

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian sejenis yang pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu, antara lain :

1. Almansour (2012)

Penelitian ini bertujuan mencari jawaban apakah penerapan TQM meningkatkan kinerja keuangan. Makalah ini menyajikan studi tentang dampak TQM komponen pada kinerja keuangan usaha kecil dan menengah Jordan sementara juga menyediakan tinjauan riset TQM global. Penelitian ini berfokus pada dampak komponen TQM terhadap kinerja keuangan UKM di Yordania. Kesimpulannya bahwa pengaruh TQM akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja keuangan.

Persamaan :

- a. Sama-sama melakukan penelitian mengenai penerapan TQM terhadap kinerja keuangan.

Perbedaan :

- a. Pada subyek penelitian, karena pada penelitian terdahulu dilakukan pada UKM di Yordania, sedangkan penelitian saat ini dilakukan pada perusahaan manufaktur go public di Kota Sidoarjo, Surabaya, dan Gresik.

- b. Pada variabel dependen, karena penelitian terdahulu kinerja keuangan diukur dengan ROI, *earning growth*, *sales growth*, *market share*, ROA dan *cashflow* sedangkan penelitian saat ini kinerja keuangan akan diukur dengan ROA, ROI, dan *Sales Growth*.
- c. Pada variabel independent, karena pada penelitian terdahulu variabel independent yang digunakan adalah komitmen pada kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pada pelanggan, manajemen berbasis fakta, pengendalian dan monitoring proses, insentif, dan orientasi perbaikan berkelanjutan sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini menggunakan variabel komitmen pada kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pada pelanggan, manajemen berbasis fakta, dan pengendalian dan monitoring proses.

## 2. Rovila dan Eko (2011)

Penelitian terdahulu bertujuan untuk menganalisa pengaruh penerapan Total Quality Management terhadap perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan PT “X”. Populasi berjumlah 140 responden. Penelitian ini menggunakan metode sensus atau *complete enumeration*. Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer. Teknis analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yaitu analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel fokus pada pelanggan memiliki pengaruh pada perilaku produktif karyawan. Variabel proses berkesinambungan memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan. Variabel keterlibatan terpadu tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan. Variabel fokus pada pelanggan

memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan parsial. Variabel perbaikan proses berkesinambungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel keterlibatan terpadu memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Persamaan :

- a. Sama-sama menggunakan teknik analisis regresi berganda.
- b. Sama-sama menggunakan metode sensus atau *complete enumeration* untuk pengumpulan data.

Perbedaan :

- a. Pada variabel dependen, karena pada penelitian terdahulu variabel dependen yang digunakan adalah perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini menggunakan variabel kinerja keuangan.
- b. Pada variabel independent, karena pada penelitian terdahulu variabel independent yang digunakan adalah fokus pada pelanggan, perbaikan proses berkesinambungan, dan keterlibatan terpadu, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini menggunakan variabel komitmen pada kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pada

pelanggan, manajemen berbasis fakta, dan pengendalian dan monitoring proses.

- c. Pada subyek penelitian, karena pada penelitian terdahulu dilakukan hanya di satu perusahaan tertentu yaitu PT “X”, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini menggunakan perusahaan manufaktur wilayah Sidoarjo, Surabaya, dan gresik yang terdaftar (go public) di Bursa Efek Indonesia.

### 3. Musran (2010)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan praktek TQM yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen proses pada kinerja karyawan di PT. Telkom Cabang Makassar. Populasi adalah 540 karyawan dan 270 karyawan sebagai responden. Sampel yang diperoleh berdasarkan metode simple random sampling. Kedua statistik deskriptif dan Structural Equation Modelling (SEM) yang digunakan untuk menguji efek antar variabel. Pengolahan data yang digunakan oleh SPSS dan AMOS 16.00. Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktek pelaksanaan TQM yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen proses berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Persamaan :

- a. Sama-sama menggunakan SPSS untuk mengolah data.

Perbedaan :

- a. Pada variabel dependen, karena pada penelitian terdahulu variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini menggunakan variabel kinerja keuangan.
- b. Pada variabel independent, karena pada penelitian terdahulu variabel independent yang digunakan adalah Kepemimpinan, Perencanaan strategis, Fokus pada pelanggan, Informasi dan analisis , Manajemen sumber daya manusia, dan Manajemen proses sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini menggunakan variabel komitmen pada kualitas, ketrlibatan pegawai, fokus pada pelanggan, manajemen berbasis fakta, dan pengendalian dan monitoring proses.

#### 4. Angga (2010)

Penelitian ini dilakukan pada PT. SIPATEX PUTRI LESTARI Bandung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Total Quality Management (TQM), Kinerja Keuangan, dan seberapa besar pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Keuangan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode verifikatif deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan laba rugi dengan

menghitung laporan tahunan dan laporan pelanggan tanggal tahunan selama periode 2005 sampai 2009. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh besar TQM (variabel X) terhadap Kinerja Keuangan (variabel Y) digunakan oleh Pearson korelasi, dan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel digunakan rumus Koefisien Determinasi. Hasil analisis diolah oleh program SPSS versi 18.0 digunakan untuk Windows. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa TQM berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan. Hasil uji hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara Total Quality Management terhadap Kinerja Keuangan pada PT. SIPATEX PUTRI LESTARI Bandung.

Persamaan :

- a. Sama-sama melakukan penelitian mengenai penerapan TQM terhadap kinerja keuangan.

Perbedaan :

- a. Pada subyek penelitian, karena pada penelitian terdahulu dilakukan pada PT. SIPATEX PUTRI LESTARI Bandung, sedangkan penelitian saat ini dilakukan pada perusahaan manufaktur go public di Kota Sidoarjo, Surabaya, dan Gresik.
- b. Pada variabel dependen, karena penelitian terdahulu kinerja keuangan hanya diukur dengan ROA sedangkan penelitian saat ini kinerja keuangan akan diukur dengan ROA, ROI, dan *Sales Growth*.

c. Pada variabel independent, karena pada penelitian terdahulu variabel independent yang digunakan adalah fokus pada pelanggan, sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini menggunakan variabel komitmen pada kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pada pelanggan, manajemen berbasis fakta, dan pengendalian dan monitoring proses.

5. Dwi dan Wiwik (2008)

Penelitian terdahulu bertujuan untuk menganalisa pengaruh penerapan *total quality management* terhadap *return on assets (ROA)* pada perusahaan manufaktur di surakarta dan sekitarnya. Pengambilan sampel dilakukan secara *purposive random sampling*. Data tentang penerapan TQM di setiap perusahaan dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Teknis analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Hasil peneltian ini menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *retun on assets* pada perusahaan-perusahaan manufaktur di surakarta dan sekitarnya.

Persamaan :

a. Sama-sama melakukan penelitian mengenai penerapan TQM terhadap kinerja keuangan.

Perbedaan :

a. Pada subyek penelitian, karena pada penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan – perusahaan manufaktur wilayah surakarta dan

sekitarnya , sedangkan penelitian yang akan dilakukan saat ini menggunakan perusahaan manufaktur wilayah Sidoarjo, Surabaya, dan Gresik yang terdaftar (go public) di Bursa Efek Indonesia.

- b. Pada variabel dependen, karena penelitian terdahulu kinerja keuangan hanya diukur dengan ROA sedangkan penelitian saat ini kinerja keuangan akan diukur dengan ROA, ROI, ROE, Profitabilitas dan *Sales Growth*.
- c. Pada metode pengambilan data, karena penelitian terdahulu metode pengumpulan sample dilakukan secara purposive random sampling sedangkan penelitian saat ini pengumpulan sample menggunakan metode sensus.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1 Total Quality Management (TQM)**

Dalam (Gaspersz, 2001 : 5-7), Manajemen Kualitas (Quality Management) atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Pengertian TQM yang dikemukakan para ahli secara general sama, yaitu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.



Fandy Tjiptono (2003:4) mendefinisikan *Total Quality Management* sebagai berikut:

“*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”.

Sedangkan menurut Vincent Gazperz (2001:5) definisi TQM adalah:

“*Total Quality Management* didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dalam perusahaan.

Dasar pemikiran diperlukannya TQM sangat sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba dan daya saing

perusahaan yang bersangkutan, untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi.

Menurut Bounds yang dikutip oleh M.N Nasution (2002:24), pada dasarnya konsep *Total Quality Management* mengandung tiga unsur, yaitu:

1. Strategi nilai pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberi nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan, dan sebagainya.

2. Sistem organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi, dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan kualitas berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dalam perbaikan kualitas produk kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.

### 2.2.2 Prinsip-Prinsip Utama Total Quality Management

Menurut Hensler dan Brunell dikutip oleh Fandy Tjiptono (2003:14-15), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek termasuk dalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasi untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin tinggi pula kepuasan para pelanggan.

Menurut Gasperz dalam bukunya *Total Quality Management* (2001:34) pada dasarnya konsumen atau pelanggan dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. Konsumen Internal (*internal customer*)

Adalah orang-orang yang berada dalam perusahaan dan mempunyai pengaruh kepada hasil pekerjaan itu sendiri yang nantinya akan mempengaruhi performance perusahaan. Mereka ini biasanya ikut serta didalam rangkaian proses atau turut membuat atau menambah nilai guna dari output

- b. **Konsumen Antara (*intermediate costumer*)**  
Adalah orang-orang yang berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk tersebut. Contohnya, distributor yang mendistribusikan produk-produk.
  - c. **Konsumen Eksternal (*external costumer*)**  
Adalah orang-orang yang berada diluar lingkungan perusahaan dan nantinya membeli produk perusahaan tersebut. Mereka akan membayar untuk mendapatkan kegunaan dari suatu output yang dihasilkan perusahaan.
2. **Respek terhadap setiap orang**  
Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang di organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.
  3. **Manajemen berdasarkan fakta**  
Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini: (1) prioritas, 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 dalam situasi yang vital. (2) variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap system organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

#### 4. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA ( *plan-do-check-act-analyze* ), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

### 2.2.3 Tujuan Total Quality Management

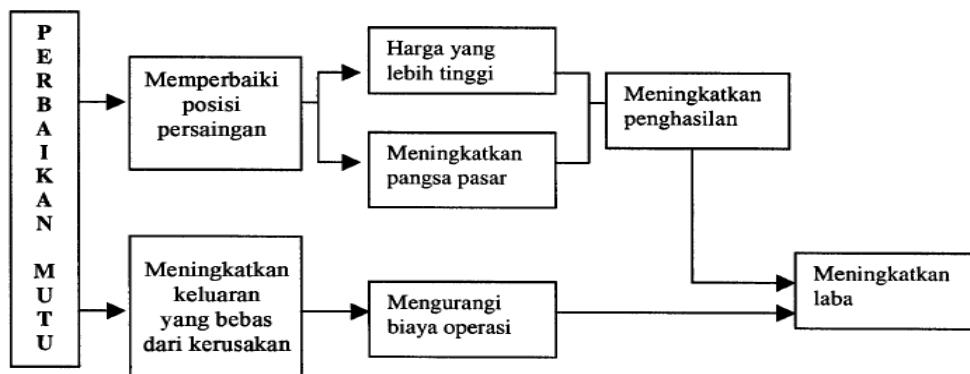
*Total Quality Management* pada dasarnya bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa dimana mutu dirancang, dipadukan, dan dipertahankan pada tingkat biaya yang paling ekonomis sehingga memungkinkan tercapainya kepuasan konsumen. Seperti yang dijelaskan Fandy Tjiptono dalam bukunya yang berjudul "*Total Quality Management*" (2003:10) bahwa dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*.

Tujuan TQM lebih luas adalah menjamin kepemimpinan dengan menempatkan proses dan sistem yang meningkatkan keberhasilan perusahaan, mencegah kesalahan dan pemborosan usaha serta meyakinkan hubungan dengan kebutuhan konsumen. Hal ini pada akhirnya dapat menghasilkan kemampuan perusahaan untuk menyelenggarakan produksi secara kompetitif, tepat waktu, efisien, dan efektif.

#### **2.2.4 Manfaat Total Quality Management**

Manfaat Total Quality Management adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Ada beberapa keuntungan pengendalian mutu yang digambarkan Ishikawa (1992) dalam bukunya, antara lain:

1. Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.
2. Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan.
3. Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.
4. Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah.



(Sumber: Nasution 2001:42)

**Gambar 2.1**  
**Manfaat Pelaksanaan TQM**

### 2.2.5 Komitmen Kualitas

Berdasarkan pengertian kualitas, baik yang konvensional maupun yang lebih strategis oleh Gaspersz (2011:5) dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok yang kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung, maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk.

Pada bagian lain Gaspersz (1997) dalam mengutip Juran memberikan definisi manajemen kualitas sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkualitas dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik sebagai berikut

1. Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen
2. Sasaran kualitas dimasukkan ke dalam rencana bisnis
3. Jangkauan sasaran diturunkan dari benchmarking : fokus adalah pelanggan dan pada kesesuaian kompetensi
4. Sasaran dosebarkan ke tingkat mengambil tindakan

5. Pelatihan ditetapkan pada setiap tingkat
6. Pengukuran ditetapkan seluruhnya
7. Manajer atas secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran
8. Penghargaan diberikan untuk kinerja terbaik
9. Sistem imbalan diperbaiki.

Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono, 1995 : 51) mendefinisikan kualitas sebagai: "Suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan". Tjiptono (1995 : 51) berkaitan dengan konsep kualitas mengemukakan bahwa konsep kualitas sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan sebuah produk barang atau jasa yang terdiri dari kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran tentang seberapa jauh suatu produk mampu memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Pendapat lain mengenai pengertian konsep kualitas dikemukakan oleh Triguno (1997 : 76) yang mengatakan bahwa kualitas adalah suatu standart yang harus dicapai oleh seseorang atau sekelompok atau lembaga atau organisasi mengenai kualitas sumber daya manusia, kualitas cara kerja, proses dan hasil kerja atau produk yang berupa barang dan jasa.

Dengan demikian, berkualitas mempunyai arti memuaskan kepada yang dilayani, baik internal maupun eksternal, dalam arti optimal pemenuhan atas tuntutan atau persyaratan pelanggan atau masyarakat. Pengertian yang dikemukakan Triguno menunjukkan bahwa konsep kualitas berkaitan erat dengan



pencapaian standart atau target yang diharapkan atau tuntutan dari pihak pelanggan yang dilayani. Dalam kaitan ini terlihat bahwa konsep kualitas terkait erat dengan pelanggan atau masyarakat yang dilayani. Sebagian ahli membahas konsep kualitas dalam kaitannya dengan pelanggan atau yang lazim disebut juga dengan istilah konsep kualitas berfokus pada pelanggan modern.

Pengertian kualitas menurut J. Supranto (2001) adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Keunggulan suatu produk jasa sangat tergantung dari keunikan serta kualitas yang diperlihatkan oleh jasa tersebut apakah sudah sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan.

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Lebih lanjut, Gasperzs (dalam Sampara Lukman, 1999 : 107) menjelaskan 5 (lima) karakteristik dasar dari sistem kualitas modern, sebagai berikut:

1. Sistem kualitas modern berorientasi pada pelanggan. Produk-produk didesain sesuai dengan keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar, kemudian diproduksi dengan cara-cara yang baik dan benar sehingga produk yang dihasilkan memenuhi spesifikasi desain (memiliki konformasi yang tinggi), serta pada akhirnya memberikan pelayanan purna jual kepada pelanggan.

2. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak (*top management*) dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus.
3. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas.
4. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja.
5. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan "jalan hidup" (*way of life*).

Penjelasan mengenai 5 (lima) karakteristik atau ciri dari sistem kualitas itu makin menegaskan pengertian bahwa konsep kualitas itu merupakan sebuah sistem yang terdiri dari dan ditentukan oleh banyak elemen atau unsur, seperti partisipasi aktif semua pihak, adanya filosofi kualitas, orientasi kepada pelanggan, tindakan pencegahan dan lain-lain, yang kesemuanya apabila dilakukan dengan baik akan menuju pada suatu bentuk kualitas atau sistem kualitas modern.

#### **2.2.6 Keterlibatan Pegawai**

Menurut Fandy (2001:128) perlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Pelibatan semua orang yang berada dalam suatu organisasi atau lembaga dalam sangat penting. Menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003:18) terdapat 2 manfaat pelibatan karyawan yaitu :

Pertama, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja.

Kedua, Keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakan. Selain itu, dalam keterlibatan karyawan harus juga menjalankan prinsip dan konsep sebagai berikut :

- a. Mutu merupakan tanggung jawab setiap orang, Harus disadari bahwa meningkatkan mutu merupakan tanggung jawab dari setiap orang dalam organisasi. Kesadaran tentang tanggung jawab mencapai mutu akan membawa dampak pada kebersamaan dalam organisasi sehingga masing-masing orang akan berusaha mencapai mutu berdasarkan jobnya dan kemampuannya masing-masing.
- b. Sasaran mutu melibatkan seluruh tingkat dan setiap orang, Sasaran mutu melibatkan seluruh tingkat baik tingkat pemimpin maupun karyawan. sehingga sasaran yang ingin dicapai organisasi diketahui oleh semua tingkatan tidak hanya pada level pimpinan. Tindakan ini akan menguntungkan organisasi.
- c. Komunikasi adalah hal yang paling penting dan mendasar, Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Komunikasi yang baik antara pimpinan, karyawan, bahkan dengan pelanggan akan mengurangi hambatan dan permasalahan yang

ada dalam suatu organisasi. Komunikasi ini diperlukan untuk menjalin keharmonisan, peningkatan kerjasama dalam menjalankan tugas. Jika hal ini terbangun dengan baik maka akan berpengaruh terhadap produk dari suatu organisasi.

- d. Pelatihan merupakan sarana berkomunikasi dalam organisasi karena kesibukan masing masing dalam menjalankan tugas maka dimungkinkan jarang terjadi komunikasi antar karyawan maupun pemimpin dengan karyawannya. Pelatihan di samping untuk meningkatkan kemampuan karyawan berkaitan dengan keterampilan, wawasan, dan kompetensinya, juga dapat menjadi sarana komunikasi antar karyawan maupun pimpinan dengan karyawan.
- e. Melibatkan dan membuat orang menjadi mampu, Melibatkan semua unsur dalam organisasi sesuai dengan kompetensi dan jobnya kan membuat seseorang lebih mampu. Sekecil apun pelibatan orang, akan bermanfaat bagi orang yang bersangkutan maupun organisasi.
- f. Definisi mengenai tanggung jawab dan wewenang itu penting dan mendasar (essential), Pengertian atau persepsi yang sama terhadap tanggung jawab harus dilakukan. Hal ini untuk menghindari kesalahfahaman antar karyawan dengan pimpinan.
- g. Pemberdayaan, setiap orang dapat dilibatkan dengan berbagai cara sesuai dengan kemampuannya. Pemberdayaan karyawan dengan cara melibatkan dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain melalui

teamwork. Namun demikian juga harus diperhatikan kompetensi orang yang bersangkutan sehingga sesuai dengan beban yang diberikannya.

- h. Meningkatkan kerjasama TIM Dengan kerjasama TIM diharapkan dapat mempermudah dalam menjalankan dan mencapai visi, misi, tujuan dan program program yang telah dibuat oleh organisasi.

### **2.2.7 Fokus Pelanggan**

Dalam pandangan tradisional, pelanggan suatu perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produknya. Pelanggan tersebut merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk.

Menurut Oliver dalam Engel, et al.,1990, pp. 545-547 pada disconfirmation paradigm , kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam TQM, maka organisasi semacam ini harus memiliki fokus pada pelanggan.

Menurut Fandy (2001: 103) Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah menempatkan para karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Jadi unsur yang paling penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan adalah interaksi karyawan dan pelanggan.

Menurut International Standard Organization (2000:5) ialah top manajemen harus menjamin persyaratan/keinginan pelanggan yang ditetapkan dan dipenuhinya tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan. Whitely dalam Goetsch

dan Davis (1994:149-150) mengemukakan karakteristik organisasi yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan, yaitu:

1. Visi, komitmen, dan suasana.

Manajemen menunjukkan (baik dengan kata dan tindakan) bahwa pelanggan itu penting bagi organisasi, organisasi memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan, dan kebutuhan pelanggan lebih diutamakan dari kebutuhan internal organisasi. Salah satu cara untuk menunjukkan komitmen itu adalah menjadikan fokus pada pelanggan sebagai faktor utama dalam pertimbangan kenaikan pangkat (promosi) dan kompensasi.

2. Penjajaran dengan pelanggan.

Organisasi yang bersifat *customer driven* (menyesuaikan dengan perubahan selera pelanggan) menyejajarkan dirinya dengan para pelanggan. Hal ini tercermin dalam beberapa hal, yaitu a) pelanggan berperan sebagai penasihat dalam penjualan barang dan pelayanan, b) pelanggan tidak pernah dijanjikan sesuatu yang lebih daripada yang dapat diberikan, c) pegawai memahami atribut produk yang paling dihargai pelanggan, dan d) masukan dan umpan balik dari pelanggan dimasukkan dalam proses pengembangan produk/pelayanan.

3. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan.

Organisasi yang bersifat *customer driven* selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para pelanggannya. Hal

ini tercermin dalam hal, yaitu a) keluhan pelanggan dipantau dan dianalisa, b) selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan, dan c) organisasi berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi pelanggan.

#### 4. Memanfaatkan informasi dari pelanggan

Organisasi yang bersifat *customer driven* tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, tetapi juga menggunakan dan menyampaikannya kepada semua pihak yang membutuhkan dalam rangka melakukan perbaikan. Pemanfaatan informasi pelanggan ini tercermin dalam hal, yaitu a) semua pegawai memahami bagaimana pelanggan menentukan kualitas, b) pegawai pada semua level diberi kesempatan untuk bertemu dengan pelanggan, c) pegawai mengetahui siapa yang menjadi pelanggan sesungguhnya, d) organisasi memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan realistis kepada para pelanggan, prinsip dasarnya ialah janjikan apa yang bisa diberikan, tetapi berikan lebih dari yang dijanjikan, dan e) pegawai dan manajer memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.

#### 5. Mendekati para pelanggan

Berdasarkan pendekatan TQM, tidak cukup bila organisasi hanya pasif dan menunggu umpan balik yang disampaikan oleh pelanggannya. Berbagai bidang yang kompetitif menuntut pendekatan yang lebih aktif. Mendekati pelanggan berarti melakukan hal-hal yaitu

a) memudahkan pelanggan untuk menjalankan bisnis, b) berusaha untuk mengatasi semua keluhan pelanggan, dan c) memudahkan pelanggan dalam menyampaikan keluhannya, misalnya melalui telepon, surat, dan datang langsung.

6. Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan pegawai

Pegawai diperlukan sebagai profesional yang memiliki kemampuan dan diberdayakan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal ini berarti setiap pegawai memahami produk/jasa yang mereka tawarkan dan kebutuhan pelanggan yang berkaitan dengan produk/jasa tersebut. Ini juga berarti bahwa pegawai diberi sumber daya dan dukungan yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

7. Penyempurnaan produk dan proses secara terus-menerus

Organisasi yang bersifat *customer driven* melakukan setiap tindakan yang diperlukan untuk secara terus-menerus memperbaiki produk/jasa dan proses yang menghasilkan produk/jasa tersebut. Pendekatan ini diwujudkan dalam hal, yaitu a) kelompok fungsional internal bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama, b) praktik-praktik terbaik yang berkaitan dengan bidang pendidikan dipelajari dan dilaksanakan, c) waktu siklus riset dan pengembangan secara terus-menerus dikurangi, d) setiap masalah diatasi dengan segera, dan e) investasi dalam pengembangan ide-ide inovatif dilakukan.



Ketujuh karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dan membentuk fokus pada pelanggan. Pada tahap awal setiap organisasi perlu melakukan analisis diri. Dalam analisis ini akan ditentukan karakteristik mana yang sudah dan belum ada dalam organisasi. Organisasi perlu mewujudkan karakteristik yang belum ada tersebut sehingga fokus pada pelanggan dapat terbentuk.

### **2.2.8 Manajemen berbasis Fakta**

Menurut (Fandy,2011) Manajemen berbasis fakta sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan. Menerapkan prinsip ini pada pengambilan keputusan akan membawa pada:

- a. Memastikan data dan informasi cukup, akurat, dan tersedia
- b. Membuat data dapat diakses oleh siapapun yang memerlukannya
- c. Menganalisa data dan informasi menggunakan metoda valid
- d. Membuat keputusan dan mengambil tindakan didasarkan pada analisa faktual, menyeimbangkan dengan pengalaman dan intuisi.

### **2.2.9 Pengendalian dan Monitoring Proses**

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.

Menurut Gaspersz (2001:76-77) , terdapat empat kelompok orang yang terlibat dalam operasi dan perbaikan proses, 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.

Konsep dari manajemen proses berkaitan dengan perbaikan kualitas. Gabriel Pall (1987) mengidentifikasi enam komponen yang penting untuk manajemen proses, yaitu :

1. Kepemilikan (*ownership*) menugaskan tanggung jawab untuk desain, operasi, dan perbaikan proses.
2. Perencanaan (*planning*) menetapkan suatu pendekatan terstruktur dan terdisiplin untuk mengerti, mendefinisikan, dan mendokumentasikan semua komponen utama dalam proses dan hubungan antar-komponen utama itu.

3. Pengendalian (*control*) menjamin efektivitas, diaman semua output dapat diperkirakan dan konsisten dengan ekspektasi pelanggan.
4. Pengukuran (*measurement*) memetakan performansi atribut terhadap kebutuhan pelanggan dan menetapkan kriteria untuk akurasi, presisi, dan frekuensi perolehan data.
5. Perbaikan atau peningkatan (*improvement*) meningkatkan efektivitas dan proses melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.
6. Optimisasi (*optimization*) meningkatkan efisiensi dan produktivitas melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.

Keenam komponen diatas merupakan landasan untuk keberhasilan manajemen dari suatu proses apa saja. Komponen-komponen itu dibutuhkan untuk proses kerja yang menghasilkan dan menyerahkan produk ke pelanggan, untuk proses yang menspesifikasikan kebutuhan dan kepuasan sepanjang rantai pelanggan-pemasok (*customer-supplier chain*), dan untuk proses yang mendukung pekerja mereka.

Setiap orang organisasi dapat mengidentifikasi proses kunci yang mempengaruhi keberhasilannya. Tenner dan De toro (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

5. Mengembangkan dan menguji ide-ide

6. Implementasi solusi

#### **2.2.10 Kinerja Keuangan Perusahaan**

Menurut Helfert (1996:67) bahwa “Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen.”

Kinerja keuangan adalah hasil dari kegiatan operasi, dan kesuksesan keuangan dari kegiatan operasi tersebut akan membawa konsekuensi logis pada kegiatan fundamental operasi perusahaan secara lebih baik (Kaplan dan Norton, 1992).

Pengertian lain tentang kinerja yaitu “Performance adalah ukuran seberapa efisien dan efektif sebuah organisasi atau seorang manajer untuk mencapai tujuan yang memadai.” (Stoner et al, 1996:9).

Lakhal *et al.* (2006) mengidentifikasi tiga kinerja keuangan yang dipengaruhi oleh adanya implementasi manajemen kualitas. Tiga kinerja

keuangan tersebut terdiri dari: *Return on Investment (ROI)*, *Return on Assets (ROA)*, *Sales Growth*.

Menurut Helfret (1996: 67) yang dimaksud dengan kinerja keuangan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen. Oleh karena itu perlu dilibatkan analisis keuangan dan ekonomi dari keputusan serta mempertimbangkan hasil tersebut. Kinerja keuangan dapat pula diartikan sebagai gambaran kondisi perusahaan yang memiliki posisi keuangan serta hasil yang telah dicapai perusahaan yang bersangkutan dalam laporan keuangan. Melalui penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan merupakan hasil dari kemampuan kerja finansial perusahaan yang diperlihatkan setiap periode akuntansi.

Kinerja keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan :

- 1.) Pertumbuhan Penjualan,

Pertumbuhan penjualan mencerminkan manifestasi keberhasilan investasi periode masa lalu dan dapat dijadikan sebagai prediksi pertumbuhan masa yang akan datang. Pertumbuhan penjualan juga merupakan indikator permintaan dan daya saing perusahaan akan mempengaruhi kemampuan mempertahankan keuntungan dalam mendanai kesempatan-kesempatan pada masa yang akan datang (Barton et al. 1989, dalam Tita 2011). Pertumbuhan penjualan tinggi, maka akan mencerminkan pendapatan meningkat sehingga pembayaran dividen cenderung meningkat.

- 2.) Profitabilitas (*Return on Sales*)

Dalam (Tita:2011), profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan profit atau laba selama satu tahun (Sujoko dan Soebiantoro ,2007). Menurut Rahmawati et al. (2007) profitabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan perusahaan. Menurut Gitman (2009), terdapat banyak cara untuk mengukur profitabilitas. Berbagai pengukuran ini memungkinkan analisis untuk mengevaluasi keuntungan perusahaan dilihat baik dari sisi penjualan, aset ataupun investasi pemilik. 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.

Rasio yang paling umum digunakan untuk mengukur profitabilitas adalah :

a.) *Return on Asset (ROA)*.

Menurut Mamduh M. Hanafi dan Abdul Halim (2007:159), Analisis ROA mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan menggunakan total aset (kekayaan) yang dimiliki perusahaan setelah disesuaikan dengan biaya-biaya untuk mendanai aset tersebut. Variasi dalam perhitungan ROA adalah dengan memasukkan biaya pendanaan. Biaya-biaya pendanaan yang dimaksud adalah bunga yang merupakan biaya pendanaan dengan hutang. Dividen yang merupakan biaya pendanaan dengan saham dalam analisis ROA tidak diperhitungkan. Biaya bunga ditambahkan ke laba yang diperoleh perusahaan. ROA bisa diinterpretasikan sebagai hasil dari serangkaian kebijakan perusahaan (strategi) dan pengaruh dari faktor-faktor lingkungan (*environmental factors*). Analisis

difokuskan pada profitabilitas aset, dan dengan demikian tidak memperhitungkan cara-cara untuk mendanai aset tersebut.

Formula ROA bisa dihitung sebagai berikut (dengan memasukkan pendanaan) :

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

b.) *Return On Equity* (ROE)

ROE adalah rasio antara laba bersih dengan ekuitas pada saham biasa atau tingkat pengembalian investasi pemegang saham (*rate of return on stockholder's investment*) (Brigham dan Gapenski, 1994 dalam Lambas, 2005).

Analisis profitabilitas ini memberikan jawaban akhir tentang efektif tidaknya suatu perusahaan. Profitabilitas dapat diukur melalui kemampuan perusahaan mempertahankan kebijakan deviden yang stabil sementara pada saat yang sama dapat mempertahankan kenaikan kekayaan pemegang saham dalam perusahaan.

Hal tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Return on Common Equity (ROE)} = \frac{\text{Net Income Available to Common Stockholders}}{\text{Common Equity}}$$

Pada rumus diatas menunjukkan bahwa dengan meningkatnya laba bersih maka akan meningkat pula nilai dari ROE jika ekuitasnya tetap. Demikian pula sebaliknya dengan menurunnya laba bersih akan menurunkan nilai ROE. Menurut (Bodie, Kane and Marcus ,dalam Lambas 2005 ) *Return on Equity* ( ROE ) yang merupakan perbandingan antara laba bersih dengan ekuitas ini merupakan salah

satu dari dua faktor dasar dalam menentukan pertumbuhan tingkat pendapatan perusahaan.

Ada dua sisi dalam menggunakan ROE, kadang-kadang diasumsikan bahwa ROE yang akan datang merupakan perkiraan dari ROE yang lalu. Tetapi ROE yang tinggi pada masa yang lalu tidak menjamin ROE yang akan datang masih tetap tinggi.

Penurunan ROE merupakan bukti bahwa investasi baru pada perusahaan tersebut menghasilkan ROE yang lebih rendah dari investasi lama. Hal paling penting dari para analis adalah tidak perlu menerima nilai historis sebagai indikator dari nilai yang akan datang.

c.) *Return On Investment (ROI)*

Dalam penjelasan Hansen & Mowen (2005:121), Pengembalian atas investasi (*return on investment-ROI*) adalah ukuran kinerja yang paling lazim bagi suatu pusat investasi. ROI didefinisikan sebagai berikut :

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

Pertama-tama, istilah-istilah tersebut akan didefinisikan. Laba operasi (*operating income*) mengacu pada laba sebelum bunga dan pajak. Aktiva operasi (*operating assets*) adalah seluruh aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba operasi, termasuk kas, piutang, persediaan, tanah, gedung dan peralatan.

Keunggulan ROI :



- 1.) Mendorong manajer untuk memfokuskan pada hubungan antara penjualan, beban, dan investasi, sebagaimana yang diharapkan dari manajer pusat investasi
- 2.) Mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi biaya
- 3.) Mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi aktiva operasi

#### **2.2.11 Pengaruh Komitmen Kualitas terhadap Kinerja Keuangan**

Terziovski dan Samson (1999) menemukan bahwa perusahaan yang berjenis manufaktur dengan mengimplementasikan TQM akan lebih dapat memperbaiki kinerjanya daripada perusahaan tanpa mengimplementasikan TQM terkait dengan hubungannya dengan karyawan, kepuasan pelanggan, kinerja operasional dan kinerja bisnis.

Penelitian di bidang akuntansi dan manajemen operasi telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara operasional ukuran kinerja, kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan (Banker et al 2000.;Behn dan Richard A. Riley 1999).

#### **2.2.12 Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Keuangan**

Pelibatan karyawan merupakan kunci utama dalam motivasi dan produktivitas. Seorang karyawan yang merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan profesional sehingga kontribusinya bagi organisasinya dapat dimaksimalkan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan baik secara individu maupun secara kelompok dalam hal pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta sesuai dengan standar yang telah ditetapkan baik secara kualitas maupun kuantitas.

Dengan keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah dalam suatu perusahaan maka akan membawa manfaat bagi perusahaan yaitu meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif dan keterlibatan karyawan juga meningkatkan ‘rasa memiliki’ dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Hal ini akan berdampak positif bagi perusahaan yaitu mampu meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

### **2.2.13 Pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Kinerja Keuangan**

TQM yang berorientasi pada customer selalu memberikan produk yang berkualitas dengan harga kompetitif dan selalu melakukan inovasi mengikuti selera konsumen. Easton and Jarrell (1998) menyatakan bahwa penerapan TQM yang efektif dalam jangka panjang akan meningkatkan profitability dan stock return. Flyn (1995) menyatakan bahwa tingginya intensitas praktik TQM meningkatkan *quality performance*. Penelitian Fuentes (2004) menunjukkan bahwa *customer focus* berhubungan dengan financial performance. Prajogo dan Sohal (2006) yang mengemukakan dua argumentasi, yang pertama menyatakan bahwa TQM secara positif dihubungkan dengan *innovative performance*, oleh sebab itu menetapkan suatu sistem dan kultur yang menyediakan suatu lingkungan untuk organisasi untuk melakukan inovasi . Argumentasi yang berlawanan bahwa implementasi prinsip TQM dan praktek bisa menghalangi organisasi dari menjadi inovatif (Prayogo dan Sohal,2006). Argumennya adalah kepuasan konsumen fokusnya adalah memperhatikan berbagai kebutuhan *customer* yang hanya

menjadi *customer* sekarang. Hasilnya perusahaan gagal untuk melakukan inovasi. Beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan yang positif antara TQM dengan kinerja yang diukur dengan ukuran finansial adalah Maccinatti (2008), Hendricks dan Singhal (2001), Terziowski dan Samson (1999), Kaynak (2003).

Peningkatan penggunaan ukuran nonkeuangan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan diharapkan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan (Fornell 1992; Hauser et al. 1994) (dalam Maiga dan Jacob, 2005). Semakin sedikit klaim atasjaminan, tenaga kerja yang memperbaiki produk cacat dan rendahnya biaya produksi, akan meningkatkan keuntungan yang dapat menurunkan harga penjualan produk (Shetty, 1988). Selain itu, tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi mengisyaratkan adanya: (1) kesetiaan yang tinggi dari pelanggan, (2) elastisitas biaya rendah, (3) adanya penyekatan pelanggan sekarang dari usaha *competitive* dan (4) potensi untuk menarik pelanggan baru karena reputasi yang ditingkatkan. Dengan adanya tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, ada kemungkinan diperoleh pendapatan yang lebih tinggi (Fornell 1992; Hauser et al. 1994) (dalam Maiga dan Jacob, 2005). Hal ini berarti bahwa, perusahaan yang menghasilkan kualitas produk yang tinggi dimungkinkan mampu mendapat margin keuntungan yang lebih tinggi pula, sehingga akan mewujudkan kegunaan yang lebih besar pada pelanggan (Jacobs et al, 2001).

Dalam penelitian sebelumnya yang menghubungkan antara kepuasan pelanggan dengan kinerja keuangan dijadikan sebagai satu kesatuan. Danerson et al. (1994) dan Danerson et al. (1997) (dalam Maiga dan Jacob, 2005)

mengusulkan suatu hubungan antara kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan dan menemukan adanya hubungan yang positif antara rasio laba modal dengan kepuasan pelanggan pada suatu perusahaan manufaktur di Swedia. Temuan ini mendukung suatu efisiensi pasar pada informasi, yang mana pelanggan dan pelanggan potensial memandang sinyal yang memprakarsai kualitas yang positif serta akan meningkatkan niat mereka untuk membeli lebih banyak dengan menggunakan isyarat tersebut.

Perera et al. (1997) menemukan bukti bahwa penggunaan ukuran nonkeuangan berhubungan dengan peningkatan kinerja keuangan pada perusahaan yang mengejar kepuasan pelanggan. Sedangkan Ittner dan Larcker (1998) yang menguji hubungan antara kepuasan pelanggan dan kinerja perusahaan dengan menggunakan data dari *customer-level*, *business-unit*, dan *firm-level* data, menemukan bukti bahwa *firm-level* dan ukuran kepuasan pelanggan berhubungan dengan nilai pasar suatu perusahaan, tetapi tidak dalam ukuran akuntansi yang sama. Behn dan Riley (1999) (dalam Maiga dan Jacob, 2005) menemukan bukti bahwa kepuasan pelanggan berhubungan dengan kinerja keuangan pada perusahaan penerbangan di U.S. Penelitian lainnya, Ittner dan Larckers (1998) menyatakan bahwa banyak perusahaan tidak berhubungan secara signifikan antara kepuasan pelanggan dengan akuntansi dan tingkat pengembalian pasar (*return* pasar).

#### **2.2.14 Pengaruh Manajemen berbasis Fakta terhadap Kinerja Keuangan**

Perusahaan kelas dunia beroreintasi pada fakta, setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Perusahaan akan

melakukan lebih mampu dalam memecahkan masalah. Dengan adanya manajemen berbasis fakta perusahaan akan mampu menghasilkan keputusan yang baik. Dengan demikian hal tersebut akan memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan.

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi sebaiknya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen mutu.

#### **2.2.15 Pengaruh Pengendalian dan Monitoring Proses terhadap Kinerja Keuangan**

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara lebih efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses mengubah masukan (input) terukur kedalam keluaran (output) terukur melalui sejumlah langkah berurutan yang terorganisasi.

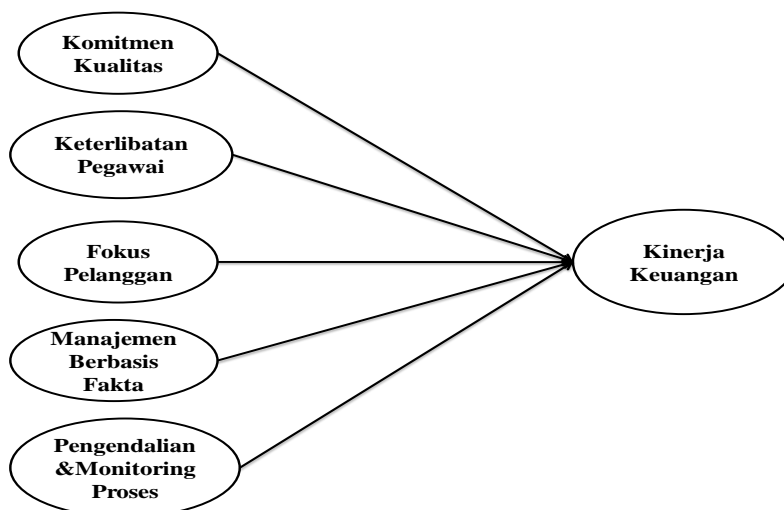
Pengendalian dan monitoring proses diperlukan untuk menjaga agar proses selalu dalam keadaan stabil, sehingga dapat terus berlangsung untuk mencapai tujuan mutu produk dan proses. Dengan adanya pengendalian dan monitoring proses maka perusahaan akan mampu meminimalisir biaya-biaya yang terjadi karena kegagalan produk atau mutu yang tidak sesuai dengan harapan. Oleh karena itu jika suatu perusahaan mampu melakukan pengendalian dan monitoring proses dengan baik maka akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja keuangan perusahaan tersebut

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran bertujuan untuk mempermudah suatu proses penelitian, pengaruh pengaruh *Total Quality Manajemen* terhadap Kinerja Keuangan.

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

Untuk mencapai usaha memaksimumkan daya saing organisasi maka perusahaan perlu menerapkan suatu teknik Total Quality Management (TQM). Apabila perusahaan menggunakan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat.



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**

#### **2.4. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka, dan kerangka konseptual, maka hipotesis penelitian disusun sebagai berikut :

- H1** : Komitmen kualitas berpengaruh terhadap kinerja keuangan.
- H2** : Keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja keuangan.
- H3** : Fokus pelanggan berpengaruh terhadap kinerja keuangan.
- H4** : Manajemen berbasis fakta berpengaruh terhadap kinerja keuangan.
- H5** : Pengendalian dan monitoring proses berpengaruh terhadap kinerja keuangan.