

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan beberapa penelitian dengan permasalahan yang sama yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, diantaranya:

Angga (2010) melakukan penelitian yang dilakukan pada PT. Sipatex Putri Lestari Bandung. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja keuangan di perusahaan tersebut. Metode penelitian yang digunakan adalah metode verifikatif deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan laba rugi dengan menghitung laporan tahunan dan laporan pelanggan tanggal tahunan selama periode 2005 sampai 2009. Hasil uji hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara *Total Quality Management* terhadap Kinerja Keuangan pada PT. Sipatex Putri Lestari Bandung.

Azlina, dkk. (2013) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara praktik *Total Quality Management* terhadap kinerja *financial* pada perusahaan jasa di kota Pekanbaru Provinsi Riau. Penelitian ini dilakukan pada 67 perusahaan jasa yang sudah menerapkan praktik *Total Quality Management* selama lebih dari tiga tahun. Perusahaan itu terdiri dari 33 perusahaan perbankan, 12 perusahaan perhotelan, 16 rumah sakit dan 6 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 ialah regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 6 (enam) dimensi TQM hanya variabel fokus pada pelanggan dan manajemen sumberdaya manusia yang tidak berpengaruh terhadap kinerja *financial* sedangkan yang lainnya yaitu kepemimpinan, proses manajemen, perencanaan strategis serta informasi dan analisis berpengaruh terhadap kinerja *financial*.

Carolina (2012) melakukan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi yang menunjukkan gambaran tentang penerapan TQM yang terdiri dari tiga tahapan implementasi dan komitmen manajemen, serta menjelaskan mengenai pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan yang diperkuat dengan budaya organisasi. Subjek dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Jawa Barat yang listing pada Bursa Efek Indonesia (BEI) dan memiliki nilai *Return on Assets* (ROA) tahun 2008 yang positif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan TQM yang terdiri dari tiga tahapan yaitu: tahap persiapan, perencanaan dan pelaksanaan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur. Di samping itu budaya organisasi sebagai variable moderasi memberikan pengaruh terhadap hubungan antara penerapan TQM, komitmen organisasi dan kinerja perusahaan. Artinya, dengan diterapkannya budaya organisasi yang kondusif pada perusahaan dapat lebih meningkatkan peranan penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

Kuswidyarini (2013) melakukan penelitian yang dimaksudkan untuk memberikan bukti empiris atas bentuk dan kekuatan dari hubungan *Total Quality*

Management dan kinerja keuangan pada unit bisnis manufaktur. Penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia yang berada di Surabaya, Gresik, dan Sidoarjo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus atau *complete enumeration* yaitu memilih seluruh elemen populasi menjadi sampel penelitian. Data yang diperoleh dalam penelitian ini, selanjutnya diolah dengan menggunakan software SPSS dengan kesimpulan sebagai berikut: 1) komitmen kualitas berpengaruh terhadap kinerja keuangan, 2) keterlibatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja keuangan, 3) fokus pelanggan berpengaruh terhadap kinerja keuangan, 4) manajemen berbasis fakta tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan, 5) pengendalian dan monitoring proses tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Almansour (2012) melakukan penelitian yang bertujuan mencari jawaban apakah penerapan TQM meningkatkan kinerja keuangan. Penelitian ini menyajikan studi tentang dampak komponen TQM yaitu: komitmen kualitas, keterlibatan pegawai, fokus pelanggan, manajemen berdasarkan fakta, proses kontrol dan pengawasan, sistem insentif dan pengakuan, dan perbaikan berkelanjutan pada kinerja keuangan usaha kecil dan menengah Jordan sementara juga menyediakan tinjauan riset TQM global. Penelitian ini berfokus pada dampak komponen TQM terhadap kinerja keuangan UKM di Yordania. Kesimpulannya bahwa pengaruh TQM akan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja keuangan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian *Total Quality Management*

Hardjosoedarmo (1999;1) mengemukakan bahwa definisi TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk:

1. Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi
2. Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan
3. Memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Menurut Gaspersz (2008;2), “Manajemen Kualitas (*Quality Management*) atau Manajemen Kualitas Terpadu/*Total Quality Management* (TQM) didefinisikan sebagai satu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.”

Mears dalam Sutrisno (2011;91) mendefinisikan *Total Quality Management* sebagai suatu sistem yang dilaksanakan dalam jangka panjang dan terus-menerus untuk memuaskan konsumen dengan meningkatkan kualitas produk perusahaan. TQM memiliki tujuan perbaikan kualitas terus menerus, disesuaikan dengan perubahan yang menyangkut kebutuhan, keinginan, dan selera konsumen.

Menurut Sutrisno (2011;91) “TQM merupakan sistem terstruktur dengan serangkaian alat, teknik, dan filosofi yang didesain untuk menciptakan budaya perusahaan yang memiliki fokus terhadap konsumen, melibatkan partisipasi aktif

pekerja, dan perbaikan kualitas terus menerus dengan tujuan agar sesuai dengan harapan konsumen.”

Total Quality Management merupakan suatu cara terbaik yang dilakukan suatu perusahaan agar tetap mampu bersaing dalam berbagai persaingan global yaitu dengan menghasilkan produk yang memiliki kualitas terbaik agar sesuai dengan harapan *customer*. Untuk mendapatkan dan menghasilkan kualitas produk yang terbaik, unggul dan sesuai dengan harapan *customer* maka diperlukan adanya suatu perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja pegawai, proses, serta lingkungan perusahaan. TQM memberikan peralatan untuk menjawab setiap tantangan global dan mengarahkan perusahaan pada perbaikan kualitas yang berkesinambungan dan yang menunjang tercapainya kepuasan konsumen secara total dan terus menerus.

2.2.2 Pilar Dasar Penerapan TQM

Menurut Lewis dan Smith dalam Sutrisno (2011;91), terdapat empat pilar dasar penerapan TQM, yaitu:

1. Kepuasan konsumen

Untuk dapat memberikan kepuasan kepada konsumen, langkah awal yang harus dilakukan yaitu, mengidentifikasi siapa pelanggan perusahaan, apa kebutuhan, dan keinginan mereka.

2. Perbaikan terus-menerus

Konsumen akan selalu mengalami dinamika seiring lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan, oleh karena itu perusahaan harus mampu mengikuti gerak perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen.

3. Hormat/respek terhadap setiap orang

Setiap orang dalam organisasi merupakan individu yang memiliki kontribusi bagi pencapaian kualitas yang di harapkan, oleh karena itu setiap orang dalam organisasi harus diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.

4. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan yang diambil akan memberikan hasil yang memuaskan jika didasarkan pada data dan informasi yang objektif, lengkap, dan akurat.

2.2.3 Elemen-elemen pendukung TQM

Untuk mendukung penerapan TQM, terdapat sepuluh elemen-elemen pendukung yang harus diperhatikan perusahaan yang dikembangkan oleh Goetch dan Davis dalam Sutrisno (2011;92), yaitu:

a. Fokus pada pelanggan

Dalam organisasi TQM, konsumen internal dan konsumen eksternal merupakan kekuatan pendorong aktivitas organisasi. Konsumen eksternal menentukan kualitas produk yang mereka terima, sedangkan konsumen internal berperan dalam menentukan kualitas SDM, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk yang dihasilkan

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi TQM, konsumen internal dan eksternal sebagai penentu kualitas. Organisasi harus memiliki obsesi untuk memenuhi atau melebihi kualitas yang telah ditentukan konsumen, dengan melibatkan aktif semua pekerja pada berbagai level.

c. Pendekatan ilmiah

Segala aktivitas organisasi TQM terutama menyangkut desain pekerjaan, proses pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah harus didasarkan pada kaidah ilmiah yang bisa dipertanggungjawabkan dan diterima semua pihak yang terlibat.

d. Komitmen jangka panjang

TQM merupakan paradikma baru dalam manajemen organisasi yang membutuhkan budaya baru dalam penerapannya. Komitmen jangka panjang dari seluruh elemen organisasi sangat diperlukan untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM bisa berjalan baik. Manajemen puncak merupakan pendorong proses pengembangan kualitas, penciptaan nilai, tujuan, dan sistem. Komitmen harus diwujudkan paling tidak sepertiga waktu manajemen puncak digunakan untuk terlibat langsung dalam usaha implementasi TQM. Kurangnya komitmen manajemen puncak merupakan salah satu penyebab kegagalan penerapan TQM.

e. Kerjasama tim

Dalam organisasi TQM, keberhasilan hanya akan dicapai jika ada kerja sama antar elemen internal organisasi maupun dengan pihak eksternal organisasi.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk yang dihasilkan suatu organisasi selalu melalui tahapan atau proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan, oleh karena itu sistem yang ada perlu terus diperbaiki agar selalu mendukung upaya pencapaian kualitas.

g. Pendidikan dan latihan

Dalam persaingan global yang diwarnai berbagai perubahan, kualitas total hanya bisa dipakai jika para pekerja memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi. Banyak ahli yang menyarankan pemberian pelatihan dan pendidikan dalam rangka pengembangan kualitas. Pelatihan yang diberikan harus merupakan pelatihan yang bersifat dinamis, fleksibel, dan bisa mendorong kreatifitas pekerja. Dengan adanya pelatihan, para pekerja akan selalu siap menghadapi berbagai perubahan, komitmen pekerja yang meningkat, dan mereka akan memiliki rasa percaya diri yang mantap.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam organisasi TQM, para pekerja diberi kesempatan yang luas untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini akan dilakukan agar dapat meningkatkan tanggung jawab pekerja terhadap segala keputusan yang telah disepakati bersama. Meskipun demikian, kebebasan dan keterlibatan para pekerja harus didasari dengan rentang kendali yang terarah agar keterlibatan mereka selalu mengacu kepada standar proses yang telah ditentukan.

i. Kesatuan tujuan

Segala aktivitas seluruh elemen dalam organisasi TQM harus mengarah pada satu tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini bukan berarti harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan pekerja mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja

Para pekerja merupakan sumber daya sangat berharga bagi organisasi. Pemberdayaan terhadap para pekerja dapat diartikan sebagai pemberian wewenang dan kekuasaan kepada mereka dalam mengambil keputusan, kontrol terhadap pekerjaan mereka, dan kemudahan dalam memuaskan konsumen.

Creech dalam Sutrisno (2011;95) menyatakan bahwa agar penerapan TQM berhasil, empat kriteria berikut harus dipenuhi perusahaan, yaitu:

1. Harus didasarkan atas kesadaran terhadap pentingnya kualitas.
2. Harus memiliki sifat kemanusiaan yang kuat yang tercermin pada cara pekerja diperlakukan, diikutsertakan, dan diberi inspirasi.
3. Harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi dengan memberikan pemberdayaan dan keterlibatan para pekerja pada semua level.
4. Harus dilaksanakan secara menyeluruh yang melibatkan seluruh elemen perusahaan.

2.2.4 Perbedaan TQM dengan Metode Manajemen Lain

Berdasarkan Tjiptono dan Diana dalam Sutrisno (2011;95) menyatakan terdapat empat perbedaan pokok TQM dengan metode manajemen yang lain, yaitu: (1) asal intelektualnya; (2) sumber inovasinya; (3) asal negara kelahirannya; dan (4) proses diseminasi atau penyebarannya.

Perkembangan dan difusi TQM dan manajemen lainnya bisa dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1
Perbandingan TQM dengan Manajemen lainnya

Sumber	TQM	Manajemen Lainnya
Asal Inovasi	Teori statistik, analisis sampling, dan varian	Sosial, ekonomi mikro, psikologi, dan sosiologi
Sumber Inovasi	Insinyur industri dan fisikawan yang bekerja di sektor industri dan lembaga pemerintah	Sekolah bisnis terkemuka dan perusahaan konsultan manajemen
Asal Negara Kelahiran	Dikembangkan di USA, kemudian ditransfer ke Jepang dan menyebar ke Amerika Utara dan Eropa	Berasal dari USA kemudian ditransfer secara internasional
Proses Penyebaran	Populasi : perusahaan-perusahaan kecil dan manajer madya berperan menonjol	Hierarkis : dari perusahaan besar terkemuka ke perusahaan-perusahaan kecil dari manajemen puncak ke manajemen di bawahnya

2.2.5 Fokus Pelanggan

Menurut Gaspersz (2008; 23) Pelanggan (*customers*) ialah orang yang akan menggunakan output secara langsung atau yang akan menggunakan output itu sebagai input dalam proses kerja mereka.

Menurut Sugian O (2006; 63) Pelanggan (*customers*) ialah organisasi atau orang yang menerima suatu produk. *Customer* terdiri atas :

1. *Internal customer* (pelanggan internal) penerima, orang atau departemen dari output orang atau departemen lain (produk, jasa, atau informasi) di dalam suatu organisasi.

2. *External customer* (pelanggan eksternal) orang atau organisasi yang menerima suatu produk, jasa, atau informasi tetapi bukan bagian internal organisasi yang menyuplainya.

Manajemen hubungan dengan pelanggan (*Customer Relationship Management*) ialah manajemen atas sejumlah aktivitas yang sering dihadapi pelanggan termasuk *call center*, otomasi hal-hal yang berhubungan dengan penjualan maupun penjualan langsung. Biasanya dalam bentuk *software* yang membantu:

1. Penagihan yang tepat waktu dan informasi lengkap mengenai pelanggan.
2. Mengurangi biaya transaksi untuk membeli produk dan jasa.
3. Menyediakan akses langsung atas status *order*

Kepuasan pelanggan (*Customer satisfaction*) pandangan pelanggan terhadap tingkat terpenuhinya permintaan pelanggan tersebut.

- a. Keluhan pelanggan biasanya merupakan indikasi rendahnya kepuasan pelanggan, tetapi tidak adanya keluhan pelanggan tidak berarti kepuasan pelanggan tinggi.
- b. Meskipun semua persyaratan pelanggan telah disetujui oleh pelanggan dan telah dipenuhi, hal ini belum bisa memastikan terpenuhinya kepuasan pelanggan.

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

Menurut Whitely dalam Fandy Tjiptono dan Diana (2003;109-112) karakteristik perusahaan-perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Visi, komitmen, dan suasana

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

2. Penjajaran dengan pelanggan

Perusahaan yang bersifat *customer-driven* menyejajarkan dirinya dengan para pelanggan. Hal ini tercermin dalam beberapa hal berikut:

- a. Pelanggan berperan sebagai penasihat dalam penjualan.
- b. Pelanggan tidak pernah dijanjikan sesuatu yang lebih daripada yang dapat diberikan.
- c. Karyawan memahami atribut produk yang paling dihargai pelanggan.
- d. Masukan dan umpan balik dari pelanggan dimasukkan dalam proses pengembangan produk.

3. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan.

Perusahaan yang bersifat *customer driven* selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para pelanggannya. Hal ini tercermin dalam hal:

- a. Keluhan pelanggan dipantau dan dianalisis.
 - b. Selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan.
 - c. Perusahaan berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi pelanggan.
4. Memanfaatkan informasi dari pelanggan.

Perusahaan yang bersifat *customer driven* tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, tetapi juga menggunakan dan menyampaikannya kepada semua pihak yang membutuhkan dalam rangka melakukan perbaikan.

Pemanfaatan informasi pelanggan ini tercermin dalam hal:

- a. Semua karyawan memahami bagaimana pelanggan menentukan kualitas.
 - b. Karyawan pada semua level diberi kesempatan untuk bertemu dengan pelanggan.
 - c. Karyawan mengetahui siapa yang menjadi “pelanggan sesungguhnya.”
 - d. Perusahaan memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan yang realistis kepada para pelanggan, dengan prinsip dasarnya adalah “Janjikan apa yang bisa diberikan, tapi berikan lebih dari yang dijanjikan.”
 - e. Karyawan dan manajer memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.
5. Mendekati para pelanggan.

Dalam pendekatan TQM, tidaklah cukup bila suatu perusahaan hanya pasif dan menunggu umpan balik yang disampaikan oleh para pelanggannya. Pasar global yang kompetitif menuntut pendekatan yang lebih aktif. Mendekati pelanggan berarti melakukan hal-hal berikut:

- a. Memudahkan para pelanggan untuk menjalankan bisnis.

- b. Berusaha untuk mengatasi semua keluhan pelanggan.
 - c. Memudahkan para pelanggan dalam menyampaikan keluhannya, misalnya lewat surat, telepon, atau datang langsung.
6. Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan pegawai.

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

7. Penyempurnaan produk dan proses secara terus-menerus.

Perusahaan yang bersifat *customer driven* melakukan setiap tindakan yang diperlukan untuk secara terus-menerus memperbaiki produk dan proses yang menghasilkan produk tersebut. Pendekatan ini diwujudkan dalam hal:

- a. Kelompok fungsional internal bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama.
- b. Praktik-praktik bisnis terbaik dipelajari dan dilaksanakan.
- c. Waktu siklus riset dan pengembangan secara terus-menerus dikurangi.
- d. Setiap masalah diatasi dengan segera.
- e. Investasi dalam pengembangan ide-ide inovatif dilakukan.

Ketujuh karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dalam membentuk fokus pada pelanggan. Pada tahap awal setiap organisasi perlu

melakukan analisis diri. Dalam analisis ini akan ditentukan karakteristik mana yang sudah dan belum ada dalam organisasi. Organisasi perlu mewujudkan karakteristik yang belum ada tersebut sehingga fokus pada pelanggan dapat terbentuk.

2.2.6 Komitmen Kualitas

Berdasarkan pengertian kualitas, baik yang konvensional maupun yang lebih strategis oleh Gaspersz (2008;1) Kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customer*).

Pada bagian lain berdasarkan ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) dalam Gaspersz (2008;1) kualitas didefinisikan sebagai totalitas karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuan produk itu untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konformansi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirements*).

Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, (1995;51) mendefinisikan kualitas sebagai: "Suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan". Tjiptono (1995;51) berkaitan dengan konsep kualitas mengemukakan bahwa konsep kualitas sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan sebuah produk barang atau jasa yang terdiri dari kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran tentang seberapa jauh suatu produk mampu memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.

Keunggulan suatu produk jasa sangat tergantung dari keunikan serta kualitas yang diperlihatkan oleh jasa tersebut apakah sudah sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Lebih lanjut, Gasperzs dalam Sampara Lukman (1999;107) menjelaskan 5 (lima) karakteristik dasar dari sistem kualitas modern, sebagai berikut:

1. Sistem kualitas modern berorientasi pada pelanggan. Produk-produk didesain sesuai dengan keinginan pelanggan melalui suatu riset pasar, kemudian diproduksi dengan cara-cara yang baik dan benar sehingga produk yang dihasilkan memenuhi spesifikasi desain (memiliki konformasi yang tinggi), serta pada akhirnya memberikan pelayanan purna jual kepada pelanggan.
2. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak (*top management*) dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus.
3. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas.
4. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja.
5. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan "jalan hidup" (*way of life*).

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

2.2.7 Orientasi Perbaikan Berkelanjutan

Menurut Tony Barnes (1998;27) “Menurut kaizen, kemajuan yang diraih bukanlah hasil satu lompatan besar ke depan. Kemajuan menurut Kaizen diraih karena perubahan kecil tanpa henti dalam beratus-ratus bahkan beribu-ribu detail yang berhubungan dengan menghasilkan produk atau pelayanan, ide tentang peningkatan kecil ini berasal dari para karyawan biasa dan juga dari poin penjualan dan pelayanan purna jual”.

Menurut Fandy Tjiptono dan Diana (2003:262) perbaikan berkelanjutan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkelanjutan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya.

Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan perlunya dilakukan perbaikan berkelanjutan. Untuk mencapai perbaikan berkelanjutan, manajer senior tidak cukup bila hanya menerima ide perbaikan, tetapi juga secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan perbaikan atau dengan kata lain “*never accept the status quo*”. Pelaksanaan perbaikan proses berkelanjutan meliputi:

1. Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan
2. Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien
3. Evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses.

2.2.8 Kinerja Keuangan

Menurut Sturman dalam Supratikno, dkk. (2006;12) kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi.

Moehariono (2012;95) menyatakan bahwa pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

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

Menurut Fahmi (2013;142) Kinerja Keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar.

Menurut Helfret (1996;67) yang dimaksud dengan kinerja keuangan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen. Oleh karena itu perlu dilibatkan analisis keuangan dan ekonomi

dari keputusan serta mempertimbangkan hasil tersebut. Kinerja keuangan dapat pula diartikan sebagai gambaran kondisi perusahaan yang memiliki posisi keuangan serta hasil yang telah dicapai perusahaan yang bersangkutan dalam laporan keuangan.

Kinerja keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan :

1. Pertumbuhan Penjualan,

Pertumbuhan penjualan mencerminkan manifestasi keberhasilan investasi periode masa lalu dan dapat dijadikan sebagai prediksi pertumbuhan masa yang akan datang. Pertumbuhan penjualan juga merupakan indikator permintaan dan daya saing perusahaan akan mempengaruhi kemampuan mempertahankan keuntungan dalam mendanai kesempatan-kesempatan pada masa yang akan datang (Barton et al. 1989, dalam Kuswidyarini 2013). Pertumbuhan penjualan tinggi, maka akan mencerminkan pendapatan meningkat sehingga pembayaran dividen cenderung meningkat.

2. Profitabilitas (*Return on Sales*)

Menurut Husnan (1982;27) Profitabilitas adalah hasil bersih dari berbagai kebijaksanaan dan keputusan. Pendapat lain tentang profitabilitas ialah Munawir (1999;33) Rentabilitas atau profitability adalah menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas suatu perusahaan diukur dengan kesuksesan perusahaan dan kemampuan menggunakan aktivitya secara produktif, dengan demikian rentabilitas suatu perusahaan dapat diketahui dengan memperbandingkan

antara laba yang diperoleh dalam suatu periode dengan jumlah aktiva atau jumlah modal perusahaan tersebut.

Menurut Muslich (2007;51) Pengukuran tingkat profitabilitas dapat dilakukan dengan membandingkan tingkat Return On Investment (ROI) yang diharapkan dengan tingkat return yang diminta oleh investor dalam pasar modal. Jika hasil yang diharapkan lebih besar daripada hasil yang diminta, maka investasi tersebut dikatakan sebagai menguntungkan.

Rasio profitabilitas menurut Husnan (1982;15) ialah rasio yang mengukur efektifitas manajemen secara keseluruhan sebagaimana ditunjukkan dari keuntungan yang diperoleh dari penjualan dan investasi.

3. Return on Investment (ROI)

Hasil pengembalian investasi atau lebih dikenal dengan nama *Return on Investment* (ROI) atau *Return on Total Aset*, merupakan rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROI juga merupakan suatu ukuran tentang efektifitas manajemen dalam mengelola investasinya (Kasmir, 2010;115).

Menurut Van Horne dan Wachowicz (2014;191) *Return on Investment* (ROI) mengukur efektifitas keseluruhan dalam menghasilkan laba melalui aset yang tersedia, daya untuk menghasilkan laba dari modal yang diinvestasikan. Dengan mengetahui rasio ini, akan dapat diketahui apakah perusahaan efisien dalam memanfaatkan aktiva dalam kegiatan operasional perusahaan. Rasio ini juga memberikan ukuran yang lebih baik atas profitabilitas perusahaan

karena menunjukkan efektifitas manajemen dalam menggunakan aktiva untuk memperoleh pendapatan.

Rumus untuk mencari Return on Investment (ROI) dapat digunakan sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aset}}$$

Dari sejumlah pengertian kinerja keuangan di atas, dapat diambil kesimpulan sederhana bahwa kinerja keuangan merupakan pencapaian prestasi perusahaan pada suatu periode yang menggambarkan kondisi kesehatan keuangan perusahaan dengan indikator kecukupan modal, likuiditas dan profitabilitas yang diperlihatkan setiap periode akuntansi.

2.3 Hipotesis

2.3.1 Pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Kinerja Keuangan

Pelanggan merupakan orang yang harus dilayani oleh penjual, baik jasa maupun barang. Setiap organisasi perusahaan harus mengetahui, mengidentifikasi, dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan agar bisa memuaskannya. Dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah sesuai dengan keinginan para pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu indikator penting untuk mengukur kesehatan suatu perusahaan. Karena terdapat korelasi yang sangat kuat antara tingginya tingkat kepuasan pelanggan dan tingginya tingkat loyalitas mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan (Rangkuti, 2013).

Kuswidyarini (2013) melakukan penelitian yang dimaksudkan untuk memberikan bukti empiris atas bentuk dan kekuatan dari hubungan *Total Quality Management* dan kinerja keuangan pada unit bisnis manufaktur. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa penerapan fokus pelanggan yang dilakukan oleh perusahaan berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

H1 : Fokus pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

2.3.2 Pengaruh Komitmen Kualitas terhadap Kinerja Keuangan

Pada perusahaan manufaktur, melalui penerapan biaya kualitas yang tepat, maka akan terjadi pencapaian kualitas karena produk yang diciptakan memenuhi permintaan konsumen, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan dan dengan kualitas yang tinggi pula menyebabkan perusahaan dapat mengurangi tingkat kesalahan dan pengerjaan kembali produk cacat. Untuk itu akan terjadi penghematan pada biaya produksi. (Blocher, et.al., 2007;36).

Peningkatan dan komitmen kualitas dari pihak manajemen diperlukan untuk menjaga agar hasil yang dikeluarkan tetap baik dengan meminimalisir biaya kegagalan internal. Biaya kegagalan internal yang rendah akan berdampak pada kinerja keuangan yaitu tingkat profitabilitas akan lebih tinggi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Malamansyah, dkk (2014) menyimpulkan bahwa penerapan komitmen kualitas yang dilakukan perusahaan berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

H2 : Komitmen kualitas berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan.

2.3.3 Pengaruh Orientasi Perbaikan Berkelanjutan terhadap Kinerja Keuangan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat terus meningkat. Perbaikan secara terus-menerus harus dilakukan perusahaan seiring dengan perkembangan informasi dan kebutuhan pelanggan. Perbaikan secara berkala di segala bidang yang rutin dilakukan perusahaan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Peningkatan kinerja manajerial pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas produk yang berujung pada peningkatan laba perusahaan dan akan berdampak langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Almansour (2012) melakukan penelitian yang bertujuan mencari jawaban apakah penerapan TQM meningkatkan kinerja keuangan UKM di Yordania. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengaruh TQM terutama orientasi perbaikan berkelanjutan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja keuangan.

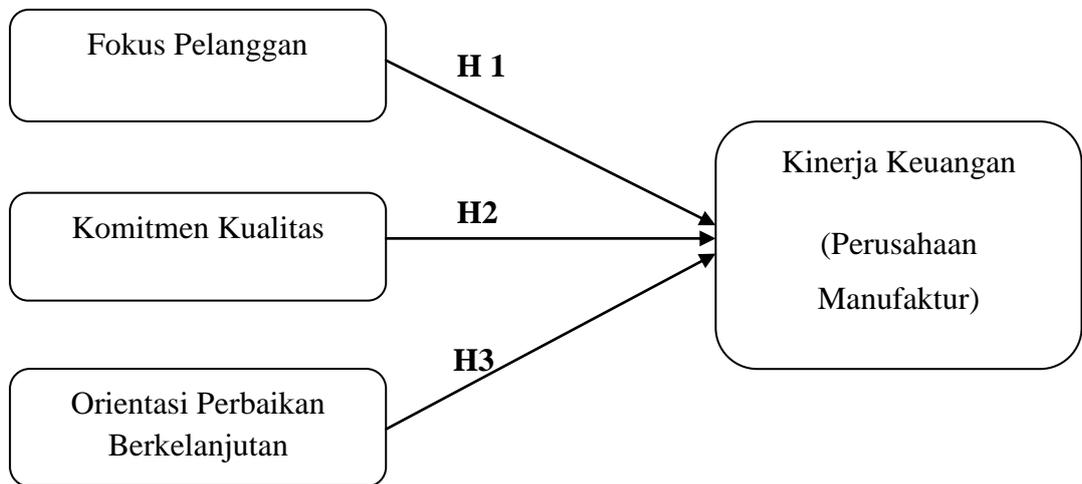
H3 : Orientasi perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang diteliti. Kerangka konseptual berguna untuk menghubungkan atau menjelaskan secara singkat suatu topik yang akan dibahas. Kerangka konseptual diharapkan akan memberikan gambaran dan mengarahkan asumsi mengenai variabel-variabel yang akan diteliti.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen, yaitu fokus pelanggan, komitmen kualitas, dan orientasi perbaikan berkelanjutan terhadap variabel dependen, yaitu kinerja keuangan perusahaan manufaktur yang diprosikan melalui profitabilitas, tingkat penjualan, dan ROI.

Hubungan antar variabel-variabel tersebut dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Konseptual