

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini akan diuraikan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian yang akan dilakukan:

2.1.1 **Qunxiang Zhang, Xiaobin Feng, Xuan Xiang (2016)**

Qunxiang Zhang, Xiaobin Feng, Xuan Siang meneliti tentang “*The Impact of Quality Management Practices on Innovation in China: The Moderating Effects of Market Turbulence*”. Tujuan penelitian ini untuk meneliti apakah manajemen mutu (*Quality Management*) bermanfaat atau menghambat inovasi. Upaya telah dilakukan untuk menyelidiki hubungan ini, tetapi penelitian telah menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Berdasarkan pada tinjauan literatur terkait, penelitian ini mengusulkan sebuah model teoritis dan hipotesis dalam konteks Cina, dengan tujuan menyelidiki dampak dari praktek *Total Quality Management* pada kinerja inovasi. Penelitian terdiri dari tiga ratus delapan puluh tiga kuesioner dari sembilan provinsi dan kota-kota Cina. Dari sini, penelitian ini lebih lanjut menganalisis efek moderasi dari gejolak pasar pada hubungan antarpraktek *Total Quality Management* dan kinerja inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik infrastruktur *Total Quality Management* praktek dan praktek *Total Quality Management* inti memiliki efek positif pada kinerja inovasi. Selain itu, ditemukan bahwa gejolak pasar positif moderat hubungan antar infrastruktur *Total Quality Management* praktik dan kinerja inovasi produk,

tetapi negatif moderat hubungan antara praktek *Total Quality Management* inti dan kinerja proses inovasi. Namun, gejala pasartidak memoderasi hubungan antara praktek infrastruktur dan inovasi proseskinerja juga, efek moderasi dari praktek inti dan kinerja inovasi produktidak signifikan.

Persamaan:

1. Persamaan antara penelitian saat ini dan penelitian terdahulu yaitu meneliti apakah *Total Quality Management* bermanfaat atau menghambat inovasi.
2. Pada penelitian saat ini dan penelitian terdahulu data penelitian didapatkan melalui kuesioner.

Perbedaan:

Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian saat ini terletak pada lokasi penelitian yang berbeda. Penelitian terdahulu berada di kota-kota Cina sedangkan penelitian saat ini berada di Surabaya.

2.1.2 Ali Kurt, Cemal Zehir (2016)

Ali Kurt dan Cemal Zehir meneliti tentang “*the relationship between cost leadership strategy, total quality management applications and financial performance*”. Perusahaan perlu menerapkan beberapa strategi kompetisi dan jumlahaplikasi manajemen mutu untuk mengatasi persaingan sengit. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan hubungan antara kepemimpinan biayastrategi, *Total Quality Management* dan kinerja keuangan perusahaan dengan literatur dan analisis empiris. Empat ratus empat puluh sembilan kuesioner dilakukan untukmanajer dari seratus empat puluh dua perusahaan besar . Data

yang dikumpulkan dinilai dengan AMOS. Sebagai hasilnya, hubungan antara strategi kepemimpinan biaya, manajemen kualitas total aplikasi dan perusahaan kinerja keuangan telah dikumpulkan. Selain itu, hubungan antara aplikasi *Total Quality Management* dan kinerja keuangan juga telah terkumpul.

Persamaan:

1. Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu adalah menganalisis hubungan antara *Total Quality Management* dengan kinerja keuangan.
2. Pada penelitian terdahulu dan saat ini data didapatkan menggunakan kuesioner.

Perbedaan:

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian sebelumnya menganalisis hubungan antara kepemimpinan biaya strategi, *Total Quality Management*, dan kinerja keuangan sedangkan penelitian saat ini menganalisis hubungan *Total Quality Management* dan kinerja keuangan.

2.1.3 Galih Fajar Muttaqin dan Rita Dharmayanti (2015)

Galih Fajar Muttaqin dan Rita Dharmayanti meneliti tentang pengaruh implementasi *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan dengan kualitas kinerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja keuangan dengan efek moderat kualitas kinerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari perusahaan perbankan yang berlokasi di Indonesia. Dari lima puluh enam kuesioner yang dibagikan, jumlah kuesioner

kembali adalah tiga puluh sembilan kuesioner (69,64%). Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan sampel penelitian adalah *middle* dan manajer yang lebih rendah. Sumber data diperoleh dari penelitian lapangan dengan membagikan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan berpengaruh positif terhadap kinerja kualitas, efek positif kinerja kualitas kinerja keuangan, *Total Quality Management* berpengaruh langsung pada kinerja keuangan, kinerja kualitas menengahi *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan.

Persamaan:

1. Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu adalah variabel independen menggunakan *Total Quality Management* dan kinerja keuangan sebagai variabel dependen.
2. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan.

Perbedaan:

1. Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah pada penelitian terdahulu menggunakan variabel dependen kinerja keuangan dan kualitas kinerja sedangkan penelitian saat ini menggunakan dua variabel dependen yaitu kinerja keuangan dan budaya kualitas
2. Pada penelitian terdahulu data diperoleh dari perusahaan perbankan yang berlokasi di Indonesia sedangkan penelitian saat ini adalah perusahaan jasa perhotelan yang berlokasi di Surabaya.

2.1.4 Hidayati, Hadi Waluyo, Didik Pudjo Musmedi (2015)

Hidayati, Hadi Waluyo, dan Didik Pudjo Musmedi meneliti tentang pengaruh Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kualitas Produk. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial fokus terhadap pelanggan terhadap kualitas produk pada CV DUA SINGA. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan CV DUA SINGA yang berjumlah tiga puluh delapan responden. Metode analisis data yang digunakan adalah uji instrument yang meliputi uji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas. Metode analisis yang digunakan selanjutnya adalah regresi linier berganda. Hasil pengujian dan analisis data dilakukan dengan bantuan software SPSS 22 yang menunjukkan bahwa dalam penelitian ini TQM (*Total Quality Management*) berpengaruh signifikan terhadap kualitas produk pada CV DUA SINGA.

Persamaan:

Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah menggunakan variabel independen *Total Quality Management*.

Perbedaan:

1. Penelitian sebelumnya meneliti tentang pengaruh TQM terhadap kualitas produk, sedangkan penelitian saat ini meneliti tentang pengaruh TQM terhadap budaya kualitas dan kinerja keuangan.

2. Penelitian terdahulu dilakukan di CV DUA SINGA sedangkan penelitian saat ini dilakukan di perusahaan jasa perhotelan di Surabaya.

2.1.5 Hutomo Tri Hartantyo, Ratih Hendayani (2015)

Hutomo Tri Hartantyo dan Ratih Hendayani meneliti tentang analisis implementasi *Total Quality Management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kepuasan konsumen dan *service quality*. Sistem pendidikan Indonesia merupakan salah satu yang paling rendah di dunia menuntut lembaga penyelenggara jasa pendidikan di Indonesia untuk meningkatkan kualitas pendidikan mereka dimana salah satu tantangan dalam memperbaiki sistem pendidikan di Indonesia adalah pemerataan pendidikan untuk anak-anak yang sulit dijangkau, dimana pendidikan khusus untuk anak difabel adalah salah satu jawabannya. *Total Quality Management* (TQM) sebagai sistem manajemen mutu yang telah diakui secara global dapat menjadi tolak ukur yang baik bagi lembaga penyelenggara jasa pendidikan di Indonesia sehingga dapat memenuhi kepuasan konsumen dan meningkatkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui implementasi *Total Quality Management* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kepuasan konsumen dan *service quality*. Objek Penelitian ini adalah SD Plus Al-Ghifari sebagai lembaga penyelenggara jasa pendidikan yang mengadopsi model pendidikan inklusif. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif dengan menggunakan *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SD Plus Al-Ghifari telah melakukan

implementasi *Total Quality Management* dengan sangat baik. *Total Quality Management* memiliki pengaruh sebesar 70% terhadap kepuasan konsumen, dan memiliki pengaruh sebesar 69,6% terhadap *service quality*, dan dimensi *Information and analysis* merupakan dimensi memiliki pengaruh signifikansi terbesar terhadap kepuasan konsumen dan *service quality*.

Persamaan:

Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu menggunakan variabel independen *Total Quality Management*.

Perbedaan:

1. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel dependen kepuasan konsumen dan *service quality* sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel dependen budaya kualitas dan kinerja keuangan.
2. Objek penelitian sebelumnya adalah SD Plus Al-Ghifari sedangkan objek penelitian saat ini adalah perusahaan jasa perhotelan di Surabaya.

2.1.6 Ade Dyah Haryani¹, Adi Wiratno, Siti Maghfiroh (2015)

Ade Dyah Haryani¹, Adi Wiratno, dan Siti Maghfiroh meneliti tentang *Total Quality Management* (TQM), biaya kualitas dan kualitas produk serta implikasinya terhadap kinerja perusahaan dengan budaya kualitas sebagai variabel moderasi. Penelitian ini berjudul Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Biaya Kualitas, Kualitas Produk dan Implikasi Kinerja Perusahaan dengan Budaya Kualitas sebagai Moderasi Variabel, yang bertujuan untuk

menguji dan menganalisis secara empiris pengaruh *Total Quality Management* (TQM) untuk biaya mutu dan kualitas produk, pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap biaya kualitas dan kualitas produk dengan moderasi budaya kualitas variabel, pengaruh biaya kualitas dan kualitas produk terhadap kinerja perusahaan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data sekunder dan primer. Kuesioner didistribusikan oleh proporsional random sampling dari tiga puluh empat responden manajer yang bekerja di industri rotan di Kabupaten Cirebon dari seratus empat puluh delapan industri rotan masih transpor aktif. Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah analisis MRA (*Moderated Regression Analysis*) dengan SPSS. Berdasarkan analisis dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh pada biaya kualitas dan kualitas produk, *Total Quality Management* (TQM) dengan efek budaya kualitas tidak signifikan pada biaya kualitas dan kualitas produk, biaya mutu dan kualitas produk tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Persamaan:

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya yaitu meneliti tentang pengaruh *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas.

Perbedaan:

1. Penelitian sebelumnya dilakukan di wilayah Cirebon, sedangkan penelitian saat ini dilakukan di Surabaya.

2. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel dependen kinerja perusahaan dan budaya kualitas sedangkan penelitian saat ini menggunakan kinerja keuangan dan budaya kualitas.
3. Penelitian sebelumnya menggunakan dua dimensi *Total Quality Management* sedangkan penelitian saat ini menggunakan tujuh dimensi *Total Quality Management*, yaitu komitmen kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pelanggan, orientasi perbaikan berkelanjutan, manajemen berbasis fakta, pengendalian dan monitoring proses, dan efektifitas insentif kualitas.

2.1.7 Nur Azlina, Kamaliah, dan Dinanda Sulaeman (2013)

Nur Azlina, Kamaliah, dan Dinanda Sulaeman meneliti tentang pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara praktik *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan pada perusahaan jasa di kota Pekanbaru Provinsi Riau. Penelitian ini dilakukan pada enam puluh tujuh perusahaan jasa yang sudah menerapkan praktik *Total Quality Management* selama lebih dari tiga tahun. Perusahaan itu terdiri dari tiga puluh tiga perusahaan perbankan, dua belas perusahaan perhotelan, enam belas rumah sakit dan enam perusahaan telekomunikasi. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *non probability sampling (purposive sample method)* sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode langsung. Pengujian data yang digunakan untuk regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari enam dimensi *Total Quality Management* yang dianalisa hanya variabel fokus pada pelanggan

dan manajemen sumber daya manusia yang tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan sedangkan yang lainnya yaitu kepemimpinan, proses manajemen, perencanaan strategis serta informasi dan analisis berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

Persamaan:

1. Persamaan antara penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya adalah meneliti tentang pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan.
2. Penelitian saat ini dan penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan jasa perhotelan.
3. Salah satu variabel independen yang digunakan pada penelitian saat ini dan penelitian terdahulu adalah fokus pelanggan atau pengunjung.

Perbedaan:

Penelitian sebelumnya menggunakan enam dimensi *Total Quality Management*, yaitu fokus pelanggan, manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, proses manajemen, perencanaan strategis, dan informasi dan analisis. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan tujuh dimensi *Total Quality Management*, yaitu komitmen kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pengunjung, orientasi perbaikan berkelanjutan, manajemen berbasis fakta, pengendalian dan monitoring proses, dan Efektifitas Insentif Kualitas.

2.1.8 Yaser Mansour Almansour (2013)

Yaser Mansour Almansour meneliti tentang “*The impact of total quality management components on small and medium enterprises’s financial*

performance in Jordan.” Pertanyaan apakah penerapan *Total Quality Management* meningkatkan kinerja keuangan telah dibahas selama beberapa tahun. Namun, sebagian besar penelitian telah meneliti organisasi-organisasi besar, dan telah diakui bahwa studi penelitian *Total Quality Management* pada usaha kecil dan menengah (UKM) terbatas. Jurnal ini menyajikan studi tentang dampak dari komponen *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan pada usaha kecil dan menengah di Yordania sementara juga menyediakan *review* penelitian *Total Quality Management* global. Sistem departemen perusahaan manajemen mutu bekerja sebagai sebuah tim. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah perusahaan menjadi bergantung pada satu sama lain untuk menghasilkan produk yang berkualitas yang memenuhi dan melampaui harapan pelanggan. Sebuah sistem mutu menggabungkan langkah-langkah yang mempengaruhi penjualan, keuangan, operasi, layanan pelanggan dan pemasaran.

Persamaan:

1. Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu yaitu meneliti tentang dampak dari *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan.
2. Penelitian saat ini dan penelitian terdahulu meneliti tentang pengaruh manajemen kualitas terhadap budaya kualitas.

Perbedaan:

1. Objek penelitian terdahulu adalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) sedangkan penelitian saat ini adalah perusahaan jasa perhotelan di Surabaya.

2. Penelitian sebelumnya dilakukan di Yordania, sedangkan penelitian saat ini dilakukan di Surabaya.

2.1.9 Musran Munizu (2012)

Musran Munizu meneliti tentang pengaruh penerapan praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja kualitas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, informasi dan analisis, *people management*, dan proses manajemen untuk kualitas kinerja di Sermani Baja di Makassar. Populasi adalah tiga ratus karyawan dan sampel yang dipilih seratus lima puluh karyawan sebagai responden. Teknik sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Metode analisis yang menggunakan kedua statistik deskriptif dan *Structural Equation Modelling* (SEM). Pengolahan data menggunakan dua statistik, yaitu SPSS dan AMOS 4.01. Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktek *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, informasi dan analisis, *people management*, dan proses manajemen telah secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja kualitas.

Persamaan:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen *Total Quality Management*
2. Menggunakan fokus pelanggan atau pengunjung sebagai salah satu dimensi *Total Quality Management*

Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel dependen kinerja kualitas sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel dependen budaya kualitas dan kinerja keuangan.
2. Penelitian terdahulu menggunakan dimensi *Total Quality Management* dari kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan, informasi dan analisis, *people management*, dan proses manajemen sedangkan penelitian saat ini terdiri dari variabel komitmen kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pelanggan, orientasi perbaikan berkelanjutan, manajemen berbasis fakta, pengendalian dan monitoring proses, dan efektifitas insentif kualitas.
3. Penelitian sebelumnya dilakukan di Sermani Baja di Kota Makassar, sedangkan penelitian saat ini dilakukan di perusahaan jasa perhotelan di Surabaya.

2.1.10 Musran Munizu, Surachman Ubud Salim, dan Solimum (2011)

Musran Munizu, Surachman Ubud Salim, dan Solimum meneliti tentang pengaruh praktik *Total Quality Management* (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah menguji konsistensi pengaruh praktik *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung pada Industri Manufaktur di Kota Makassar. Unit analisis penelitian adalah perusahaan. Responden yang dijadikan sampel sebanyak seratur empat belas orang manajer perusahaan. Metode analisis yang digunakan dalam

menguji hipotesis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Informasi kualitatif digunakan untuk menggali tambahan penjelasan berkaitan dengan hasil pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *Total Quality Management* berpengaruh langsung terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan. Budaya kualitas berpengaruh langsung terhadap daya saing. Daya saing berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Budaya kualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, tetapi budaya kualitas meningkatkan kinerja melalui daya saing. Praktik *Total Quality Management* meningkatkan kinerja melalui daya saing. Praktik *Total Quality Management* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas.

Persamaan:

1. Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel independen yang digunakan, yaitu *Total Quality Management* dan variabel dependen yang digunakan, yaitu budaya kualitas.
2. Tujuan penelitian saat ini dan penelitian terdahulu yaitu menguji konsistensi pengaruh praktik *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas.

Perbedaan:

1. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel dependen yang digunakan. Penelitian sebelumnya menggunakan budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan. Sedangkan

penelitian saat ini menggunakan variabel dependen budaya kualitas dan kinerja keuangan.

2. Penelitian sebelumnya dilakukan di industri manufaktur kota Makassar sedangkan penelitian saat ini dilakukan di perusahaan jasa perhotelan di Surabaya.

2.2. Landasan Teori

2.2.1 Teori *Keizen*

Teori *Keizen* berasal dari bahasa Jepang yaitu *kai* yang artinya perubahan dan *zen* yang berarti baik. Di Cina *kaizen* bernama *gaishan* dimana *gai* berarti perubahan atau perbaikan dan *shan* yang berarti baik atau benefit. Jadi *kaizen* dapat diartikan sebagai perubahan kepada arah yang lebih baik.

Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Coporation yang semula berakar dari ide Saichi Toyoda, yaitu pendiri grup Toyota. Kata *kaizen* digunakan untuk menguraikan suatu proses manajemen dan budaya bisnis secara terus menerus dengan partisipasi aktif dan komitmen dari semua karyawan dalam bentuk apapun yang dilakukan oleh perusahaan. Adapun realisasinya di dalam perusahaan, setiap karyawan di semua level dalam organisasi dapat berpartisipasi dalam *kaizen* karena hal ini bertujuan untuk pengembangan perusahaan ke arah yang lebih baik.

Kaizen merupakan aktivitas harian yang pada prinsipnya merupakan aktivitas harian yang pada prinsipnya memiliki dasar berorientasi pada proses dan hasil, berpikir secara sistematis pada seluruh proses, dan tidak menyalahkan tetapi terus belajar dari kesalahan di lapangan. *Kaizen* atau perbaikan secara terus

menerus selalu beriringan dengan *Total Quality Management* bahkan sebelum filosofi TQM terlaksana atau sebelum sistem mutu dilaksanakan dalam suatu perusahaan maka filosofi ini tidak akan dapat dilaksanakan sehingga perbaikan secara terus menerus ini adalah usaha yang melekat pada filosofi *Total Quality Management* itu sendiri. Sehingga *kaizen* bisa dikatakan merupakan suatu kesatuan pandangan yang komprehensif dan terintegrasi dan memiliki ciri khas.

2.2.2 Definisi Lean Six Sigma

Konsep Lean Six Sigma berasal dari dua kata, yaitu *lean* dan *six sigma*. Menurut APICS Dictionary (2005) dalam Rovila(2014:68-69) mendefinisikan *lean* sebagai suatu filosofi bisnis yang berlandaskan pada minimasi penggunaan berbagai sumber daya (termasuk waktu) dalam berbagai aktivitas perusahaan. *Lean* berfokus pada identifikasi dan mengeliminasi *non value added activities* dalam desain, produksi, atau operasi *supply chain management* yang berkaitan langsung dengan pelanggan.

Rovila(2014:68) menjelaskan *lean thinking* menyaring pendekatan *lean* ke dalam lima perspektif utama:

1. Identifikasi nilai

Mengidentifikasi nilai produk berdasarkan perspektif pelanggan, dimana pelanggan menginginkan produk dengan kualitas superior, harga kompetitif dan penyerahan tepat waktu.

2. Identifikasi *value stream*

Mengidentifikasi *value stream process mapping* (pemetaan proses pada *value stream*) yang meliputi semua langkah yang diperlukan untuk

mendesain, memesan, dan memproduksi barang atau produk untuk mencari *non value added activity*.

3. *Flow*

Membuat *value flow*, yaitu semua aktivitas yang memberi nilai tambah disusun ke dalam suatu aliran yang tidak putus dan menghilangkan *non added value activities*.

4. *Pulled*

Mengorganisasikan agar material, informasi, dan produk itu mengalir secara lancar dan efisien sepanjang *value stream* dengan menggunakan *pull system*.

5. *Perfection*

Perbaikan yang dilakukan secara terus menerus sehingga pemborosanyang terjadi dapat dihilangkan secara total dari proses yang ada.

Sedangkan menurut Rovila(2014:69) *six sigma* merupakan sistem manajemen mutu yang selalu berorientasi pada kepuasan konsumen (*customer satisfaction*) dengan suatu pengukuran target *Sigma Quality Level*. Upaya peningkatan menuju target six sigma dapat dilakukan dengan metodologi DMAIC, dengan tahapan sebagai berikut:

1. *Define*

Mendefinisikan secara formal sasaran peningkatan proses yang konsisten dengan permintaan atau kebutuhan pelanggan strategi perusahaan.

2. *Measure*

Mengukur kinerja proses pada saat sekarang agar dapat dibandingkan dengan target yang ditetapkan.

3. *Analyze*

Menganalisa hubungan sebab akibat berbagai faktor yang dipelajari untuk mengetahui faktor-faktor dominan yang perlu dikendalikan.

4. *Improve*

Mengoptimalkan proses menggunakan analisa seperti *design of experiment* (DOE), untuk mengetahui dan mengendalikan kondisi optimum proses.

5. *Control*

Melakukan pengendalian terhadap proses secara terus menerus untuk meningkatkan kapabilitas proses menuju target six sigma.

Dengan demikian menurut Rovila(2014:70) dapat disimpulkan bahwa lean six sigma adalah pendekatan sistemik dan sistematis untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan (*waste*) atau aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activities*) melalui perbaikan secara terus-menerus secara radikal (*contionues improvement*) dengan cara mengalirkan produk (*material, work in process, finish good*) dan informasi dengan menggunakan sistem tarik (*pull system*) dari pelanggan internal dan eksternal untuk mengejar keunggulan dan kesempurnaan berupa produk 3,4 DPMO (*deffect per milion opportunities*) cacat untuk setiap juta kesempatan.

2.2.3 Definisi *Total Quality Management*

Rovila(2014: 50) mendefinisikan *Total Quality Management* merupakan suatu cara untuk meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous improvement*) pada setiap level operasi atau proses dan dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan.

Menurut Tjiptono dan Diana *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing melalui perbaikan secara berkelanjutan atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana 2003:4 dalam Galih, 2015). Sedangkan menurut Ariani, *Total Quality Management* bukan merupakan program atau sistem, tapi merupakan budaya yang harus dibangun, dipertahankan, dan ditingkatkan oleh seluruh anggota organisasi atau perusahaan bila berorientasi pada kualitas dan menjadikan kualitas sebagai *way of life* (Ariani 2003:25). Jadi *Total Quality Management* adalah sistem manajemen yang berorientasi pada kualitas dan fokus pelanggan melalui perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*) dengan melibatkan partisipasi aktif pekerja.

2.2.3 Unsur-unsur *Total Quality Management*

Penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat yang pada salah satunya dapat meningkatkan laba perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem

nilai suatu organisasi. Menurut Rovila (2014:50-51) 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 mencakup tenaga kerja, material, mesin atau teknologi proses, metode operasi, pelaksanaan kinerja, 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.

Penerapan *Total Quality Management* memberikan beberapa manfaat bagi sebuah perusahaan salah satunya adalah meningkatkan laba dan daya saing perusahaan. Selain tiga unsur yang telah dijelaskan di atas, Goetsch dan Davis (2005:22) mengungkapkan sepuluh unsur utama *total quality management* sebagai berikut:

1. Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan dalam *Total Quality Management* adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal yang merupakan penggerak (*driver*) dalam sebuah perusahaan. Pelanggan internal adalah pihak dari dalam perusahaan yang terlibat langsung dalam produk, seperti pekerja atau departemen yang ada di sebuah perusahaan. Pihak internal menentukan kualitas pekerja dan orang-orang yang terlibat dalam proses produksi barang atau jasa sedangkan pihak eksternal adalah orang yang memakai atau membeli produk atau jasa tersebut.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Sebuah perusahaan yang menerapkan *Total Quality Management* tentu akan sangat berfokus pada kualitas produk atau jasa karena manajemen perusahaan akan berupaya sebaik mungkin agar produk atau jasa yang mereka hasilkan melebihi atau memenuhi harapan pelanggan. Produk atau jasa yang melebihi atau memenuhi harapan pelanggan akan berdampak pada kinerja keuangan sebuah perusahaan.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah diperlukan dalam penerapan *Total Quality Management*, terutama dalam proses mendesain produk, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah yang terjadi di sebuah perusahaan.

4. Komitmen jangka Panjang

Total Quality Management merupakan paradigma baru dalam menjalankan sebuah bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Agar penerapan *Total Quality Management* berjalan lancar dan sukses,

diperlukan komitmen jangka panjang yang harus diterapkan dalam sebuah perusahaan.

5. Kerja sama Tim (*Teamwork*)

Dalam penerapan *Total Quality Management*, kerja sama tim sangat dibutuhkan guna menjalin hubungan baik antar karyawan perusahaan ataupun dengan mitra, instansi pemerintah, dan lain-lain.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Untuk meningkatkan produk yang berkualitas sebaiknya sistem yang sudah ada harus diperbaiki secara terus-menerus dengan tetap memperhatikan perkembangan zaman yang ada.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan Yang Terkendali

Dalam penerapan *Total Quality Management* pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan unsur yang sangat penting. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan tanggungjawab dan rasa memiliki karyawan. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan harus terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan

Dalam penerapan *Total Quality Management* agar penerapannya dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki tujuan yang sama. Usaha yang sama dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan bukan hanya sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan atau memberikan pengaruh yang berarti.

2.2.4 Prinsip-prinsip *Total Quality Management*

Menurut Hensler dan Brunell dikutip oleh Fandy Tjiptono (2003:14-15) ada empat prinsip utama dalam *Total Quality Management*. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan pelanggan

Dalam *Total Quality Management*, 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.

2. Menghargai 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 pengambilan 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 sistem 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 di sini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri

dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*) atau yang dikenal dengan siklus deming merupakan tahap-tahap yang terdiri dari:

a. *Plan* (merencanakan)

Dalam tahap *plan* ditentukan target atau sasaran yang ingin dicapai serta melakukan riset yang akan digunakan dalam perencanaan produk.

b. *Do* (melaksanakan)

Dalam tahap *do* mulai menerapkan hasil riset yang telah direncanakan sebelumnya dan melakukan proses produksi.

c. *Check* (memeriksa)

Dalam tahap *check* produk yang akan dijual ke pasar diperiksa terlebih dahulu apakah sesuai dengan rencana sebelumnya.

d. *Act* (menindak)

Setelah produk diperiksa dan sesuai dengan rencana, maka tahap selanjutnya adalah memasarkan produk tersebut.

e. *Analyze* (menganalisis)

Pada tahap *analyze* perusahaan menganalisa apakah produk tersebut diterima di pasaran dalam hal kualitas, biaya, dan lain-lain.

2.2.5 Tujuan *Total Quality Management*

Tujuan *Total Quality Management* pada dasarnya tidak hanya berorientasi pada kualitas produk saja, namun juga berorientasi pada kinerja manajemen, para staf, pelayanan yang memuaskan, dan memenuhi kebutuhan atau

keinginan pelanggan. Selain itu penerapan *Total Quality Management* untuk memastikan konsumen puas dengan produk atau jasa yang diberikan dan tidak ada pihak yang merasa dirugikan.

Menurut Fandy Tjiptono (2003:10) bahwa dasar pemikiran perlunya *Total Quality Management* sangatlah sederhana, yakni cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah menghasilkan kualitas terbaik. Menurut Rovila(2014:53) tujuan *Total Quality Management* 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.

2.2.6 Manfaat *Total Quality Management*

Banyak manfaat yang dapat diperoleh perusahaan maupun staf karyawan dari penerapan *Total Quality Management*. Manfaat tersebut adalah meningkatkan kinerja manajerial melalui perbaikan berkesinambungan agar dapat mengurangi pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga dapat meningkatkan penghasilan perusahaan.

Menurut Ishikawa (1992) yang dikutip oleh Rovila(2013:54) ada empat keuntungan pengendalian mutu, antara lain:

1. Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.

2. Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kegagalan sebelum berubah menjadi musibah bagi perusahaan.
3. Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalui dibuat sesuai keinginan pelanggan.
4. Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah.

2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

2.3.1 Komitmen Kualitas

Komitmen kualitas di sini mengacu pada kualitas produk yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan. Kualitas produk adalah kesesuaian spesifikasi produk dengan harapan pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya. Kualitas produk yang baik dapat meningkatkan kepuasan konsumen, sehingga apabila konsumen telah merasa puas terhadap kualitas produk yang diberikan maka dapat meningkatkan reputasi merek yang dimiliki sebuah perusahaan. Hal ini disebabkan karena apabila konsumen merasa puas dengan produk yang mereka gunakan, maka mereka akan merekomendasikan produk tersebut. Apabila kualitas yang baik dan reputasi merek yang baik telah tercapai maka hal ini akan berdampak pada loyalitas konsumen. Kualitas produk adalah awal untuk menciptakan konsumen yang loyal melalui kualitas produk yang baik dan reputasi merek yang baik.

2.3.2 Keterlibatan Pegawai

Keterlibatan pegawai adalah keikutsertaan anggota perusahaan dalam semua aktivitas yang ada di perusahaan. Bentuk aktivitas yang dilakukan oleh para anggota perusahaan mulai dari perencanaan sampai umpan balik (Almansour, 2012). Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi terhadap pekerjaannya ditandai dengan karyawan yang memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi pada pekerjaannya memiliki fokus penuh pada pekerjaannya, sehingga pegawai tersebut akan memiliki kinerja yang tinggi. Keterlibatan pegawai akan meningkatkan komitmen di antara pegawai sehingga dapat memberikan usaha yang lebih dalam pekerjaannya.

2.3.3 Fokus Pengunjung

Fokus pengunjung merupakan kemampuan karyawan untuk bisa berkomunikasi dengan baik serta mengerti kebutuhan dan keinginan pengunjung. Apabila pengunjung merasa puas atas jasa atau produk yang diberikan, maka perusahaan akan mendapatkan umpan balik seperti meningkatnya laba yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Unsur ini merujuk pada bagaimana dan seberapa baik organisasi menentukan kebutuhan pelanggan dan harapan di masa yang akan datang dengan menyediakan manajemen hubungan dengan pelanggan secara efektif dan menentukan kepuasan pelanggan (Evans dan Lindsay, 1995:88 dalam Nur Azlina, 2013). Fokus pengunjung atau merupakan prinsip utama dan salah satu unsur penting dalam filosofi *Total Quality*

Management yang apabila diterapkan dengan baik dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

2.3.4 Orientasi Perbaikan Berkelanjutan

Orientasi perbaikan berkelanjutan adalah proses perbaikan secara terus-menerus dimulai dari menetapkan masalah, mengidentifikasi dan dokumentasi proses, mengukur kinerja, mengerti berbagai masalah, mengembangkan ide-ide, dan implementasi pemecahan masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Konsep yang berlaku dalam orientasi perbaikan berkelanjutan adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh (Rovila, 2014:53). Perusahaan yang berorientasi pada kualitas sebaiknya berusaha untuk selalu melakukan perbaikan berkelanjutan pada produknya. Untuk melakukan perbaikan berkelanjutan membutuhkan komitmen jangka panjang karena perbaikan berkelanjutan berarti tidak cepat merasa puas dan terus melakukan perbaikan pada kualitas produknya.

2.3.5 Manajemen Berbasis Fakta

Manajemen berbasis fakta merupakan pengambilan keputusan oleh setiap karyawan di perusahaan yang berbasis fakta dan pengambilan keputusan tersebut tidak boleh menurunkan emosional semata karena pengambilan keputusan berdasarkan emosional bersifat subjektif dan mudah terpengaruh. Sedangkan pengambilan keputusan berbasis fakta dapat memberikan keputusan yang solid dan baik. Dengan berbasis fakta tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan menjadi lebih tinggi, sehingga orang lain dapat menerima keputusan

tersebut dengan lapang dada. Esensi dari sebuah pengambilan keputusan adalah proses penentuan pilihan (Sharf, 1992:303). Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pengambilan keputusan adalah menentukan tujuan, mengidentifikasi pilihan, menganalisis informasi, dan menentukan pilihan yang akan diambil.

2.3.6 Pengendalian dan Monitoring Proses

Pengendalian dan monitoring proses adalah integrasi sekuensial dari orang, mesin atau peralatan, metode, dan material dalam suatu lingkungan untuk menghasilkan nilai tambah output bagi pelanggan. Pengendalian dan monitoring adalah satu kesatuan kegiatan yang juga sering disebut *on-going evolution* atau *former evolution*. Hasil pengendalian dan monitoring akan digunakan oleh manajer sebagai dasar pengambilan keputusan. Salah satu tujuan dari pengendalian dan monitoring adalah memberikan informasi kepada pengambil keputusan jika terdapat penyimpangan dan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut sehingga dapat diambil tindakan untuk mengatasi penyimpangan tersebut dan upaya agar hal tersebut tidak terjadi di masa yang akan datang.

2.3.7 Efektifitas Insentif Kualitas

Efektifitas insentif kualitas menurut teori *Total Quality Management* menyatakan bahwa mengaitkan *reward* dan *recognition* pada kualitas yang berkaitan dengan kinerja dapat membantu organisasi untuk meningkatkan komitmen manajemen pada program kualitas, memberikan informasi kepada seluruh karyawan dan menjamin hasil perbaikan kualitas sepenting hasil keuangan. Spreitzer and Mishra (1999), Ittner and Larcker (1995), Rovila (2010,

2012) menyatakan bahwa efektifitas insentif kualitas adalah efektifitas sistem *reward* dan *recognition* yang ditentukan pada para pekerja untuk perbaikan, tidak hanya untuk pencapaian sasaran dan target saja. Secara konseptual kualitas meliputi bentuk atau karakteristik barang atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan pelanggan yang terlihat maupun tidak terlihat. Suatu produk harus memenuhi kualitas dan harga yang diinginkan pelanggan agar dapat bersaing secara efektif dalam pasar global.

2.4 Faktor-Faktor yang Dipengaruhi

2.4.1 Definisi Budaya Kualitas

Budaya kualitas adalah hal-hal yang tertanam dan melekat dalam kegiatan sehari-hari yang berkembang di kalangan anggota organisasi seperti moral pegawai, kehadiran, pemahaman pekerja bagaimana mengeliminasi pemborosan dan variasi dalam proses, tenaga kerja yang multitasking, dan perbaikan terus-menerus untuk menuju pada kualitas sebagai pandangan hidup dalam bekerja. Dalam implementasinya, *Total Quality Management* tersebut lebih berperan daripada yang lainnya, sehingga budaya kualitas perlu dipertimbangkan sebagai salah satu hal yang penting dalam keberhasilan mengimplementasi *Total Quality Management*. Membangun budaya kualitas tidak semudah membalik telapak tangan karena budaya kualitas sulit dilakukan dalam lingkungan dengan tradisi budaya yang telah berjalan. Oleh karena itu keberhasilan perubahan budaya kualitas juga diikuti dengan perubahan budaya yang ada di sebuah perusahaan selain itu keberhasilan perubahan budaya kualitas dipengaruhi oleh pihak-pihak yang ada di dalam perusahaan tersebut. Jika semua pihak mendukung adanya

perubahan budaya kualitas dan berkomitmen jangka panjang untuk itu, maka perubahan budaya kualitas akan berjalan tanpa paksaan meski membutuhkan waktu perubahan yang tidak sebentar.

Mengingat perubahan budaya kualitas merupakan suatu hal yang tidak mudah, maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Memahami sejarah di balik budaya saat ini;
- b. Lakukan peningkatan sistem bukan mengacak sistem yang ada;
- c. Siap untuk mendengarkan dan mengamati;
- d. Libatkan semua karyawan yang terkena perubahan budaya.

2.4.2 Definisi Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dalam bidang keuangan. Kinerja keuangan perusahaan dapat mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan dan keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan laba sehingga dapat memprediksi perubahan sumber daya ekonomi masa depan perusahaan. Kinerja keuangan sangat penting karena merupakan salah satu indikator utama yang dapat menjelaskan secara jelas kondisi kehidupan perusahaan, selain itu pada batas marginal kinerja keuangan dapat memberikan petunjuk riil dari serangkaian interaksi antar manusia, gagasan, kegiatan, dan aspek organisasi lainnya untuk mencapai misi, tujuan dan sasaran organisasi.

2.5 Pengaruh antar Variabel

2.5.1 Pengaruh Komitmen Kualitas terhadap Budaya Kualitas

Komitmen kualitas merupakan salah satu bentuk komitmen yang dilakukan oleh perusahaan bahwa perusahaan tersebut memiliki tujuan untuk terus

memperbaiki kualitas produk yang dimilikinya. Apabila seluruh pekerja di perusahaan berkomitmen untuk terus memperbaiki kualitas produk yang dimilikinya, maka tingkat akurasi produk akan semakin sesuai dengan harapan pelanggan. Hal ini terjadi karena para pekerja yang berada di perusahaan tersebut tahu bagaimana cara untuk mengeliminasi pemborosan dan variasi dalam proses, dimana dua hal tersebut merupakan salah satu tanda bahwa budaya kualitas telah tertanam dan melekat dalam kegiatan sehari-hari yang berkembang di kalangan organisasi. Menurut Hidayati, Hadi, dan Didik (2015:1) secara konseptual kualitas meliputi totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi. Suatu produk harus memenuhi kualitas dan harga yang diinginkan agar perusahaan dapat bersaing secara efektif di pasar global. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik komitmen kualitas perusahaan terhadap produknya maka mengindikasikan semakin baik budaya kualitas yang telah tertanam dan berkembang di perusahaan tersebut.

2.5.2 Pengaruh Keterlibatan Pegawai Terhadap Budaya Kualitas

Seorang manajer seharusnya mengerti bahwa keterlibatan pegawai merupakan salah satu cara untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga perusahaan akan memperoleh keuntungan yang kompetitif. Keberhasilan dalam meningkatkan budaya kualitas salah satunya adalah dengan melibatkan karyawan dalam proses produktivitas karena karyawan akan semakin aktif berpartisipasi dalam merencanakan perubahan untuk perusahaan dan memungkinkan karyawan untuk mencapai kemampuan prestasi yang tinggi. Hal

ini dapat ditandai dengan keyakinan kuat karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya. Selain itu, adanya keterlibatan pegawai dapat membangun organisasi yang memiliki moral yang tinggi (Rovila, 2014:63).

Apabila karyawan dilibatkan dalam kegiatan produktivitas perusahaan, maka hal-hal seperti moral pegawai, kehadiran pegawai, pegawai yang multitasking, dan pemahaman pegawai untuk mengeliminasi pemborosan dan variasi produk akan tertanam dan melekat di dalam kegiatan sehari-hari perusahaan karena karyawan akan merasa bahwa mereka turut serta dalam menentukan kesuksesan perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Li dan Long (1999; dalam Khan, 2011) keterlibatan kerja terjadi saat seseorang memperlihatkan keterlibatan emosional atau mental dengan pekerjaannya yang mempunyai hubungan erat dengan kinerja. Dengan demikian karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi pada pekerjaannya akan memiliki fokus penuh pada pekerjaannya. Semakin banyak karyawan yang berkomitmen terhadap pekerjaannya, maka semakin baik pula budaya kualitas yang tertanam di perusahaan tersebut.

2.5.3 Pengaruh Fokus Pengunjung terhadap Budaya Kualitas

Untuk membentuk fokus pengunjung adalah dengan menempatkan karyawan agar berinteraksi langsung dengan pelanggan. Adanya fokus pengunjung dapat menunjukkan kemampuan karyawan untuk bisa berkomunikasi dengan baik dan mengerti kebutuhan serta keinginan pengunjung. Apabila perusahaan telah mengerti kebutuhan serta keinginan pelanggan, maka perusahaan akan melakukan perbaikan secara terus-menerus agar kebutuhan pelanggan selalu

terpenuhi karena seperti yang diketahui pada umumnya kebutuhan pelanggan baik internal ataupun eksternal akan selalu berubah-ubah sesuai keinginan mereka. Hal lain yang menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan fokus pengunjung adalah dengan menjual produk dengan kualitas dan harga yang sesuai dengan harapan konsumen, sehingga konsumen tersebut akan merasa puas dan berdampak pada loyalitas konsumen. Banyak manfaat yang diperoleh perusahaan dari tercapainya kepuasan pelanggan, yaitu mencegah terjadinya perputaran pelanggan, dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan dan mengurangi kegagalan biaya pemasaran.

Pengaruh fokus pengunjung terhadap budaya kualitas adalah apabila perusahaan fokus untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan pelanggan, tentunya perusahaan akan berusaha agar hal itu tercapai dengan melakukan tindakan perbaikan secara terus-menerus terhadap kualitas produknya untuk mencapai kepuasan pelanggan. Hal-hal seperti perbaikan terus-menerus untuk menuju pada kualitas sebagai pandangan hidup dalam bekerja dan pemahamannya pekerja untuk mengeliminasi pemborosan dan variasi dalam proses akan tertanam dan berkembang di dalam aktivitas sehari-hari perusahaan dimana dua hal tersebut merupakan tanda bahwa budaya kualitas telah tertanam dan berkembang di perusahaan tersebut.

Menurut penelitian terdahulu (Azlina, Kamaliah, dan Dinanda : 2013) setiap orang mempunyai pelanggan dan bahwa kebutuhan dan harapan pelanggan harus dipenuhi setiap saat kalau organisasi atau perusahaan secara keseluruhan bermaksud memenuhi kebutuhan konsumen. Selain itu mengukur tingkat

pelanggan yang mana berhubungan dengan informasi yang disampaikan organisasi dan tingkat penyelesaian atas keluhan pelanggan. Fokus pelanggan adalah prinsip utama dalam *Total Quality Management*. Dengan begitu fokus pengunjung merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan budaya kualitas yang ada di dalam perusahaan.

2.5.4 Pengaruh Orientasi Perbaikan Berkelanjutan terhadap Budaya Kualitas

Perusahaan yang berorientasi pada kualitas sebaiknya berusaha untuk selalu melakukan perbaikan berkelanjutan pada kinerja dan produknya. Untuk melakukan perbaikan berkelanjutan membutuhkan komitmen jangka panjang karena perbaikan berkelanjutan berarti tidak cepat merasa puas dan terus melakukan perbaikan pada kualitas produknya. Pada dasarnya orientasi perbaikan berkelanjutan tidak hanya berfokus pada upaya untuk memperbaiki kualitas produknya, namun juga upaya perusahaan untuk melakukan perbaikan berkesinambungan pada semua aspek yang berkaitan dengan kinerja perusahaan. Hal ini dilakukan perusahaan untuk meningkatkan baik kualitas kinerja maupun kualitas produk perusahaan. Perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dapat dilakukan dengan cara membaca situasi lingkungan sekitar terkait dengan kebutuhan konsumen sehingga perusahaan dapat mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen serta dapat melakukan perbaikan pada aspek-aspek apa saja yang perlu diperbaiki agar kebutuhan dan keinginan konsumen tercapai. Berkembangnya perbaikan berkelanjutan di dalam perusahaan menandakan bahwa

perbaikan berkelanjutan telah menjadi suatu budaya yang melekat dan tertanam di dalam kegiatan sehari-hari perusahaan atau organisasi.

Muzran Munizu (2011) dalam penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa kualitas dan pengelolaannya dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan dilakukan oleh banyak perusahaan agar dapat mendorong peningkatan pasar dan memenangkan persaingan. Perusahaan yang tidak mengelola perubahan tersebut akan ketinggalan dan secara bertahap akan mengalami kemunduran. Sehingga dapat disimpulkan semakin baik orientasi perbaikan berkelanjutan menandakan bahwa budaya kualitas telah tertanam dan berkembang dengan baik di dalam perusahaan tersebut.

2.5.5 Pengaruh Manajemen Berbasis Fakta terhadap Budaya Kualitas

Manajemen berbasis fakta memiliki definisi bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan. Oleh karena itu, dengan menggunakan data maka manajemen dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya dalam situasi yang vital mengingat tidak semua aspek dapat diperbaiki secara bersamaan mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Manajemen berbasis fakta berpengaruh terhadap budaya kualitas karena dengan melakukan pengambilan keputusan berdasarkan data yang ada tanpa melibatkan emosional semata akan membuat keputusan yang dihasilkan bersifat objektif. Selain itu, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan. Jika setiap anggota organisasi mengambil keputusan berdasarkan fakta atau data yang ada maka hal ini akan menjadi budaya yang melekat di dalam perusahaan atau organisasi tersebut dimana hal ini akan

berdampak pada meningkatnya kualitas yang ada di dalam perusahaan tersebut karena setiap keputusan yang dihasilkan bersifat objektif dan sesuai dengan fakta yang akurat.

Menurut penelitian terdahulu dari Siswanto (2012:171) pengambilan keputusan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang mengambil keputusan berdasarkan fakta menunjukkan bahwa budaya atau hal-hal yang tertanam dan melekat di dalam kegiatan sehari-hari perusahaan telah berkembang dengan baik sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaan tersebut.

2.5.6 Pengaruh Pengendalian dan Monitoring Proses terhadap Budaya Kualitas

Pengendalian dan monitoring proses adalah salah satu bagian penting dalam kinerja perusahaan karena perusahaan tidak ingin menghadapi banyak ancaman yang dapat mengganggu tujuan perusahaan. Dengan adanya pengendalian dan monitoring dapat membantu manajemen dalam menentukan perbaikan sistem yang diperlukan jika menghadapi perubahan keadaan serta tindakan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan tersebut. Pengendalian dan monitoring proses memiliki keterkaitan dengan orientasi perbaikan berkelanjutan karena pengendalian dan monitoring proses dilakukan untuk mengetahui ancaman dan perubahan apa yang terjadi dan upaya untuk mengatasi ancaman dan perubahan tersebut, sehingga dengan adanya pengendalian dan

monitoring proses perusahaan dapat melakukan perbaikan secara terus-menerus. Apabila perusahaan telah menjadikan pengendalian dan monitoring proses sebagai budaya yang melekat dan berkembang di dalam semua kegiatan sehari-hari perusahaan, maka hal ini mampu meningkatkan kualitas yang dimiliki perusahaan tersebut. Menurut penelitian terdahulu dari Musran Munizu (2012) dengan melakukan praktik *Total Quality Management* yang efektif dapat menghasilkan budaya kualitas yang kuat karena pengendalian dan monitoring proses memiliki hubungan positif signifikan terhadap budaya kualitas.

2.5.7 Pengaruh Efektifitas Insentif Kualitas terhadap Budaya Kualitas

Total Quality Management menyatakan bahwa dengan mengaitkan *reward* dan *recognition* berbasis tim pada kualitas yang berkaitan dengan kinerja, maka dapat membantu organisasi untuk meningkatkan komitmen manajemen pada program kualitas, memberikan informasi kepada seluruh karyawan dan menjamin hasil perbaikan kualitas sepenting hasil keuangan. *Total Quality Management* mendukung rekomendasi *reward* dan *recognition* berbasis pada kinerja tim. Pengaruh efektifitas insentif kualitas terhadap budaya kualitas adalah dengan adanya pemberian *reward* (upah, gaji, bonus) dan *recognition* (penghargaan bersifat non materi) dapat mendukung karyawan untuk mencapai target standar kualitas yang telah ditentukan dan proses perbaikan kualitas produk hal ini terjadi karena karyawan akan berlomba-lomba untuk mendapatkan *reward* maupun *recognition* yang ditentukan pada para pekerja, misalkan dengan cara bekerja secara disiplin, mengerjakan tugas yang telah menjadi tanggungjawabnya, dan menjadi pekerja yang multitasking. Apabila hal-

hal seperti itu telah menjadi budaya yang tertanam di dalam kegiatan sehari-hari perusahaan maka akan menciptakan kinerja tim yang solid dan mereka secara bersama-sama akan berupaya untuk mencapai target standar kualitas yang telah ditentukan. Menurut Heizer dan Render (2004) dalam penelitian Musran Munizu, Surachman Ubud Salim, dan Solimum (2011) keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Dapat disimpulkan bahwa *reward dan recognition* dalam efektifitas insentif kualitas dapat mendukung para pekerja secara berkelompok maupun individu untuk mencapai target standar kualitas yang telah ditentukan.

2.5.8 Pengaruh Komitmen Kualitas terhadap Kinerja Keuangan

Komitmen kualitas dalam penelitian ini mengacu pada kualitas produk yang merupakan upaya perusahaan untuk menciptakan produk yang sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan konsumen. Kualitas produk yang baik adalah produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kepuasan konsumen akan produk tersebut. Apabila konsumen merasa puas terhadap kualitas produk yang diberikan maka dapat meningkatkan reputasi merek yang dimiliki perusahaan. Pengaruh komitmen keualitas terhadap kinerja keuangan adalah apabila perusahaan telah berkomitmen untuk menghasilkan kualitas produk yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, maka pelanggan tersebut akan merasa puas terhadap kualitas produk yang mereka dapatkan sehingga kepercayaan mereka terhadap

produk yang dimiliki perusahaan juga akan meningkat. Hal ini tentunya akan mendorong terciptanya loyalitas pelanggan dimana pelanggan yang loyal menjadi salah satu faktor penting bagi kesuksesan bisnis perusahaan tersebut. Semakin banyak pelanggan yang merasa puas terhadap kualitas produk perusahaan, maka semakin meningkatkan loyalitas pelanggan sehingga laba perusahaan juga akan meningkat.

Menurut (Haizer dan Render, 2004) dalam penelitian (Musran, Surachman, dan Solimum, 2011) keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk, dan fleksibilitas dibandingkan pesaingnya di pasar. Jika keempat hal tersebut telah tercapai, maka hal tersebut akan berdampak pada meningkatnya pelanggan yang mengkonsumsi produk tersebut sehingga dapat menumbuhkan laba perusahaan.

2.5.9 Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Keuangan

Keterlibatan pegawai dilakukan dengan memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan terkait dengan tugas dan tanggungjawabnya. Seorang karyawan yang dilibatkan dalam proses produktivitas akan melebur dengan pekerjaan yang sedang ia kerjakan dan secara psikologis hal ini dapat menciptakan motivasi kerja yang tinggi dan membuat karyawan tersebut memihak kepada perusahaan dan menganggap penting pekerjaan tersebut bagi dirinya sehingga mereka akan berkeyakinan kuat untuk

menyelesaikannya. Perusahaan yang melibatkan karyawan dalam produktivitas perusahaan dapat menciptakan motivasi kerja yang tinggi sehingga apabila produktivitas meningkat, maka perusahaan akan lebih cepat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Sasaran dan target yang dimiliki perusahaan tentunya beraneka ragam, salah satunya tujuan untuk meningkatkan laba perusahaan agar lebih baik daripada sebelumnya. Pengaruh keterlibatan pegawai terhadap kinerja keuangan adalah apabila perusahaan melibatkan karyawan dalam produktivitas mereka, maka karyawan akan merasa memiliki tanggungjawab atas tugas yang diberikan kepadanya karena karyawan dilibatkan dari mulai perencanaan sampai umpan balik dan upaya untuk menyelesaikan tanggungjawab tersebut. Sehingga secara bersama-sama karyawan akan berusaha untuk mencapai tujuan yang sama, yaitu tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, misalkan meningkatkan laba perusahaan agar lebih baik dari periode sebelumnya.

. Menurut Sharagay dan Ahearon (2011) dalam Siti Safaria dan Anastasia Saras Yunastiwi (2013) menyatakan hubungan antara keterlibatan kerja dan individu secara batin mendalam dan kompleks, baik berjalan dengan cara mencapai nilai pekerjaan yang merupakan sumber penghasilan. Bekerja merupakan bagian dari individu antara lain citra diri, dan karena itu keterlibatan kerja adalah sarana penting untuk memuaskan kebutuhan pelanggan yang mendalam dan memungkinkan melalui ekspresi diri.

2.5.10 Pengaruh Fokus Pengunjung terhadap Kinerja Keuangan

Setiap perusahaan pasti memiliki pelanggan yang harus dipenuhi kebutuhannya dan fokus pelanggan merupakan salah satu cara perusahaan untuk

fokus pada kepuasan, keinginan, dan kebutuhan pelanggan. Dengan melibatkan karyawan dalam fokus pengunjung, maka perusahaan dapat mengetahui apa saja kebutuhan dan keinginan pelanggan bahkan keluhan yang dirasakan oleh pelanggan. Oleh karena itu, karyawan harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik saat berinteraksi langsung dengan pelanggan. Pengaruh fokus pengunjung terhadap kinerja keuangan adalah apabila perusahaan mampu untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan serta mengeliminir kemungkinan terjadinya keluhan, maka pelanggan akan merasa puas dengan hal itu dan mendukung terjadinya loyalitas pelanggan. Pelanggan yang merasa puas terhadap suatu produk maka tidak menutup kemungkinan akan merekomendasikan produk tersebut kepada orang-orang di sekitarnya, sehingga pendapatan yang didapatkan oleh perusahaan juga semakin meningkat. Danny Samson (1998) dalam penelitian Nur Azalina, Kamaliah, dan Dinanda Sulaeman (2013) memberikan gambaran bahwa penerapan elemen fokus pelanggan merupakan salah satu unsur yang penting dalam suksesnya penerapan *Total Quality Management* terhadap peningkatan kinerja keuangan karena setiap perusahaan yang mempunyai pelanggan seharusnya dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal tersebut untuk mengukur tingkat pelanggan yang memiliki hubungan informasi yang disampaikan organisasi dan tingkat penyelesaian atas keluhan pelanggan.

2.5.11 Pengaruh Orientasi Perbaikan Berkelanjutan terhadap Kinerja Keuangan

Perbaikan berkelanjutan merupakan proses perbaikan kualitas secara terus-menerus dimulai dengan menetapkan masalah, mengidentifikasi dan

dokumentasi proses, mengukur kinerja, mengerti tentang berbagai masalah, mengembangkan ide-ide, dan evaluasi pemecahan setiap masalah yang dihadapi perusahaan. Perusahaan yang berfokus pada kualitas sebaiknya melakukan perbaikan terus-menerus terhadap kualitas kinerja dan kualitas produknya sehingga kualitas kinerja dan kualitas produk yang dihasilkan semakin membaik. Orientasi perbaikan berkelanjutan saling berkaitan dengan fokus pengunjung karena perbaikan berkelanjutan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah sehingga perlu adanya perbaikan berkelanjutan untuk mengikuti perkembangan pasar dan keinginan pelanggan.

Pengaruh orientasi perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja keuangan adalah perbaikan secara terus-menerus dilakukan untuk meningkatkan kualitas yang dimiliki perusahaan baik kinerja maupun produk. Hal ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berubah, jika perusahaan mampu memenuhi kebutuhan tersebut maka pelanggan akan merasa puas akan kualitas produk yang semakin baik. Sehingga hal ini akan berdampak pada meningkatkan laba yang diperoleh perusahaan.

Menurut Almansour (2012) dalam penelitian terdahulu menyatakan bahwa perbaikan berkesinambungan adalah usaha untuk memperoleh kualitas yang harus dilakukan secara terus-menerus dan karyawan perlu didorong untuk mengadopsi program peningkatan produktivitas yang akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Perbaikan berkelanjutan terdiri dari lima proses, yaitu *plan-do-check-act-analyze*, melalui lima tahap tersebut dapat mengurangi pemborosan dalam proses produksi sehingga akan berdampak pada

kinerja keuangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa perusahaan perlu melakukan perbaikan secara terus-menerus untuk meningkatkan kualitas kinerja dan kualitas produk yang dimilikinya agar tercapai kepuasan pelanggan dan meningkatkan laba perusahaan.

2.5.12 Pengaruh Manajemen Berbasis Fakta terhadap Kinerja Keuangan

Dalam proses pengambilan keputusan, setiap keputusan yang diambil harus didasarkan pada data bukan hanya sekedar perasaan (emosional) semata dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan yang diambil. Manajemen berbasis fakta mengambil keputusan berdasarkan data yang ada mengingat tidak semua aspek dapat diperbaiki dalam waktu yang bersamaan karena keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dapat memfokuskan usahanya dalam situasi yang vital. Data yang digunakan dapat berupa laporan keuangan perusahaan selama satu periode atau dari periode sebelumnya sebagai pembandingan. Dari data laporan keuangan tersebut perusahaan dapat mengetahui tingkat pertumbuhan atau penurunan laba perusahaan dan perusahaan dapat mengeliminir biaya-biaya yang tidak perlu sehingga tidak terjadi pemborosan biaya di periode yang akan datang.

Melalui manajemen berbasis fakta perusahaan dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan atau tindakan yang dilakukan dengan kata lain perusahaan dapat memprediksi jumlah laba yang akan diperoleh di periode yang akan datang berdasarkan kinerja laporan keuangan di periode sebelumnya sebagai pembandingan dan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dan mengeliminir terjadinya pemborosan biaya. Menurut Reza Mauldy Rahrja (2014) proses pengambilan

keputusan memerlukan berbagai pertimbangan dari berbagai unsur. Pengambilan keputusan yang baik memerlukan informasi, lalu dalam prosesnya perlu adanya dukungan sistem informasi yang baik agar informasi yang diperoleh itu relevan dengan keadaan sebenarnya dengan menggunakan data, fakta, alternatif pilihan bahkan manusia yang terlibat dalam implementasi keputusan.

2.5.13 Pengaruh Pengendalian dan Monitoring Proses terhadap Kinerja Keuangan

Pengendalian dan monitoring proses dilakukan perusahaan untuk mengetahui aktivitas apa saja yang terjadi di dalam perusahaan termasuk mengetahui pemasukan dan pengeluaran biaya yang terjadi selama satu periode melalui laporan keuangan. Melalui data yang disajikan di laporan keuangan, perusahaan dapat melakukan evaluasi biaya sehingga biaya yang tidak terlalu penting dapat dihapus atau dikurangi. Pengaruh pengendalian dan monitoring proses terhadap kinerja keuangan adalah dengan melakukan pengendalian dan monitoring proses perusahaan dapat mengetahui aktivitas yang bernilai tambah (*value added activity*) dan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value added activity*).

Secara tidak langsung aktivitas tidak bernilai tambah menyebabkan terjadinya pemborosan biaya sedangkan aktivitas bernilai tambah dapat memperbaiki kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengendalian dan monitoring proses terhadap aktivitas yang tidak bernilai tambah agar perusahaan dapat mengeliminasi terjadinya pemborosan biaya dan hanya meninggalkan aktivitas yang bernilai agar kinerja keuangan perusahaan terus

membaik. Menurut Anisa dan Acun (2016) monitoring dan evaluasi lingkungan pengendalian memungkinkan manajemen dapat mengidentifikasi kekurangan dan melakukan tindakan perbaikan serta dapat melakukan penilaian dalam kontrol internal dan jaminan aktifitas, seperti memantau pengendalian internal, melakukan kontrol penilaian diri, mengidentifikasi dan melaporkan kekurangan pengendalian, dan lain-lain.

2.5.14 Pengaruh Efektifitas Insentif Kualitas terhadap Kinerja Keuangan

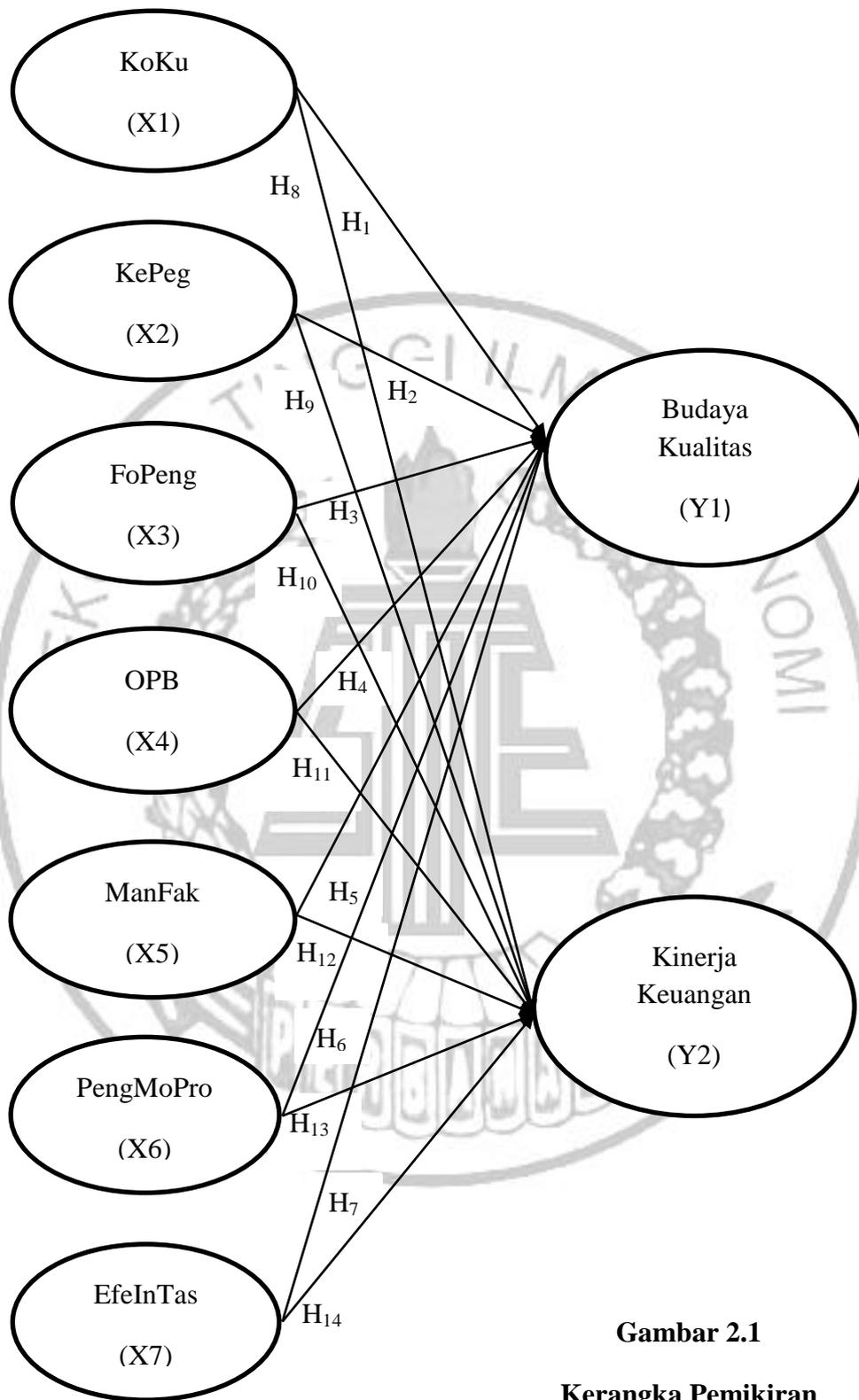
Total Quality Management menyatakan bahwa dengan mengaitkan *reward* dan *recognition* pada kualitas yang berakitan dengan kinerja, maka organisasi dapat membantu komitmen manajemen pada program kualitas dan menjamin hasil perbaikan kualitas sepenting hasil keuangan. Efektifitas insentif kualitas dalam penelitian ini membahas tentang pencapaian target standar kualitas dan proses perbaikan kualitas produk. Perusahaan yang memberikan produk dan layanan yang berkualitas akan memperoleh reputasi yang memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga yang lebih tinggi dan mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi. Hal ini terjadi karena perusahaan yang berfokus pada kualitas dapat membantu organisasi untuk meningkatkan komitmen manajemen pada program kualitas, memberikan informasi kepada seluruh karyawan dan menjamin hasil perbaikan kualitas sepenting hasil keuangan. Dengan kata lain efektifitas insentif kualitas lebih menekankan bahwa perusahaan sebaiknya tidak hanya melakukan perbaikan kinerja keuangannya saja, akan tetapi perusahaan juga harus melakukan perbaikan dari segi kualitas karena

meningkatnya kinerja keuangan didukung oleh kualitas produk yang bagus dan mampu memenuhi harapan pelanggan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan kualitas dan perbaikan kinerja keuangan karena dua hal tersebut saling berkaitan.

Penelitian terdahulu dari Galih Fajar Muttaqin dan Rita Dharmayanti (2015) menjelaskan bahwa produk atau jasa yang lebih berkualitas membuat pelanggan bersedia membayar harga yang relatif lebih tinggi. Kualitas yang baik akan membuat loyalitas pelanggan menjadi lebih besar sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan dengan kualitas produk yang baik dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

2.6 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas dan kinerja keuangan pada perusahaan jasa perhotelan di Surabaya. Terdapat tujuh dimensi *Total Quality Management* yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran sebagaimana dijelaskan di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:

Koku	X ₁	= Komitmen Kualitas
KePeg	X ₂	= Keterlibatan Pegawai
FoPeng	X ₃	= Fokus Pengunjung
OPB	X ₄	= Orientasi Perbaikan Berkelanjutan
ManFak	X ₅	= Manajemen Berbasis Fakta
PengMoPro	X ₆	= Pengendalian dan Monitoring Proses
EfeInTas	X ₇	= Efektifitas Insentif Kualitas

2.7 Hipotesis Penelitian

- H₁ : Komitmen kualitas berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas
- H₂ : Keterlibatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas
- H₃ : Fokus pengunjung berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas
- H₄ : Orientasi perbaikan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas
- H₅ : Manajemen berbasis fakta berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas
- H₆ : Pengendalian dan monitoring proses berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas
- H₇ : Efektifitas insentif kualitas berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas

- H₈ : Komitmen kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan
- H₉ : Keterlibatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan
- H₁₀ : Fokus pengunjung berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan
- H₁₁ : Orientasi perbaikan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan
- H₁₂ : Manajemen berbasis fakta berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan
- H₁₃ : Pengendalian dan monitoring proses berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan
- H₁₄ : Efektifitas insentif kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan

