

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)  
TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA RUMAH SAKIT DI  
SURABAYA**

**ARTIKEL ILMIAH**



Oleh :

**RIYANTI APRILIA FITRIARINI**  
**NIM : 2011310883**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2015**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Riyanti Aprilia Fitriarini  
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 12 April 1993  
N.I.M : 2011310883  
Jurusan : Akuntansi  
Program pendidikan : Strata 1  
Konsetrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM)  
Terhadap Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Di Surabaya

**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Dosen Pembimbing,

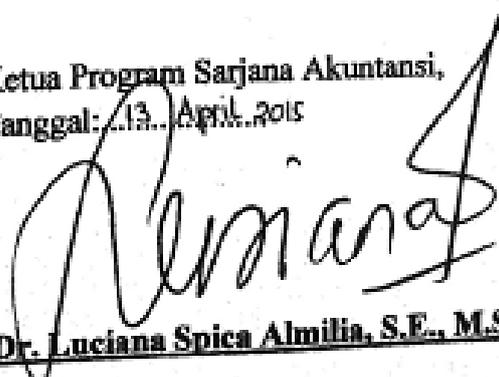
Tanggal: ...17-03-2015



**(Triana Mayasari, SE., Ak., M.SiCA.)**

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Tanggal: ...13... April... 2015



**(Dr. Luciana Spica Almilia, S.E., M.Si)**

# **PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA RUMAH SAKIT DI SURABAYA.**

**Riyanti Aprilia Fitriarini**

STIE Perbanas Surabaya

Email: [2011310883@students.perbanas.ac.id](mailto:2011310883@students.perbanas.ac.id)

## **ABSTRACT**

*This research aims to determine the influence of Total Quality Management (TQM) to the financial performance at the Hospital in Surabaya. The population which used is Hospital in Surabaya. The selected sample is a financial manager. The sampling technique is purposive sampling method, by the criteria of public hospital. The independent variable which used is focused on the customer, leadership, human resource management, management process, strategic planning, information and analysis, incentives and recognition systems, and continuous improvement. Meanwhile the dependent variable in this research is financial performance. The data which used in this research is primary data which obtained from questionnaires. The results of this research indicate that the focus on the customer affect the financial performance, leadership affect the financial performance, human resource management does not effect on the financial performance, management process does not affect the financial performance, strategic planning does not affect the financial performance, information and analysis effect on financial performance, incentives and recognition system affect the financial performance, and continuous improvement effect on financial performance.*

**Key words :** *Total Quality Management (TQM), financial performance, hospital*

## **PENDAHULUAN**

Persaingan bisnis semakin ketat di era global saat ini. Perusahaan-perusahaan yang hanya bersaing di tingkat nasional, sekarang harus berani menghadapi persaingan secara global. Perusahaan harus dapat menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan para pelanggan. Keinginan para pelanggan yang sudah terpenuhi, maka perusahaan tersebut dapat dikatakan unggul dalam persaingan. Para pelanggan akan menjadi lebih kritis dengan kualitas produk atau jasa yang mereka nikmati, apabila pelanggan merasa tidak puas dengan kualitas produk atau jasa yang telah dinikmati, maka pelanggan akan mudah beralih pada perusahaan yang menghasilkan kualitas produk atau jasa

yang lebih baik. Jadi pelanggan itu merupakan kunci keberlangsungan hidup sebuah perusahaan.

*Total Quality Management*(TQM) dapat digunakan untuk salah satu metode pengendalian mutu untuk memenuhi kebutuhan maupun keinginan para konsumen. Penerapan *Total Quality Management* yang semakin baik maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan karena TQM ini berfokus terhadap meningkatkan kualitas produk atau jasa dan pelanggan dengan menekan pula biaya.

Menurut Nasution (2005:22) dalam Juditshira (2013) menyatakan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba

untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan para pelanggan dengan memasok barang dan memberikan jasa pelayanan yang memiliki kualitas sebaik mungkin. TQM memberikan pandangan bagi manajemen kualitas dan merupakan suatu alternatif dalam menjamin kepuasan para pelanggan.

Penerapan TQM dalam pencapaian tujuan perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu: fokus kepada pelanggan, memiliki kepemimpinan yang baik, memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan keahlian, mendapatkan informasi dan menganalisis, memberikan insentif dan sistem pengakuan, melakukan proses manajemen, membuat perencanaan strategis, dan melakukan perbaikan secara terus menerus. Perusahaan yang telah menerapkan TQM, maka perusahaan tersebut dapat bertahan dalam dunia persaingan.

Fokus pada pelanggan merupakan cara perusahaan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan yang diharapkan oleh pelanggan. Pemfokusan pada pelanggan ini dapat dilihat dari sisi pelanggan internal maupun sisi pelanggan eksternal. Pelanggan internal merupakan pelanggan yang berasal dari pekerja atau departemen yang terlibat pada proses produksi. Sedangkan pelanggan eksternal merupakan pelanggan yang berasal dari orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk atau menikmati jasa yang telah dihasilkan oleh perusahaan.

Pemimpin dalam perusahaan harus memperhatikan kinerja manajemen Sumber Daya Manusia dan proses manajemen, dikarenakan hal itu juga mempengaruhi kualitas dari hasil produk atau jasa yang diciptakan. Karakteristik pemimpin yang baik akan berdampak pada kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang bagus pula. Kinerja SDM tersebut

akan berdampak juga pada pemrosesan untuk menghasilkan kualitas yang tinggi atas produk atau jasa. Apabila respon baik dari konsumen terhadap produk atau jasa yang di dapatkan meningkat, maka daya saing dan daya tahan setiap usaha harus lebih bisa meningkatkan kinerja semua unsur yang terkait dalam perusahaan. Kinerja semua unsur ini dapat berupa dimulai dari *cleaning service*, satpam, karyawan, sampai pimpinan yang harus memiliki kinerja baik.

Kinerja SDM yang dapat menghasilkan kualitas yang produk atau jasa yang tinggi akan diberikan insentif dan sistem pengakuan. Pemimpin melakukan seperti itu dikarenakan untuk menjaga semangat para SDM dan untuk memberikan motivasi kepada para SDM. Pemberian itu tidak mengalami kerugian pada perusahaan melainkan menambah profit atas kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dapat diterima oleh pelanggan atau konsumen.

Perusahaan dapat menyediakan kotak tempat saran atas kualitas produk atau jasa yang telah diberikan kepada pelanggan, karena perusahaan harus mengerti apa yang sedang dibutuhkan, dikeluhkan dan diinginkan para pelanggan. Saran-saran itu dapat memberikan informasi bagi perusahaan untuk meningkatkan standar kualitas. Informasi yang sudah diterima, perusahaan harus menganalisa baik buruknya saran dari pelanggan untuk masa depan keberlangsung hidup perusahaan tersebut.

Setiap pebisnis berhak membuat perencanaan yang strategis agar perusahaan tetap berkembang dan tidak mengalami kekalahan dengan pesaing. Hal itu dapat dilakukan dengan menawarkan produk atau jasa dengan berbagai cara, antara lain dengan harga yang kompetitif, pelayanan yang diberikan dengan baik dan kualitas tinggi dari suatu produk atau jasa. Harga yang kompetitif merupakan salah satu yang diutamakan dan pelayanan pun juga merupakan salah satu syarat utama bagi kesuksesan suatu bisnis. Para pelaku

bisnis harus menyadari bahwa dalam persaingan yang sangat ketat ini diperlukan strategi yang handal agar kualitas produk atau jasa dapat memiliki keunggulan.

Perusahaan yang bersaing secara global harus berkomitmen tinggi terhadap kualitas produk atau barang yang dihasilkan. Perusahaan yang sudah memiliki komitmen seperti itu maka perusahaan itu akan melakukan sebaik mungkin untuk menghasilkan kualitas tinggi atas produk atau jasa. Perusahaan seperti itu akan tetap terus berkembang dan tidak akan pernah mundur dalam hal persaingan yang mereka hadapi.

Upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas, produktivitas, efisiensi dan efektivitas diperlukan perencanaan yang melibatkan semua unsur yang terkait dengan perusahaan. Perbaikan secara terus-menerus ini dijalankan untuk mencegah terulang kerusakan dan dapat menggunakan berdasarkan metode Deming (siklus PDCA) yaitu plan, do, check, act, dan analyse (Tjiptono dan Diana, 2007:51). Selain itu dapat melibatkan terpadu yang merupakan mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan yang kompetitif. Keterlibatan terpadu ini dapat berupa kepemimpinan yang memiliki penuh tanggung jawab untuk mensukseskan organisasi dan pemberdayaan karyawan sehingga perusahaan dapat meningkatkan laba dan dapat memuaskan para pelanggan dengan memenuhi kebutuhan.

Beberapa penelitian sudah meneliti mengenai pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan. Penelitian yang terkait dengan topik itu memilih objek penelitian pada perusahaan Jasa Perhotelan dan pada UMKM. Penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif dalam hal meningkatkan kinerja keuangan, maka dari itu penelitian sekarang mengambil judul “**Pengaruh Total**

**Quality Management Terhadap Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Di Surabaya**”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah TQM berpengaruh terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit. Penelitian ini menggunakan objek Rumah Sakit di Surabaya sebagai objek penelitian karena masih belum ada yang meneliti di tempat tersebut dan kebanyakan para penelitian terdahulu menggunakan objek penelitian seperti perusahaan jasa (perhotelan), perusahaan manufaktur.

## **RERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI DAN HIPOTESIS**

### ***Total Quality Management***

Tjiptono dan Diana (2007:4) mengatakan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Jadi TQM dapat diterapkan pada perusahaan guna untuk mencapai keunggulan dalam persaingan global, dengan menghasilkan kualitas produk barang atau jasa terbaik dan dilakukan dengan perbaikan berkesinambungan.

### **Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan adalah untuk menilai kondisi keuangan dan prestasi perusahaan, analisis memerlukan beberapa tolak ukur yang digunakan adalah ratio dan indeks, yang menghubungkan dua data keuangan antara satu dengan yang lain (Agnes Sawir, 2005 : 6). Kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengetahui dan mengevaluasi seberapa jauh tingkat keberhasilan perusahaan berdasarkan aktivitas keuangan yang telah dilaksanakan.

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

Danny Samson dalam Nur,dkk (2013) mengemukakan bahwa penerapan elemen *customer focus* merupakan salah satu unsur yang penting dalam sukses penerapan TQM terhadap peningkatan kinerja *financial*. Fokus pada pelanggan ini merupakan cara perusahaan untuk mengetahui apa yang sedang pelanggan butuhkan atau inginkan, sehingga pelanggan akan merasa puas dengan apa yang dinikmati. Pelanggan yang semakin puas terhadap produk dan jasa yang mereka terima, maka semakin besar pula intensitas dalam menikmati produk dan jasa, sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang berfokus pada pelanggan akan mengalami peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

Hipotesis 1: Fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Keuangan**

Deming dan Juran (1986) dalam Nur, dkk (2013) mengemukakan bahwa kepemimpinan manajemen merupakan faktor penting dalam penerapan TQM karena dapat meningkatkan kinerja. Pimpinan perusahaan harus mempunyai komitmen untuk mempengaruhi aspek dalam perusahaan guna membuat perusahaan penerapan TQM ke arah lebih baik. Kepemimpinan yang bijaksana akan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia dan menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas. Produk dan jasa yang berkualitas akan berdampak pada biaya yang lebih efisien karena perusahaan tidak mengeluarkan biaya perbaikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan akan berdampak pada kinerja keuangan.

Hipotesis 2: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

### **Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Keuangan**

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Daniel,dkk (2009) dalam

Nur,dkk(2013) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Pemberdayaan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja kualitas yang diharapkan oleh perusahaan. Kinerja kualitas yang dimiliki perusahaan akan menyebabkan keunggulan dalam berkompeten. Perusahaan yang semakin baik dalam mengelola, melibatkan dan memberdayakan karyawan, maka semakin baik kualitas produk dan jasa yang dihasilkan dengan mengakibatkan pengaruh pada tingkat kinerja keuangan.

Hipotesis 3: Manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

### **Pengaruh Proses manajemen terhadap Kinerja Keuangan**

Evans dan Lindsay (1995) dalam Nur, dkk (2013) menjelaskan proses manajemen ini menunjukkan bagaimana organisasi mendesain dan memperkenalkan produk dan jasa, mengintegrasikan produksi dan kebutuhan penyerahan dan mengatur capaian para penyalur. Deming (1986) dalam Nur,dkk (2013) menyatakan gagasan inti di belakang prinsip TQM ini adalah bahwa organisasi adalah satuan proses yang saling berhubungan, dan peningkatan dari proses ini adalah pondasi bagi peningkatan kinerja. Peningkatan kualitas proses manajemen suatu organisasi akan meningkatkan kinerja *financial* secara positif (Changis:2011 dalam Nur,dkk:2013). Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa proses manajemen merupakan salah satu elemen terpenting dalam TQM yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Hipotesis 4: Proses manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan.

### **Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Keuangan**

Evans dan Lindsay (1995:89) dalam Nur, dkk (2013) menjelaskan unsur ini memusatkan pada strategi organisasi dan perencanaan bisnis, dan menyebarkan rencana tersebut ke bagian organisasi dengan perhatian organisasi ke pelanggan dan kebutuhan kinerja operasional. Perencanaan strategis dapat memberikan kemudahan untuk mengukur tingkat kemajuan perusahaan dalam memperbaiki kualitas jasa dan produk. Perbaikan kualitas produk dan jasa akan berdampak pada pengeluaran biaya, sehingga akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas produk dan jasa yang meningkat, maka perencanaan strategis yang dibuat baik dan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

Hipotesis 5: Perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

### **Pengaruh Informasi dan Analisis terhadap Kinerja Keuangan**

Perusahaan yang konsisten dalam mengumpulkan informasi data dan menganalisa data tersebut akan menjadi unggul dalam berkompeten daripada yang tidak konsisten dalam hal tersebut. Informasi data yang diterima dapat dijadikan masukan bagi perusahaan dalam hal peningkatan kualitas produk dan jasa. Informasi data yang diterima dianalisis kemudian dijadikan suatu pertimbangan dalam hal perbaikan kualitas produk dan jasa. Pertimbangan tersebut dapat menghasilkan suatu keputusan yang berdampak pada peningkatan kinerja keuangan.

Hipotesis 6: Informasi dan analisis berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

### **Pengaruh Insentif dan Sistem Pengakuan terhadap Kinerja Keuangan**

Insentif adalah sarana untuk memotivasi karyawan dalam mencapai

target tertentu. Insentif yang diberikan dapat berupa bonus, komisi baik secara

finansial (uang,saham) ataupun dalam bentuk benefit lain (rumah, kendaraan). Pemberian insentif berguna dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Perusahaan yang telah mencapai tujuan akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

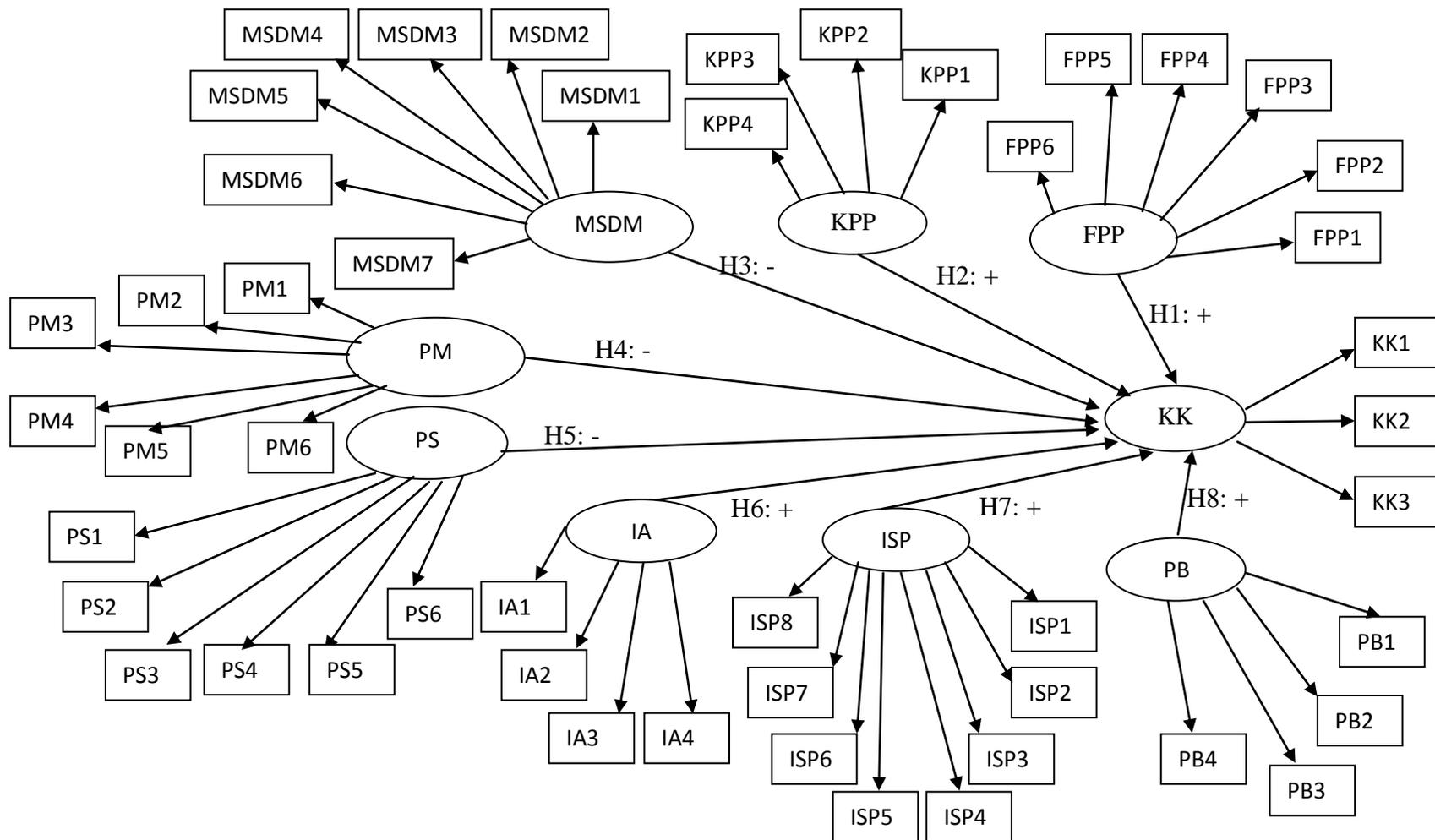
Hipotesis 7: Insentif dan sistem pengakuan berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

### **Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Keuangan**

Perbaikan berkesinambungan berfokus pada perbaikan secara terus-menerus terhadap kualitas produk dan jasa. Perbaikan berkesinambungan merupakan salah satu unsur TQM yang digunakan dalam pemenuhan permintaan pelanggan yang terus berkembang. Perbaikan berkesinambungan terdapat siklus PDSA (*Plan, Do, Study, Act*). Penyusunan rencana perbaikan terdiri atas lima tahap, yaitu pemahaman terhadap proses, mengeliminasi kesalahan, menghilangkan kelambatan, mengurangi variasi dan merencanakan perbaikan berkesinambungan (Tjiptono dan Anastasia 2007:278). Perbaikan yang dilakukan dengan melalui lima tahap tersebut dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan dan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan.

Hipotesis 8: Perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

## **METODE PENELITIAN**

### **Klasifikasi Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono 2010:115). Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa yang ada di kota Surabaya Provinsi Jawa Timur. Perusahaan jasa yang dijadikan objek dalam penelitian ini adalah rumah sakit di Surabaya.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono 2010:115). Sampel yang digunakan adalah rumah sakit umum di Surabaya.

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling method*. *Purposive sampling method* yaitu metode yang digunakan untuk menentukan sampel yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria yang digunakan yaitu rumah sakit yang menerapkan *Total Quality Management*, rumah sakit umum yang sudah beroperasi  $\geq 1$  tahun.

### **Data Penelitian**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yaitu data yang diukur dalam skala numerik (angka). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang dapat diperoleh langsung dari sumber asli. Data primer dalam penelitian ini berupa kuisisioner.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuisisioner. Kuisisioner ini berisi pertanyaan-pertanyaan, dimana kuisisioner tersebut akan dibagikan kepada responden dan diharapkan akan memberi nilai atau scoring. Kuisisioner akan dibagikan kepada Kepala Bagian Keuangan.

### **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel independen yaitu fokus pada pelanggan, kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, proses manajemen, perencanaan strategis, informasi dan analisis, insentif dan sistem pengakuan, perbaikan berkesinambungan dan variabel dependen terdiri dari kinerja keuangan.

### **Definisi Operasional Variabel**

#### **Fokus Pada Pelanggan**

Pelanggan adalah organisasi atau orang yang menerima produk atau jasa dari organisasi. Variabel fokus pada pelanggan ini diukur menggunakan enam indikator, yaitu perusahaan mengetahui kebutuhan pelanggan eksternal, pemahaman mengenai kebutuhan pelanggan secara efektif, merancang atas penciptaan produk atau jasa baru, proses memecahkan keluhan pelanggan eksternal, keluhan pelanggan dapat digunakan sebagai metode untuk peningkatan dalam proses yang sedang berjalan, dan kepuasan pelanggan eksternal.

#### **Kepemimpinan**

Robbin (2006) dalam Nur,dkk (2013) menyatakan bahwa *leadership* merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Variabel kepemimpinan ini dapat diukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu *executive senior* memiliki keyakinan yang sama tentang arah masa depan perusahaan, peranan senior manajer, karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam menerapkan sistem perubahan perusahaan, dan batasan antara karyawan dengan departemen.

#### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

MSDM dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, dan pengawasan, terhadap

pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Variabel manajemen sumber daya manusia dapat diukur melalui tujuh indikator, yaitu penilaian tentang konsep “*internal customer*”, pelatihan dan pengembangan, proses komunikasi yang efektif, kepuasan karyawan, keselamatan pekerjaan dan keamanan, fleksibilitas karyawan, multi skilling, dan mutu.

### **Proses manajemen**

Proses manajemen dapat menunjukkan bagaimana organisasi mendesain atau mengenalkan produk dan jasa kepada para pelanggan, mengintegrasikan produksi dan kebutuhan saat penyerahan, dan mengatur untuk dapat mencapai kepada penyalur (Evans dan Lindsay:1995 dalam Nur,dkk :2013). Variabel proses manajemen dapat diukur melalui enam indikator, yaitu konsep pelanggan internal, mendesain proses untuk menjadi tahan gagal, mengukur mutu dari produk dan jasa, penggunaan teknik statistik, menetapkan hubungan jangka panjang, penggunaan *rating system* dalam menyeleksi *supplier*.

### **Perencanaan Strategis**

Evans dan Lindsay (1995:89) dalam Nur,dkk (2013) mengatakan bahwa unsur ini memusatkan pada strategi organisasi dan perencanaan bisnis, dan menyebarkan rencana tersebut ke bagian organisasi dengan perhatian organisasi ke pelanggan dan kebutuhan kinerja operasional. Variabel perencanaan strategis dapat diukur melalui 6 indikator, yaitu misi perusahaan, perencanaan menyeluruh, perencanaan perusahaan dalam memfokuskan pada “*Best Practice*”, kebutuhan pelanggan, kemampuan *supplier*, kebutuhan *stakeholders*, *statement* tertulis dari strategi yang mencakup semua operasi, dan operasi lapangan.

### **Informasi Dan Analisis**

Nur,dkk(2013) mengemukakan bahwa Filosofi TQM menekankan pengambilan keputusan berdasarkan pada fakta yang menyertakan analisa informasi tentang kebutuhan pelanggan, permasalahan operasional, dan keberhasilan dalam melakukan percobaan. Variabel informasi dan analisis dapat diukur melalui empat indikator, yaitu sistem pengukuran pekerjaan efektif, informasi dan data terbaru tentang kinerja perusahaan, peninjauan ulang dalam mencapai tujuan perusahaan dalam pengambilan keputusan, dan program *benchmarking* (tolok ukur).

### **Insentif Dan Sistem Pengakuan**

Insentif adalah sarana untuk memotivasi karyawan dalam mencapai target tertentu. Variabel insentif dan sistem pengakuan dapat diukur melalui dua indikator, yaitu pemberian reward dan pemberian recognition. Pemberian reward tersebut dapat berupa pemberian bonus atau tambahan gaji kepada karyawan atas target yang diinginkan perusahaan. Pemberian recognition dapat berupa penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas standar kualitas yang telah diinginkan perusahaan.

### **Perbaikan Berkesinambungan**

Perbaikan berkesinambungan adalah suatu perbaikan sistem atau proses dimana dalam perbaikan itu akan meningkatkan standar kualitas. Variabel perbaikan berkesinambungan dapat diukur melalui empat indikator, yaitu sistem perbaikan yang lebih luas, berkesinambungan dan proaktif, perbaikan sistem maupun proses, pengambilan keputusan perbaikan berkesinambungan, dan pengurangan pemborosan.

### **Kinerja Keuangan**

Kinerja keuangan merupakan hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsi mengelola aset

perusahaan secara efektif selama periode tertentu. Variabel kinerja keuangan ini dapat diukur melalui tiga indikator, yaitu tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat pertumbuhan profit, dan tingkat pertumbuhan arus kas.

### Alat Analisis

Penelitian ini menggunakan alat uji yaitu *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan suatu metoda analisis yang *powerfull* karena tidak menuntut banyak permintaan seperti skala pengukuran tertentu, jumlah sampel yang besar atau data harus memenuhi asumsi distribusi tertentu (Hengky dan Ghozali 2013:3).

Konstruk dalam penelitian ini berbentuk refleksif sehingga pengujian outer model dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu uji validitas konvergen dan uji reliabilitas.

Perancangan Model Struktural hubungan antar variabel laten didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Pengujian ini dapat dilakukan dengan cara melihat hasil R-Square dan *Path Coefficient*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Deskriptif

Ghozali (2012:19) menyatakan bahwa statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness. Statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian. Data demografi tersebut antara lain: jabatan, lama pengalaman kerja, keahlian khusus, lama menekuni keahlian khusus tersebut, latar belakang pendidikan, serta gelar profesional lain yang menunjang bidang keahlian.

## Analisis dan Pembahasan

**Tabel 1**

*Average Variance Extracted*

	AVE
FPP	0,800032
IA	0,813641
ISP	0,813827
KK	1,000000
KPP	1,000000
MSDM	0,821735
PB	0,860000
PM	0,713214
PS	0,875467

Dari hasil output analisis pada tabel 1 dapat dilihat bahwa masing-masing nilai AVE pada FPP (Fokus Pada Pelanggan), IA (Informasi dan Analisis), ISP (Insentif dan Sistem Pengakuan), KK (Kinerja Keuangan), KPP (Kepemimpinan), MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia), PB (Perbaikan Berkesinambungan), PM (Proses Manajemen), PS (Perencanaan strategis) lebih besar dari 0.5 sehingga dapat dikatakan valid.

**Tabel 2**

**Cronbachs Alpha**

	Cronbachs Alpha
FPP	0,874531
IA	0,883948
ISP	0,975286
KK	1,000000
KPP	1,000000
MSDM	0,897013
PB	0,941176
PM	0,861796
PS	0,964502

Dari hasil output analisis pada tabel 2 dapat dilihat bahwa masing-masing nilai

cronbachs alpha pada FPP (Fokus Pada Pelanggan), IA (Informasi dan Analisis), ISP (Insentif dan Sistem Pengakuan), KK (Kinerja Keuangan), KPP (Kepemimpinan), MSDM (Manajemen

Sumber Daya Manusia), PB (Perbaikan Berkesinambungan), PM (Proses Manajemen), PS (Perencanaan strategis) lebih besar dari 0.6 sehingga dapat dikatakan reliabel

**Tabel 3**  
**Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
FPP -> KK	10,035446	-0,274359	3,848571	3,848571	2,607577
IA -> KK	0,455328	0,389538	0,147727	0,147727	3,082221
ISP -> KK	-6,477016	-1,051624	2,062601	2,062601	3,140218
KPP -> KK	-0,383941	-0,011646	0,165424	0,165424	2,320947
MSDM -> KK	-0,059985	0,277346	0,235321	0,235321	0,254908
PB -> KK	-1,876735	-0,630116	0,616068	0,616068	3,046311
PM -> KK	0,000000	-0,000000	0,000000	0,000000	0,000000
PS -> KK	-0,020346	2,036409	0,958299	0,958299	0,021231

Hasil path coefficient pada tabel 4.18 dapat dilihat yaitu: nilai T-Statistic pada FPP (Fokus Pada Pelanggan) -> KK (Kinerja Keuangan) sebesar 2,607577 > 1.96. Hal ini dapat dikatakan bahwa FPP berpengaruh terhadap KK, nilai T-Statistic pada IA (Informasi dan Analisis) -> KK (Kinerja Keuangan) sebesar 3,082221 > 1.96. Hal ini dapat dikatakan bahwa IA berpengaruh terhadap KK, nilai T-Statistic pada ISP (Insentif dan Sistem Pengakuan) -> KK (Kinerja Keuangan) sebesar 3,140218 > 1.96. Hal ini dapat dikatakan bahwa ISP berpengaruh terhadap KK, nilai T-Statistic pada KPP (Kepemimpinan) -> KK (Kinerja Keuangan) sebesar 2,320947 > 1.96. Hal ini dapat dikatakan bahwa KPP berpengaruh terhadap KK, nilai T-Statistic pada MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) -> KK (Kinerja Keuangan) sebesar 0,254908 < 1.96. Hal ini dapat

dikatakan bahwa IA tidak berpengaruh terhadap KK, nilai T-Statistic pada PB (Perbaikan Berkesinambungan) -> KK (Kinerja Keuangan) sebesar 3,046311 > 1.96. Hal ini dapat dikatakan bahwa indikator PB berpengaruh terhadap KK, nilai T-Statistic pada PM (Proses Manajemen) -> KK (Kinerja Keuangan) sebesar 0,000000 < 1.96. Hal ini dapat dikatakan bahwa indikator PM tidak berpengaruh terhadap KK.

### **Pengaruh Fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Keuangan**

Fokus pada pelanggan ini merupakan cara perusahaan untuk mengetahui apa yang sedang pelanggan butuhkan atau inginkan, sehingga pelanggan akan merasa puas dengan apa yang dinikmati. Pelanggan yang semakin puas terhadap

produk dan jasa yang mereka terima, maka semakin besar pula intensitas dalam menikmati produk dan jasa, sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang berfokus pada pelanggan akan mengalami peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

Hasil penelitian saat ini terdapat pengaruh antara fokus pada pelanggan terhadap kinerja keuangan. Hal ini disebabkan karena pelanggan adalah kunci utama dan elemen yang terpenting dalam keberlangsungan rumah sakit, tanpa pelanggan rumah sakit menjadi sepi dan tidak akan maju berkembang yang dimana akhirnya akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nur, dkk (2013), dimana dalam penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa fokus pada pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Keuangan**

Keberhasilan kepemimpinan akan ditunjukkan dengan adanya interaksi antara pimpinan puncak dengan karyawan. Pimpinan harus memiliki komitmen untuk mempengaruhi seluruh aspek perusahaan guna membuat perubahan penerapan TQM kearah yang lebih baik. Kepemimpinan merupakan ketelibatan personal dalam menentukan strategi kepemimpinan yang akan mudah dalam hal pencapaian kinerja *financial* yang tinggi, pengembangan individu, dan pembelajaran organisasi. Keberhasilan penerapan TQM berasal dari kepemimpinan yang akan berdampak pada penurunan biaya akibat turunya kerusakan atau kegagalan produk atau pemberian jasa, dan kemampuan menghindari pemborosan biaya yang akan mendorong kinerja keuangan perusahaan yang baik. Semakin baik kinerja pimpinan maka semakin baik pula kinerja keuangan.

Hasil penelitian ini terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja keuangan. Pimpinan memiliki

keyakinan hal yang sama tentang arah masa depan perusahaan (keberlangsungan perusahaan), sehingga perusahaan akan semakin berkembang lebih baik. Selain itu, terdapat beberapa hal yang dapat mengembangkan perusahaan, yaitu: pimpinan selalu mendorong keterlibatan, komitmen, dan budaya saling percaya, menuju perubahan *best practice*, perusahaan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan dalam mendorong dan membantu menetapkan perubahan organisasi” ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan berhak memiliki kesempatan yang sama dalam mendorong dan membantu menetapkan perubahan organisasi, dan perusahaan menghilangkan batasan antara individu dengan departemen. Jadi, kesimpulannya antar karyawan dan antar departemen bisa saling membantu dalam hal memajukan perkembangan perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nur, dkk (2013), yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

### **Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Keuangan**

Pemberdayaan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja kualitas yang diharapkan oleh perusahaan. Kinerja kualitas yang dimiliki perusahaan akan menyebabkan keunggulan dalam berkompeten. Perusahaan yang semakin baik dalam mengelola, melibatkan dan memberdayakan karyawan, maka semakin baik kualitas produk dan jasa yang dihasilkan dengan mengakibatkan pengaruh pada tingkat kinerja keuangan.

Penelitian saat ini diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nur, dkk (2013), bahwa manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak mendukung secara langsung dalam

pengembangan kinerja keuangan melainkan dengan beberapa bentuk upaya pemberdayaan karyawan oleh perusahaan, diantaranya dibentuknya kelompok kerja (*small group activity*) atau gugus kendali mutu (GKM), pertemuan berkala, aktivitas sumbang saran, pengakuan dan penghargaan, atas prestasi karyawan di bidang perbaikan dan peningkatan kualitas. Pemberdayaan dan pengakuan atas eksistensi karyawan oleh perusahaan tersebut terbukti telah efektif membangun budaya dan kinerja kualitas.

### **Pengaruh Proses Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan**

Proses manajemen merupakan salah satu elemen TQM yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan. Proses manajemen digunakan untuk menunjukkan bagaimana organisasi mendesain dan memperkenalkan produk atau jasa. Peningkatan kualitas proses manajemen suatu organisasi akan meningkatkan kinerja financial secara positif.

Hasil penelitian saat ini tidak terdapat pengaruh antara proses manajemen terhadap kinerja keuangan. Hal ini disebabkan tahapan proses mencapai output yang memuaskan bagi pelanggan terkadang mengalami kendala dan kegagalan yang mempengaruhi kinerja keuangan. Hal ini diperkuat juga dari nilai rata-rata item pernyataan proses manajemen dibawah rata-rata pada pernyataan keenam yaitu, perusahaan menggunakan *rating* sistem seorang *supplier* untuk menyeleksi suplier dan memonitor kinerja mereka. Jadi perusahaan belum bisa menggunakan *rating* sistem seorang *supplier* dalam penyeleksian *supplier* dan pemantauan kinerja. Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan dan hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nur, dkk (2013).

### **Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Keuangan**

Perencanaan strategis dapat memberikan kemudahan untuk mengukur tingkat kemajuan perusahaan dalam memperbaiki kualitas jasa dan produk. Perbaikan kualitas produk dan jasa akan berdampak pada pengeluaran biaya, sehingga akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas produk dan jasa yang meningkat, maka perencanaan strategis yang dibuat baik dan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja keuangan perusahaan.

Hasil penelitian saat ini tidak terdapat pengaruh antara perencanaan strategis terhadap kinerja keuangan. Hal ini disebabkan karena perusahaan belum mempunyai perencanaan yang tersusun menyeluruh dan secara teratur dalam hal meninjau ulang tujuan jangka panjang dan jangka pendek, perusahaan dalam pengembangan rencana, kebijakan, dan sasaran hasil tidak selalu menyertakan kebutuhan pelanggan, *stakeholders*, dan kemampuan *supplier*, perusahaan belum mempunyai statemen tertulis dari strategi yang mencakup semua operasi yang dijelaskan dan disetujui oleh para senior manajer, dan operasi lapangan pada perusahaan belum berjalan secara efektif yang disejajarkan dengan misi. Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan dan hasil penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nur Azlina, dkk (2013).

### **Pengaruh Informasi Dan Analisis Terhadap Kinerja Keuangan**

Informasi dan data mengenai kinerja perusahaan wajib tersedia dan berkembang terus menerus. Informasi didapat salah satunya dari pertemuan antara pimpinan dengan karyawan untuk melakukan cek dan meninjau ulang perolehan perusahaan secara teratur serta menggunakannya

sebagai dasar pengambilan keputusan yang berdampak pada kinerja keuangan.

Hasil penelitian ini terdapat pengaruh antara informasi dan analisis terhadap kinerja keuangan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya (Nur,dkk:2013) yang berpendapat bahwa informasi dan analisis dengan bantuan piranti (*tools*) statistik merupakan salah satu elemen kunci keberhasilan implementasi TQM. Pimpinan perusahaan secara teratur selalu meninjau ulang capaian perusahaan dan menggunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Informasi dan analisis yang baik dapat mengakibatkan dampak pada kinerja perusahaan yang tinggi.

### **Pengaruh Insentif Dan Sistem Pengakuan Terhadap Kinerja Keuangan**

*Total Quality Management* dapat tercapai bila terdapat peranan penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi karyawan. Pemberian insentif digunakan untuk mendorong atau memotivasi organisasi atau perusahaan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pencapaian tujuan perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangan.

Hasil penelitian saat ini terdapat pengaruh antara insentif dan sistem pengakuan terhadap kinerja keuangan. Hal ini disebabkan karena rata-rata perusahaan memberikan *reward* dan *recognition* kepada individu dan kelompok atas target standar kualitas dan perbaikan kualitas produk atau jasa guna mendorong atau memotivasi karyawan dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian terdahulu oleh Dr. Yaser Mansour Almansour (2012).

### **Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Keuangan**

Perbaikan berkesinambungan berfokus pada perbaikan secara terus-menerus terhadap kualitas produk dan jasa.

Penyusunan rencana perbaikan berkesinambungan terdiri atas lima tahap, yaitu pemahaman terhadap proses, mengeliminasi kesalahan, menghilangkan kelambatan, mengurangi variasi dan merencanakan perbaikan berkesinambungan. Perbaikan yang dilakukan dengan melalui lima tahap tersebut dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan dan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan.

Hasil penelitian saat ini terdapat pengaruh antara perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja keuangan. Hasil tersebut sependapat dengan penelitian terdahulu oleh Dr. Yaser Mansour Almansour (2012). Hal ini disebabkan karena perusahaan sudah memfokuskan pada sistem perbaikan berkesinambungan, perusahaan sudah melakukan perbaikan sistem maupun proses secara terus menerus dan terbuka, perusahaan memiliki pandangan bahwa keputusan perbaikan berkesinambungan adalah keputusan strategi dan berjangka panjang. Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

### **KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja keuangan. Prinsip TQM di antara lain fokus pada pelanggan, kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, proses manajemen, perencanaan strategis, informasi dan analisis, insentif dan sistem pengakuan, dan perbaikan berkesinambungan. Penerapan prinsip TQM yang baik dapat meningkatkan kinerja keuangan. Kinerja keuangan merupakan hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh perusahaan dalam menjalankan fungsi mengelola aset perusahaan secara efektif selama periode tertentu.

Sampel dalam penelitian ini ialah rumah sakit di Surabaya dengan responden Kepala Bagian Keuangan. Teknik pengambilan sampel yang peneliti lakukan adalah *purposive sampling method* yaitu metode yang digunakan untuk menentukan sampel yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti. Data yang diperoleh peneliti ini selanjutnya diolah dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS), dengan kesimpulan sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit di Surabaya.
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit di Surabaya.
3. Manajemen sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit di Surabaya.
4. Proses manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit di Surabaya.
5. Perencanaan strategis tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit di Surabaya.
6. Informasi dan analisis berpengaruh terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit di Surabaya.
7. Insentif dan sistem pengakuan berpengaruh terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit di Surabaya.
8. Perbaikan Berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit di Surabaya.

Peneliti menyadari bahwa terdapat beberapa keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil penelitian. Agar penelitian selanjutnya dapat mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik, perlu diperhatikan beberapa hal yaitu: responden yang mengembalikan kuesioner dalam penelitian ini hanya berjumlah 8 responden dan itu tergolong dalam sampel kecil. Hal

ini terjadi karena terdapat beberapa responden yang tidak bersedia memberikan informasi yang berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan karena informasi tersebut bersifat privasi dan terdapat beberapa rumah sakit yang mengenakan biaya penelitian sehingga peneliti tidak sanggup untuk membayar dan memperoleh data.

Peneliti menyadari terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, sehingga peneliti dapat memberikan beberapa saran yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Berdasarkan dari hasil penelitian ini, beberapa saran untuk penelitian selanjutnya yaitu:

1. Untuk Penelitian Selanjutnya
  - a. Untuk sampel penelitian dapat diubah atau dikembangkan lagi.
  - b. Pengumpulan data dapat disempurnakan dengan wawancara langsung.
2. Untuk Rumah Sakit Di Surabaya
 

Rumah sakit di Surabaya agar dapat lebih meningkatkan kualitas produk dan jasa dengan secara utuh menerapkan prinsip *Total Quality Management* agar dapat bersaing dengan rumah sakit lainnya di era globalisasi ini untuk meningkatkan kinerja keuangan.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Agnes Sawir. 2005. *Analisis Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Gramedia
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. 2007. *TQM-Total Quality Management*. Edisi revisi. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Imam Ghozali. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro
- Juditshira Lempoy. 2013. *Penerapan TQM Terhadap Efisiensi Biaya dan*

- Efektivitas Pelayanan pada PT.PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo.*Jurnal EMBA*. Vol.1 No. 3 (September). 1157-1164
- Latan, Hengky, dan Imam Ghozali. 2013. *Partial Least Squares: Konsep dan Aplikasi Path Modelling Menggunakan Program XLSTAT-PLS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Meyliana dan Agnes Yoan Renata. 2012. Pengaruh Total Quality Management pada Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Pengembangan Produk dan Efisiensi Biaya : Studi Kasus pada PT Bintang Alam Semesta. *Jurnal Akuntansi*. Vol. 4, No. 1 (Mei). 57-69
- Mudrajad Kuncoro.2013. *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Yogyakarta: Penerbit Erlangga.
- Musran Munizu, Surachman,U.S., dan Solimun. 2012. Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar). *Jurnal aplikasi manajemen*. Vol.10 No. 3 September.
- Nur Azlina, Kamalah, dan Dinanda Sulaeman. 2013. Pengaruh TotalQuality Management Terhadap Kinerja Financial.*Jurnal Akuntansi*. Vol. 1, No. 2 (April). 213-226
- Rovila El Maghviroh. 2013. *Bahan Ajar Sistem Pengendalian Manajemen*. Surabaya: STIE Perbanas Surabaya.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Sukartini, Endrawati, dan Reno,F.M. 2008. Pengaruh Penerapan Manajemen Mutu Terpadu terhadap Efisiensi Biaya Produksi (Studi Kasus pada PT. Semen Padang).*Jurnal Akuntansi dan Manajemen*.Vol.3 No.2 (Desember). 57-69
- Almansour, Yaser Mansour, “The Impact Of Quality Management Components On Small And Medium Enterprises Financial Performance In Jordan”. *Journal of Arts, Science & Commerce*.Vol III-1Jan