

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini dijelaskan mengenai penelitian terdahulu yang oleh peneliti dianggap memiliki relevansi dengan penelitian ini.

2.1.1 Yaser Mansour Almansour (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Yaser Mansour Almansour adalah tentang penerapan *Total Quality Management*, yang bertujuan untuk mengetahui apakah TQM dapat meningkatkan kinerja keuangan usaha kecil atau tidak. Hal ini sudah 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. 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 penelitian ini dengan penelitian yang akan datang adalah :

1. Penelitian sebelumnya meneliti tentang dampak dari *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan.
2. Meneliti pengaruh manajemen kualitas terhadap budaya kualitas.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan datang adalah

1. Lokasi penelitian yang digunakan oleh peneliti terdahulu adalah Yordania, sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti sekarang berlokasi di Surabaya.

2.1.2 Munizu M (2013)

Penelitian yang dilakukan pada tahun 2013 oleh Munizu M ini memiliki tujuan untuk menguji konsistensi pengaruh praktik TQM terhadap budaya kualitas, daya saing, dan kinerja perusahaan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung pada industri manufaktur di kota Makasar. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada empat variabel yaitu praktik *Total Quality Management* (X1), Budaya kualitas (Y2), daya saing perusahaan (Y2), dan kinerja perusahaan (Y3). Peneliti juga menggunakan sampel untuk membuktikan hipotesisnya yaitu sebanyak 114 orang manajer perusahaan. Teknik analisis data yang digunakan oleh penelitian ini adalah teknik analisis SEM., sehingga peneliti juga dapat menghasilkan hasil penelitian yang menerangkan bahwa pengujian dapat menjawab hipotesisnya, yaitu diperoleh hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik TQM 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 perusahaan, tetapi budaya kualitas meningkatkan kinerja perusahaan melalui daya saing perusahaan. Praktik TQM meningkatkan kinerja perusahaan melalui daya saing perusahaan. Praktik TQM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui budaya kualitas.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Peneliti terdahulu dan peneliti sekarang menggunakan variabel *Total Quality Management*.
2. Teknik *sampling* yang digunakan oleh peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang adalah sama.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Teknik analisis data yang digunakan oleh peneliti terdahulu adalah teknik analisis data menggunakan SEM, sedangkan teknik analisis data yang akan digunakan oleh peneliti sekarang adalah teknik analisis linear berganda atau MRA.
2. Lokasi penelitian yang digunakan oleh penelitian terdahulu adalah makasar, sedangkan lokasi yang akan digunakan oleh peneliti sekarang adalah Surabaya.
3. Terdapat perbedaan sektor yang diteliti oleh peneliti terdahulu dengan peneliti yang sekarang. Peneliti terdahulu menggunakan sektor industri sebagai penelitiannya, sedangkan peneliti sekarang menggunakan sector UMKM sebagai objek penelitiannya.

2.1.3 Lubis H.Z (2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Lubis HZ pada tahun 2018, penelitian ini merupakan penelitian empiris yang bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderating. Sampel atau data yang digunakan oleh penelitian ini diambil dari perusahaan-perusahaan manufaktur di kawasan industri dengan

mendistribusikan 165 buah kuisisioner kepada para responden yang tersebar dalam 55 perusahaan.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi sederhana sehingga peneliti mampu mendapatkan hasil penelitian, yang mana hasil penelitian ini adalah pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dapat diterima, karena TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan hipotesis ke dua yang diukur dengan analisis regresi berganda, menunjukkan bahwa interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis ke dua dalam penelitian ini ditolak.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Variabel yang digunakan oleh peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang adalah sama, yaitu menggunakan TQM sebagai variabel yang diujikan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Sektor yang diteliti oleh peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang adalah berbeda. Peneliti terdahulu menggunakan sector perusahaan sedangkan peneliti sekarang menggunakan UMKM sebagai sector penelitiannya.
2. Menggunakan model penelitian moderating, sedangkan peneliti sekarang tidak menggunakan model penelitian moderating.
3. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti terdahulu adalah dengan melakukan survey, sedangkan peneliti sekarang adalah menggunakan kuisisioner yang disebarakan secara *rundom*.

4. Teknik analisis yang digunakan oleh peneliti terdahulu yaitu menggunakan analisis linear sederhana, sedangkan peneliti yang sekarang menggunakan analisis linear berganda

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori Kualitas

Menurut Juran dalam Nasution (2005: 15-16), kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan penggunaan dapat didasarkan pada ciri-ciri utama. Terdapat lima ciri utama yaitu :

1. Teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan.
2. Psikologis, yaitu citra atau status.
3. Waktu, yaitu kehandalan.
4. Kontraktual, yaitu adanya jaminan.
5. Etika, yaitu sopan santun, ramah, atau jujur.

Kecocokan penggunaan suatu produk dapat dilihat apabila produk mempunyai beberapa ciri yaitu :

1. Mempunyai daya tahan penggunaan yang lama.
2. Meningkatkan citra atau status untuk konsumen yang memakainya.
3. Produk tidak mudah rusak.
4. Adanya jaminan kualitas (*quality assurance*),
5. Sesuai etika bila digunakan.

Berdasarkan kecocokan penggunaan yang telah dikemukakan di atas, terdapat dua aspek utama, yaitu ciri-ciri produknya memenuhi tuntutan pelanggan dan tidak memiliki kelemahan.

1. Ciri-ciri produk yang memenuhi tuntutan pelanggan

Ciri-ciri produk yang berkualitas tinggi adalah apabila memiliki keistimewaan yang khusus atau ciri-ciri khusus yang berbeda dari produk pesaing yang sejenis dan dapat memenuhi harapan pelanggan sehingga dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

2. Tidak memiliki kelemahan

Suatu produk dapat dikatakan berkualitas baik atau tinggi jika produk tersebut tidak memiliki cacat atau tidak terdapat kelemahan di dalamnya. Kualitas yang baik akan berdampak pada perusahaan, dimana perusahaan dapat mengurangi tingkat kesalahan, mengurangi aktivitas pengerjaan kembali terhadap produk, mengurangi pemborosan, mengurangi pembayaran biaya garansi, mengurangi ketidakpuasan pelanggan, mengurangi inspeksi dan pengujian, mengurangi waktu pengiriman produk ke pasar, meningkatkan *yield* (hasil), meningkatkan utilitas kapasitas produksi, serta memperbaiki inerja penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

2.2.2 Definisi Total Quality Management

Total Quality Management adalah suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis untuk memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus (Magviroh El R, 2014:50). Dalam TQM terdapat prinsip-prinsip yaitu, keterlibatan pegawai, fokus pada *customer*, manajemen berbasis fakta, pengendalian dan monitoring proses, efektifitas insentif kualitas. TQM merupakan salah satu pendekatan yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono F & Dianan A, 2001:4), sedangkan *Total Quality Management* menurut departemen pertahanan Amerika Serikat (*The U.S Department of Defense*) pada (Vincent Gaspersz, 2001:6) adalah sebagai filosofi dan sekumpulan petunjuk prinsip-prinsip, yang menjadi landasan untuk perbaikan terus-menerus dari suatu organisasi.

Terdapat empat prinsip utama dalam TQM (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. 2001:14), yaitu :

1. Kepuasan pelanggan, pelanggan meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Perusahaan diharapkan mampu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Mulai dari harga yang ditawarkan, keamanan, kenyamanan, ketepatan waktu, dan segala aspek yang dapat memuaskan pelanggan.
2. Respek terhadap setiap orang, bahwa setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling

benilai. Setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik, dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim.

3. Manajemen berbasis fakta, setiap keputusan yang akan diambil oleh perusahaan adalah berdasarkan data. Bukan berdasarkan *feeling* atau dugaan. Terdapat dua konsep pokok terkait dengan manajemen berbasis data. Pertama, prioritas yaitu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek yang bersamaan, karena keterbatasan sumber daya yang ada. Kedua, variasi yaitu variabilitas kinerja manusia. Variabilitas kinerja manusia adalah bagian yang wajar dari setiap system organisasi.
4. Perbaikan berkesinambungan, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep dalam perbaikan berkesinambungan terdiri dari, PDCA (*Plan-do-check-act*) yaitu terdiri dari perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Manajemen kualitas terpadu adalah penerapan metode-metode kuantitatif dan SDM untuk meningkatkan kualitas material dan pelayanan yang dipasok pada suatu organisasi, semua proses dalam organisasi, dan memenuhi derajat kebutuhan pelanggan, baik pada saat sekarang maupun masa yang akan datang. Meskipun manajemen kualitas dapat didefinisikan dengan berbagai versi namun pada dasarnya adalah sama yaitu berfokus pada perbaikan terus menerus.

Berikut ini adalah karakteristik beberapa aktifitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu yaitu :

1. Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen atas
2. Sasaran kualitas dimasukkan dalam rencana bisnis
3. Jangkauan sasaran diturunkan dari *benchmarking*, focus adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi, di sana adalah sasaran untuk meningkatkan kualitas tahunan
4. Sasaran disebarkan ke tinglat yang mengambil tindakan
5. Pelatihan dilaksanakan pada semua tingkat
6. Pengukuran ditetapkan seluruhnya
7. Manajer atas ecar a teratur meninjau kembali kemajuan dibandingman dengan sasaran
8. Penghargaan diberikan untuk performansi terbaik
9. System imbalan diperbaiki

Dalam penerapan TQM, terdapat faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan TQM (Fandy Tjiptono & Anastasia Diana. 2001:19) yaitu :

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior. Upaya dalam melakukan perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen, dimana mereka harus terlibat langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggungjawab ini diserahkan kepada orang lain, maka peluang terjadinya kegagalan akan sangat besar.
2. *Team mania*. Organisasi perlu untuk membentuk tim yang melibatkan semua karyawan untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama

tim.terdapat dua hal penting dalam membentuk tim. Pertama, karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap peran masing-masing. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dibentuk sebelum membentuk tim, maka yang akan sering terjadi adalah masalah bukan pemecahan masalah.

3. Proses penyebarluasan (*deployment*). Organisasi harus menyatukan upaya pengembangan inisiatif kualitasnya dengan seluruh elem organisasi. Pengembangan inisiatif tersebut sebaiknya melibatkan manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya.
4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis. Pendekatan yang digunakan oleh organisasi biasanya menggunakan pendekatan yang umum dilakukan, seperti, pendekatan deming, Crosby atau pendekatan juran. Para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.
5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis. Upaya untuk mengirim karyawan dalam sebuah pelatihan, bukan berarti sudah membentuk keterampilan mereka. Membutuhkan banyak waktu untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru. Perubahan-perubahan tersebut membutuhkan waktu yang sangat lama untuk sampai pada hasil pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

6. *Empowerment yang bersifat premature*. Anggapan perusahaan tentang karyawan yang sudah dilatih adalah, karyawan mampu menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif serta mampu mengambil keputusan. Seringkali karyawan justru tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan telah selesai dikerjakan. Oleh karena itu, karyawan membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

2.2.3 Definisi Budaya Kualitas

Budaya Kualitas adalah hal-hal yang telah tertanam dan melekat dalam aktivitas sehari-hari, yaitu moral pegawai, kehadiran, tingkat *turnover*, pemahaman para pekerja bagaimana mengeliminir *waste* dan variasi dalam proses, tingkat akurasi, tenaga kerja yang multi tasking, efisiensi tenaga kerja, perbaikan terus-menerus untuk menuju pada kualitas sebagai pandangan hidup dalam bekerja, melindungi sumber daya alam, produktivitas pekerja, dan peduli lingkungan.

Menurut Vincent Gaspers (2001:348) bahwa terdapat karakteristik umum dari individu atau karyawan yang memiliki kinerja yang unggul, yaitu sebagai berikut :

1. Secara terus menerus selalu mencari gagasan-gagasan yang memiliki kinerja yang unggul yang lebih baik.
2. Selalu memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela
3. Menggunakan waktu secara efektif dan efisien
4. Selalu melakukan perencanaan dengan menyertakan jadwal

5. Selalu bersikap positif terhadap pekerjaannya
6. Dapat berperan sebagai anggota tim kerja sama yang baik, sebagaimana yang menjadi pemimpin tim kerja sama yang baik
7. Dapat memotivasi diri melalui dorongan dari dalam diri sendiri
8. Memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik terhadap pekerjaannya serta mau menerapkan dalam pekerjaan itu.
9. Mau menerima ide-ide atau saran yang dianggap lebih baik dari orang lain
10. Hubungan antar pribadi dengan semua tingkatan manajemen dalam organisasi berlangsung dengan baik
11. Sangat menyadari dan peduli terhadap masalah pemborosan dan inefisiensi dalam penggunaan sumber daya.
12. Mempunyai tingkat kehadiran yang baik
13. Seringkali melampaui standar-standar yang telah ditetapkan
14. Selalu mampu mempelajari sesuatu hal baru dengan cepat

Dalam konsep *Human Resource Management* (TQHRM) yang dijelaskan oleh Vincent Gaspersz (2001:334) yaitu, salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah sumber daya manusia, dan bagaimana baiknya sumber daya manusia itu difokuskan untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi.

Keberhasilan TQM tergantung pada kontribusi sumber daya manusia. Salah satu sasaran dari TQM adalah pemberdayaan karyawan (*Employee Empowerment*). *Employee involvement method* atau metode pelibatan pegawai adalah pencapaian peningkatan kualitas dalam TQM (Vincent Gaspersz.

2001:345). *Employee involvement* (EI) berfokus pada peningkatan kualitas dan produktivitas organisasi.

Employee involvement (EI) memiliki tiga elemen kunci (Vincent Gasperz, 2001:346) yaitu :

1. Tanggung jawab karyawan. Karyawan harus menjadi orang-orang mandiri yang bertanggung jawab langsung untuk peningkatan proses, pengendalian kerja dan peralatan, dan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi
2. Tanggung jawab manajemen. Peran dari manajemen adalah menciptakan situasi yang memungkinkan karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dengan tanggung jawab.
3. Implikasi organisasi. Perubahan peranan dari karyawan dan manajemen, akan memberikan implikasi yang signifikan untuk organisasi dan cara bagaimana organisasi itu berfungsi.

Berdasarkan data dari dinas koperasi dan UMKM Jawa Timur, bahwa terdapat 9 sektor. Salah satu dari sector tersebut adalah UMKM yang bergerak dibidang jasa.

Berikut ini adalah dimensi atau atribut yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas jasa (Gasperz, 2002 pada Tony Wijaya, 2011:68).

1. Akurasi pelayanan. Yang berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas kesalahan

2. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan. Terutama yang berinteraksi langsung dengan pelanggan eksternal, seperti operator telepon, Satpam, perawat, dll.
3. Tanggungjawab, yang berkaitan dengan penerimaan pesanan dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal.
4. Kelengkapan. Mengyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung, serta pelayanan komplementer lainnya
5. Kemudahan mendapatkan pelayanan, yang berkaitan dengan banyaknya outlet, banyaknya fasilitas pendukung seperti computer.
6. Variasi model pelayanan, yang berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru pelayanan, features pelayanan, dll.
7. Pelayanan pribadi, yang berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus, dll.
8. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, yang berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, dll.
9. Atribut pendukung pelayanan lainnya, seperti lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas music, AC, dll.

Sehingga ketika karyawan sudah menerapkan budaya kualitas dengan baik, seharusnya perusahaan mampu menerapkan dan mengimplementasikan kualitas terhadap produk mereka. Kualitas Internal Produk adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kualitas rancangan mereka, pada suatu biaya produksi ekonomis (Magviroh El R, 2014:13). Hal ini dapat dilihat dengan adanya penurunan dalam kegagalan internal

kualitas, yang terdiri dari tingkat barang sisa (*scape rate*), tingkat cacat (*defect rate*) dan perbaikan tingkat reliabilitas produk sebelum dikirimkan.

Kualitas Eksternal terjadi dengan menurunnya garansi yang diklaim, tuntutan hukum, complain dari pelanggan. Kualitas eksternal digunakan sebagai proksi untuk kepuasan pelanggan karena semakin rendah kegagalan eksternal maka kepuasan pelanggan semakin tinggi (Ahire and Dreyfus, 2000; Sim and Killough, 1998).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Keterlibatan Pegawai Terhadap Budaya Kualitas

Orang pada semua tingkat merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi. Keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi (Vincent Gaspersz, 2013:9).

Manfaat-manfaat pokok sebuah organisasi apabila menerapkan keterlibatan pegawai adalah sebagai berikut :

1. Orang-orang dalam organisasi menjadi termotivasi, memberikan komitmen dan terlibat.
2. Menumbuhkembangkan inovasi dan kreativitas dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
3. Orang-orang menjadi bertanggungjawab terhadap kinerja mereka.
4. Orang-orang menjadi giat berpartisipasi dalam peningkatan terus-menerus.

Budaya kualitas adalah kegiatan baik yang dilakukan oleh karyawan dalam kesehariannya di lingkungan pekerjaan. Budaya kualitas diterapkan untuk

karyawan. Keterlibatan pegawai adalah kunci utama untuk menerapkan budaya baik dalam lingkungan pekerjaan. Sehingga dalam penerapan budaya kualitas, organisasi membutuhkan model untuk mengimplementasikannya, model yang dimaksud adalah pelaku dari aktifitas, yaitu pegawai. Pegawai yang dimaksud adalah karyawan yang berada diposisi terendah sampai dengan manajemen puncak. Manajemen puncak adalah sebagai contoh yang dapat ditiru oleh karyawan dibawahnya.

Menurut Vincent Gaspersz (2013:10), penerapan prinsip keterlibatan pegawai dalam mengimplementasikan budaya kualitas, akan membawa organisasi menuju :

1. Orang-orang akan memahami tentang pentingnya kontribusi dan peranan mereka dalam organisasi.
2. Orang-orang akan mampu mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat kinerja mereka.
3. Orang-orang akan bertanggungjawab terhadap masalah yang dihadapi beserta solusi terhadap masalah tersebut.
4. Orang-orang akan mampu mengevaluasi kinerja mereka dibandingkan terhadap sasaran dan tujuan pribadi.
5. Orang-orang akan secara aktif mencari kesempatan. Kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan pengalaman mereka.
6. Orang-orang akan secara bebas menyumbangkan pengetahuan dan pengalaman mereka.

7. Orang-orang kan secara terbuka mendiskusikan masalah-masalah dan isu-isu yang berkembang.

Dari beberapa manfaat serta hasil yang akan diperoleh apabila perusahaan menerapkan pendekatan keterlibatan pegawai, maka keterlibatan pegawai merupakan salah satu hal terpenting dalam penerapan budaya kualitas.

2.3.2 Pengaruh Fokus Pelanggan Terhadap Budaya Kualitas

Organisasi tergantung pada pelanggan mereka. Manajemen perusahaan harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan yang akan datang. Perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspektasi pelanggannya (Vincent Gaspersz. 2013:7).

Focus pelanggan artinya perusahaan mampu mengetahui apa dan bagaimana cara memenuhi kebutuhan dan memberikan rasa puas terhadap pelanggan. Dengan menggunakan focus pelanggan sebagai salah satu metode dalam pengambilan keputusan, perusahaan akan mendapatkan banyak pertimbangan di dalamnya, yaitu perusahaan lebih mampu mengestimasi sumberdaya manusia yang akan digunakan guna untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, baik dari segi pelayanan maupun produksi barang. Budaya kualitas tentunya sangat berhubungan erat dengan sumberdaya manusia. Fokus pelanggan memberikan informasi lebih tentang bagaimana perusahaan harus menggunakan sumberdaya manusia yang efektif dan efisien, sehingga dalam penerapan budaya kualitas, salah satu hal penting adalah focus terhadap pelanggan.

2.3.3 Pengaruh Manajemen Berbasis Fakta Terhadap Budaya Kualitas

Keputusan yang efektif adalah berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah. Masalah-masalah

kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi seharusnya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas system manajemen kualitas (Vincent Garpersz. 2013:14).

Manajemen berbasis fakta berpengaruh terhadap budaya kualitas, karena keputusan yang akan diambil oleh manajemen puncak maupun karyawan adalah berdasarkan data atau fakta, bukan berdasarkan *feeling* atau dugaan. Sehingga apabila dalam sebuah perusahaan sudah menerapkan manajemen berbasis fakta dan mampu diterapkan oleh anggota perusahaan, maka moral yang dimiliki oleh setiap anggota sudah baik. Keputusan adalah hal yang paling vital dalam perusahaan. Keputusan yang tidak dilandasi oleh emosional, kepentingan pribadi, maksud yang merugikan, adalah keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan.

2.3.4 Pengaruh Pengendalian Monitoring Proses Terhadap Budaya Kualitas

Pengendalian monitoring proses menjadi hal terpenting bagi perusahaan untuk tetap bisa bersaing dengan *competitor*. Dengan menggunakan metode pengendalian monitoring proses terhadap setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan, mulai dari pelayanan maupun produksi, maka perusahaan akan senantiasa menemukan hal-hal yang perlu diperbaiki dan dikembangkan. Tanpa adanya monitoring proses maka perusahaan akan sulit untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Hubungan antara pengendalian monitoring proses terhadap budaya kualitas adalah, perusahaan juga akan mengevaluasi perilaku anggota perusahaan sehingga jika ditemukan adanya ketidak selarasan antara perilaku karyawan dengan tujuan maupun peraturan yang berlaku, maka perusahaan akan melakukan perbaikan kembali terhadap masalah tersebut.

Perusahaan tentunya tidak menginginkan adanya kendala yang berarti bagi perusahaan, sehingga pengendalian monitoring proses ini sangat diperlukan untuk menerapkan budaya kualitas dengan tujuan kinerja perusahaan yang lebih baik.

2.3.5 Pengaruh Efektifitas Insentif Kualitas Terhadap Budaya Kualitas

Efektifitas insentif kualitas diberikan kepada karyawan yang mampu memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan dengan kemampuan dan prestasi yang dimilikinya. Karyawan adalah sumber yang tidak ternilai harganya yang dimiliki oleh perusahaan. Prestasi yang didapatkan oleh karyawan yang memberikan nilai positif kepada perusahaan, patut untuk diberikan penghargaan atau apresiasi. Dalam konsep efektifitas insentif kualitas menerangkan bahwa apabila perusahaan ingin mempertahankan dan menambah jumlah karyawan yang berprestasi dan menambah nilai lebih perusahaan maka yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah *reward and recognition* yaitu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan apresiasi dan pengakuan terhadap karyawan yang telah berprestasi sehingga hal tersebut mampu memberikan dorongan dan motivasi untuk karyawan lain untuk melakukan hal yang sama. Hubungan antara efektifitas insentif kualitas terhadap budaya kualitas adalah, apabila perusahaan senantiasa memberikan pengakuan dan memberikan apresiasi kepada karyawan dengan berbagai bentuk, maka hal ini akan memberikan perasaan bangga terhadap karyawan tersebut, sehingga karyawan akan merasa senang dan merasa lebih memiliki serta akan lebih tanggungjawab lagi terhadap pekerjaan dan juga perusahaan dimana dia bekerja. Perilaku karyawan yang seperti ini akan

memberikan efek terhadap lingkungan, dengan memotivasi sesama karyawan untuk melakukan hal yang sama.

2.3.6 Pengaruh Keterlibatan Pegawai Terhadap Kinerja Keuangan

Keterlibatan pegawai adalah hal terpenting bagi perusahaan. Perusahaan tanpa pegawai akan kesulitan. Pegawai adalah asset yang tidak ternilai yang dimiliki oleh perusahaan. Hubungan antara keterlibatan pegawai terhadap kinerja keuangan perusahaan adalah, apabila pegawai mengerjakan pekerjaannya dengan baik maka perusahaan akan tidak merasa rugi untuk memberikan gaji, akan tetapi apabila pegawai tidak melakukan pekerjaan dengan baik, maka hal tersebut akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Tanpa adanya keterlibatan pegawai maka biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan akan lebih tinggi dibandingkan jika perusahaan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada. Biaya yang biasanya dikeluarkan adalah biaya sewa alat dan membayar tenaga kerja lain. Keterlibatan pegawai akan mempengaruhi kualitas internal produk dimana karyawan yang berada di lini produksi, apabila tidak melaksanakan pekerjaannya dengan baik maka produk yang akan dihasilkan tidak mempunyai kualitas yang baik, hal ini akan dibuktikan dengan adanya persentase barang cacat, pengerjaan barang kembali, dan juga barang sisa. Kegagalan kualitas internal produk yang dihasilkan oleh pegawai akan memberikan dampak besar terhadap kinerja keuangan. Untuk menangani adanya barang cacat (*Defect*), pengerjaan barang kembali (*Rework*), dan barang sisa (*Scrap*) akan mengakibatkan tambahan biaya yang cukup tinggi yang harus dikeluarkan oleh perusahaan diluar estimasi biaya produksi. Disamping kualitas internal produk

yang dihasilkan tidak sesuai, maka akan berdampak pula terhadap kualitas eksternal produk. Hal yang biasanya terjadi pada saat kualitas eksternal produk diragukan adalah akan ada retur barang dari pelanggan, complain pelanggan, sampai dengan tuntutan hukum. Tentunya akibat-akibat tersebut akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

2.3.7 Pengaruh Fokus Pelanggan Terhadap Kinerja Keuangan

Fokus terhadap pelanggan adalah upaya perusahaan untuk mengevaluasi sampai dengan mengambil keputusan dalam menciptakan sebuah produk. Fokus pelanggan diharapkan mampu memberikan informasi kepada manajemen dalam menciptakan sebuah produk agar dapat diterima oleh pelanggan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Hubungan antara fokus pelanggan terhadap kinerja perusahaan adalah apabila perusahaan tidak mengetahui kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan dan bagaimana caranya untuk memenuhi kepuasan pelanggan, maka yang akan dialami oleh perusahaan adalah disain produk yang akan dihasilkan tidak sesuai dengan produk yang diinginkan pelanggan, akan terjadi retur barang oleh pasar terhadap perusahaan, akan ada kemungkinan barang tidak laku. Sehingga hal tersebut sudah pasti akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Biaya untuk memproduksi barang lebih besar dibandingkan barang yang terdistribusi dan diterima oleh pelanggan. Perusahaan harus tetap membayar tenaga kerja langsung maupun *overhead* yang digunakan selama masa produksi. Apabila terjadi barang tidak laku, maka perusahaan akan menggunakan cara pemasaran yang lain untuk bisa membuat produk mereka diterima pasar, maka akan

dibutuhkan pula biaya tambahan untuk *marketing* baik media *marketing* maupun tenaga *marketer*.

2.3.8 Pengaruh Manajemen Berbasis fakta Terhadap Kinerja Keuangan

Manajemen berbasis fakta adalah cara manajemen dalam mengambil keputusan. Manajemen berbasis data adalah pengambilan keputusan berdasarkan data atau fakta tidak berdasarkan dugaan.

Pengaruh antara manajemen berbasis fakta terhadap kinerja keuangan adalah, tingkat ketepatan manajemen dalam mengambil keputusan. Keputusan adalah menjadi hal yang sangat vital, perusahaan akan mulai melakukan pekerjaan atau kegiatan jika sudah diketahui keputusan yang dibuat, serta anggaran yang akan dialokasikan untuk sebuah keputusan tersebut. Apabila keputusan yang dibuat oleh manajemen tidak tepat pada sasaran, maka biaya yang akan dibayar oleh perusahaan adalah sesuai dengan fakta yang ada, meskipun sebenarnya alokasi biaya lebih rendah dibandingkan dengan biaya terealisasi. Keputusan yang tidak tepat akan banyak menimbulkan masalah, berbagai permasalahan juga akan berdampak pada pengeluaran yang akan dilakukan oleh perusahaan, sehingga pengeluaran bisa saja tidak terkendali untuk menyelesaikan masalah tersebut. Sehingga keputusan yang tepat sangat dibutuhkan untuk menstabilkan keuangan perusahaan. Begitu sebaliknya jika keputusan yang diambil tidak tepat maka akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

2.3.9 Pengaruh Pengendalian Monitoring Proses Terhadap Kinerja Keuangan

Pengendalian monitoring proses dilakukan oleh perusahaan untuk menstabilkan dan mempertahankan serta mengembangkan keadaan perusahaan

yang sudah dianggap baik. Pengendalian monitoring proses dilakukan untuk melakukan perbaikan terus menerus.

Hubungan antara pengendalian monitoring proses terhadap kinerja keuangan adalah, tidak adanya perbaikan kembali atau menciptakan hal baru untuk akibat dari sebuah kesalahan, bukan perbaikan kembali atau menciptakan hal baru dengan tujuan perbaikan terus menerus. Apabila dalam perusahaan tidak dilakukan pengendalian monitoring proses terhadap setiap kegiatan yang ada di perusahaan maka akan tinggi kemungkinannya terjadi kesalahan baik dari lini atas maupun lini bawah. Apabila kesalahan tersebut sudah terjadi maka biaya untuk perbaikan sistem yang sudah dijalankan tersebut akan membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Sehingga pengendalian monitoring proses sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengurangi biaya-biaya yang tidak seharusnya dikeluarkan oleh perusahaan.

2.3.10 Pengaruh Efektifitas Insentif Kualitas Terhadap Kinerja Keuangan

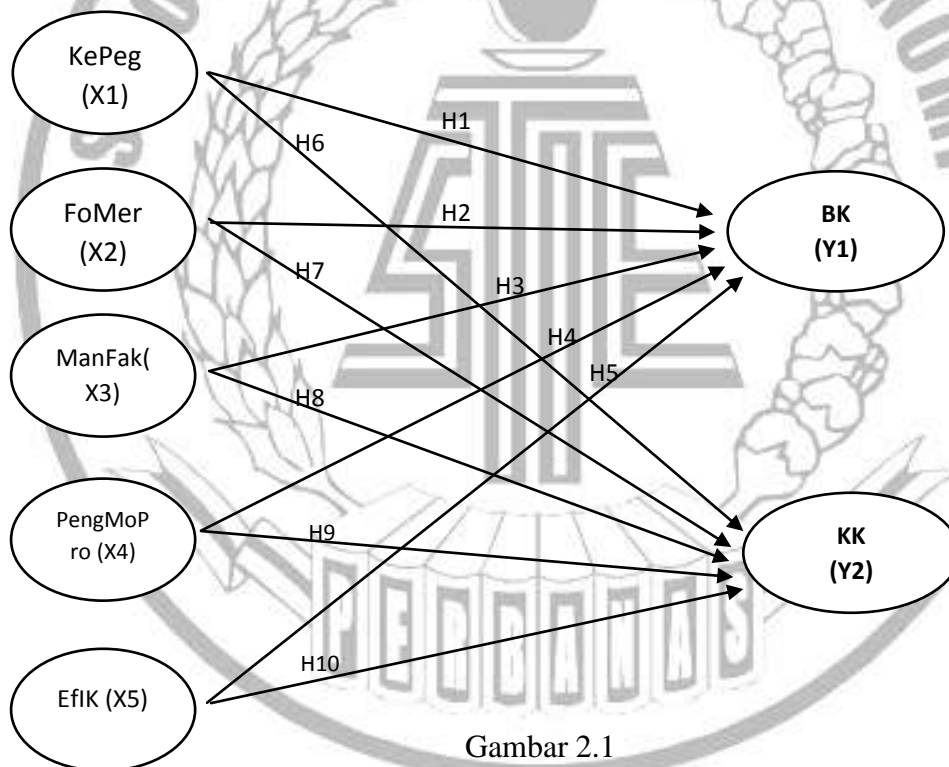
Efektifitas insentif kualitas dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan rasa bangga dan nyaman kepada karyawan atas prestasi yang diraih, serta memacu karyawan untuk dapat menggali potensi mereka supaya bisa menambah nilai perusahaan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi sangat dibutuhkan oleh perusahaan.

Pengaruh efektifitas insentif kualitas terhadap kinerja keuangan adalah komitmen karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan peraturan dan meningkatkan prestasinya agar mampu menambah nilai perusahaan. Pemberian insentif kepada karyawan adalah upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja

keuangan perusahaan, karena dengan memiliki karyawan yang berkompeten dalam bidangnya, akan membantu perusahaan dalam berbagai aktifitas perusahaan secara tepat, tidak salah, sehingga biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan juga tepat, tidak kurang dan tidak lebih.

2.4 Kerangka Pemikiran

Untuk mempermudah dalam pemahaman penelitian ini, peneliti memberikan suatu kerangka pemikiran terhadap variabel yang akan di teliti yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini ;



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- | | | |
|----|----------|----------------------------|
| X1 | : KePeg | : Keterlibatan Pegawai |
| X2 | : FoMer | : Fokus pada Kostumer |
| X3 | : ManFak | : Manajemen Berbasis Fakta |

X4	: PengMoPro	: Pengendalian Monitoring Proses
X5	: EfIK	: Efektifitas Insentif Kualitas
Y1	: BK	: Budaya Kualitas
Y2	: KK	: Kinerja Keuangan

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Keterlibatan pegawai memiliki pengaruh signifikan positif terhadap budaya kualitas produk
- H2 : Keterlibatan pegawai memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan UMKM
- H3 : Fokus pada customer memiliki pengaruh signifikan positif terhadap budaya kualitas produk
- H4 : Fokus pada customer memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan UMKM
- H5 : Manajemen berbasis data memiliki pengaruh signifikan positif terhadap budaya kualitas produk
- H6 : Manajemen berbasis data memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan UMKM
- H7 : Pengendalian monitoring proses memiliki pengaruh signifikan positif terhadap budaya kualitas produk
- H8 : Pengendalian monitoring proses memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan UMKM.

H9 : Efektivitas insentif kualitas memiliki pengaruh signifikan positif terhadap budaya kualitas produk.

H10 : Efektivitas memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja keuangan UMKM.

