

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
TERHADAP KINERJA FINANCIAL  
(Study Pada Perusahaan Jasa di Kota Pekanbaru Provinsi Riau)**

**Nur Azlina, Kamaliah, & Dinanda Sulaeman**

**Fakultas Ekonomi Universitas Riau  
e mail : nur.azlina@yahoo.com**

**Abstract**

*This study aimed to determine the effect of total quality management practices on the performance of the company's financial services in Pekanbaru city of Riau Province. The study was conducted in 67 service companies that have implemented total quality management practices for over three years. The company consists of 33 banking companies, 12 manufacturing companies, 16 hospitals and 6 telecom companies. Sampling was carried out using non-probability sampling methods (purposive sample method) while the data collection techniques performed by direct methods. The test data used for multiple linear regression. Results showed that of the six dimensions of TQM dianailsa only variable customer focus and management of human resources that do not affect the performance of the financial while others are leadership, process management, strategic planning as well as information and analysis of the influence financial performance.*

*Keywords: leadership, focus on customers, human resource management, process management, strategic planning, information analysis, and performance financial*

**Abstrak**

Penelitian ini 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 untuk regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari enam dimensi TQM yang dianailsa 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*.

Kata kunci : Kepemimpinan, fokus pada Pelanggan, manajemen sumberdaya manusia, proses panajemen, perencanaan strategis, analisis informasi, dan kinerja financial

**PENDAHULUAN**

Pada akhir 1970-an dan awal 1980-an, Industri Amerika yang sebelumnya tidak tertandingi kehilangan pasar saham yang besar di pasar AS dan dunia. Untukmendapatkan kembalikeunggulan kompetitif, perusahaan mulai mengadopsi program perbaikan produktivitas yang telah terbukti keberhasilannya dan sukses diterapkan pada banyak perusahaan di Jepang. Salah satu program peningkatan produktivitas yang digunakan adalah sistem *Total Quality Management (TQM)*.

Dalam dua dekade terakhir, baik pers dan akademik populer jurnal telah diterbitkan, kebanyakan menggambarkan keberhasilan dan kegagalan penerapan TQM. (Kaynak, 2003)

Awal tahap penelitian empiris dalam TQM hampir secara eksklusif terbatas pada upaya mampu mengukur instrument yang membangun praktik TQM misalnya, Saraph dkk. (1989), Garvin (1983) yang membandingkan praktik TQM di Jepang dan US (Kaynak, 2003). Para peneliti lain seperti Mohrman dkk. (1995) menganalisis hubungan antara praktek TQM dan kinerja financial di berbagai tingkatan. Studi yang dilakukan oleh Daset al. (2000) meneliti hubungan teknik manajemen mutu sistem dan pengaruhnya terhadap kinerja.

Beberapa peneliti bidang akuntansi telah melakukan penelitian TQM itu sendiri dan menghasilkan berbagai temuan. Di antaranya temuan Ittner dan Larcker (1995) tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktikkan TQM dan Sistem Akuntansi Manajemen dapat mencapai kinerja yang tinggi. Peneliti lainnya yaitu Sim dan Killough (1998) serta Kurnianingsih (2000) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dengan desain Sistem Akuntansi Manajemen terhadap kinerja.

Penelitian mengenai penerapan TQM memberikan hasil yang beragam. Kegagalan untuk mendapatkan hasil yang konsisten disebabkan oleh tiga perbedaan yang signifikan antara penelitian dalam hal masalah penelitian desain. Pertama, dalam beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Douglas dan Hakim (2001), TQM dioperasionalkan sebagai konstruk tunggal untuk menganalisis hubungan antara TQM dan kinerja perusahaan, sementara, Simson dan Terziovski (1999) mengoperasionalkan TQM dibangun oleh multidimensi. Kedua, tingkat kinerja diukur bervariasi antara studi. Beberapa penelitian mengoperasionalkan kinerja hanya pada tingkat beroperasi seperti yang dilakukan Simson dan Terziovski (1999), sementara penelitian lain mengukur kinerja pada berbagai tingkatan Das dkk. (2000), Kaynak (2003). Ketiga, kerangka analisa yang digunakan untuk menyelidiki hubungan antara TQM dan kinerja juga berbeda antar studi. Dengan kata lain, ketika data dianalisis dengan alat analisis berbeda seperti menggunakan regresi berganda atau dengan structural equation model.

Penelitian yang baru-baru ini dilakukan diantaranya Christos V. Fotopoulos and Evangelos L. Psomas (2009), Changiz Valmohammadi (2011), Kevin Baird (2011) yang juga menganalisis mengenai hubungan antara TQM dengan kinerja operasional perusahaan, menghasilkan kesimpulan yang hampir sama, dimana TQM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan itu sendiri, dimana yang paling signifikan terpengaruhi adalah *financial performing*.

Penelitian ini menganalisis pengaruh antara TQM dengan Kinerja Perusahaan seperti yang dijelaskan oleh Changiz Valmohammadi (2011), dimana Changis mencoba meneliti pengaruh penerapan TQM pada kinerja perusahaan Iranian Manufacturing SMEs. Penelitian Changis Valmohammadi (2011) tersebut mencoba mencari dampak dari penerapan setiap dimensi di dalam TQM terhadap kinerja financial. Dimensi TQM yang coba digunakan oleh Changis Valmohammadi (2011) adalah *Leadership, Process management, Customer focus, Communications and quality information systems (QIS), Employee management and Involvement, Supplier management, dan Tools and techniques*. Dari sisi kinerja perusahaan, indikator kinerja financial yang dipilih oleh Valmohammadi (2011) adalah *profitability, customer*

*satisfaction, sales growth, employee morale, and market share.* Hasil dari penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan diantara praktek penerapan TQM dan kinerja Financial.

Seperti yang telah diuraikan diatas Valhohammadi (2011) menggunakan tujuh dimensi TQM yakni *Leadership, Process management, Customer focus, Communications and quality information systems (QIS), Employee management and Involvement, Supplier management, dan Tools and techniques* dalam penelitiannya, sementara penelitian ini menggunakan enam dimensi TQM yakni *planning, leadership, people management, customer focus, process management, information analysis* yang diadopsi dari Samson dan Terziovski (2001) serta yang digunakan oleh Prayogo dan Sohal (2006).

Beberapa penelitian menghubungkan TQM dengan kinerja financial, diantaranya menggunakan pengukuran *Financial Performance* (Samson dan Terziovski, 1999), (McGuire, 2008), Hendricks dan Singhal (2001). Sharma (2005) menyatakan bahwa penelitian mengenai TQM banyak menggunakan pelaporan non finansial, ini mungkin disebabkan banyak riset terhadap mutu dan menggunakan pengukuran kinerja non finansial. Macinnati (2008). Didalam penelitiannya ia mengungkapkan bahwa dengan menggunakan *financial performance*, kinerja perusahaan dapat dilihat dengan jelas. Disamping itu, penggunaan *financial performance* dapat meningkatkan keinginan investor untuk berinvestasi di perusahaan tersebut. Sehingga perusahaan lebih banyak yang mengungkapkan *financial performance* daripada *non-financial performance*. Dengan demikian peneliti merasa penggunaan variabel *financial performance* ini sangat penting

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan jasa di kota pekanbaru. Perkembangan perusahaan jasa di kota pekanbaru sendiri, mengalami peningkatan yang cukup signifikan, diantaranya dapat dilihat dari jumlah hotel yang dibuka. Perkembangan industri jasa ini sendiri tidak lepas dari akan dilaksanakannya Pekan Olahraga Nasional (PON) yang akan dilaksanakan di Provinsi Riau tahun 2012 ini.

Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Maccinnati (2008) tentang pengaruh TQM dan kinerja keuangan yang dilakukan pada Rumah Sakit di Italia. Hasil penelitian ini adalah terdapat hubungan positif antara TQM dan kinerja keuangan. Pemilihan perusahaan jasa yakni perusahaan yang termasuk kategori perusahaan menengah ke atas yang berada di wilayah kota Pekanbaru. Pemilihan ini didasarkan pada pandangan bahwa penerapan TQM pada perusahaan manufaktur dan jasa tidak jauh berbeda bahkan perusahaan jasa lebih menekankan orientasi terhadap kualitas jasa yang diberikan.

Berdasarkan latarbelakang diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk : 1) menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja financial, 2) menguji pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja financial, 3) menguji pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja Financial, 4) menguji pengaruh proses management terhadap kinerja financial, 5) menguji pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja financial, dan 6) menguji pengaruh informasi dan analisis terhadap kinerja financial.

## TINJAUAN TEORITIS

### **Kepemimpinan dan Kinerja Financial**

Kepemimpinan merupakan kepemimpinan eksekutif senior dan keterlibatan personal dalam menentukan strategi kepemimpinan yang akan memudahkan untuk mencapai kinerja financial yang tinggi, pengembangan individu, dan pembelajaran organisasi. Deming (1986) dan Juran (1986) mengemukakan bahwa kepemimpinan manajemen merupakan faktor penting dalam penerapan *Total Quality Management* karena dapat meningkatkan kinerja. (Ahire dan O'Shaughnessy, 1998; Anderson et al,1995; Flynn et al, 1995; Wilson dan Collier,2000). Keberhasilan implementasi TQM membutuhkan budaya organisasi yang efektif. Hal ini disebabkan untuk mengubah organisasi untuk menerapkan TQM memerlukan usaha perbaikan terus menerus, komunikasi yang terbuka dan membutuhkan kerjasama antar elemen organisasi. (Abraham et al,1999; Adebajodan Kehoe, 1999).

Robbin (2006) menyatakan bahwa *leadership* merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.*leadership* menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi. Sedangkan Yukl (2001) mengatakan *leadership* adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dalam memelihara komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama.*Leadership* yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz dan Khan, 1978;.Koh et al, 1995; Mowday et al, 1982, dalam Sovyia Desianty, 2005).

Selain itu Gibson et.al (2006) mengatakan bahwa *leadership* merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan. Dalam menjalankan tugas pemimpin memiliki tiga pola dasar *leadership* yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Veithzal Rivai, 2004).

Menurut Veithzal Rivai (2004) *leadership* adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.*leadership* menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. *Leadership* menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, *leadership* adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Flippo (1994) berpendapat *leadership* dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Sedangkan Miftah Thoha (1983) menyatakan *leadership* merupakan norma perilaku yang digunakan

oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Dari beberapa penelitian terdahulu, yang meneliti pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja organisasi seperti Christos V. Fotopoulos and Evangelos L. Psomas (2009), Changiz Valmohammadi (2011), Kevin Baird (2011). Menghasilkan kesimpulan yang sama, yakni *quality of leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja financial.

### **H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Financial**

#### **Fokus pada Pelanggan dan Kinerja Financial**

Unsur ini merujuk pada bagaimana dan seberapa baik organisasi menentukan kebutuhan pelanggan dan harapan di masa yang akan datang, dengan menyediakan manajemen hubungan dengan pelanggan secara efektif, dan menentukan kepuasan pelanggan (Evans dan Lindsay, 1995:88). Setiap orang mempunyai pelanggan dan bahwa kebutuhan dan harapan pelanggan harus dipenuhi setiap saat kalau organisasi/perusahaan secara keseluruhan bermaksud memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal (pembeli). Selain itu juga mengukur tingkat pelanggan yang mana berhubungan dengan informasi yang disampaikan organisasi dan tingkat penyelesaian atas keluhan pelanggan. Fokus Pelanggan adalah prinsip utama (penyokong) di dalam TQM filosofi. Danny Samson (1998), memberikan gambaran bahwa penerapan elemen *Customer focus* merupakan salah satu unsur yang penting dalam sukses nya penerapan TQM terhadap peningkatan kinerja Financial.

### **H2 : Fokus pada Pelanggan berpengaruh positif terhadap Kinerja Financial**

#### **Pengaruh manajemen sumber daya manusia terhadap Kinerja Financial**

Kategori ini menunjukkan seberapa baik praktek sumber daya manusia dalam organisasi strategis. Keunggulan di dalam kategori ini, menurut Garvin (1991) *people manajemen* memusatkan pada pelatihan, pengembangan, komunikasi, keselamatan, multi-skilling dan fleksibilitas karyawan, tanggung jawab karyawan dan pengukuran kepuasan karyawan. Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan baik informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Inti pelatihan ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *benchmarking*, statistik dan teknik lainnya juga dipergunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan. Manajemen sumber daya manusia diperlukan sebab mereka memiliki dampak terhadap pelatihan TQM yang dikombinasikan, komunikasi, dan program keterlibatan. Daniel Jimenez-Jimenez dan Micaela Martınez-Costa (2009) telah melakukan penelitian mengenai pengaruh kualitas sumber daya perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan pengaruh yang positif antara pengembangan kualitas sumber daya manusia perusahaan dan perkembangan kinerja perusahaan.

### **H3 : Manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap**

### **Pengaruh Proses Manajemen terhadap Kinerja Financial**

Proses manajemen menunjukkan bagaimana organisasi mendisain dan memperkenalkan produk dan jasa, mengintegrasikan produksi dan kebutuhan penyerahan dan mengatur capaian para penyalur (Evans dan Lindsay, 1995). 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 (Deming, 1986). Deming menyatakan satuan proses dihubungkan sebagai sistem, dan perawatannya dari sistem organisasi biasanya konsisten dengan penggunaan teori manajemen. Menurut penelitian beberapa organisasi sudah mengalami peningkatan kinerja dramatis melalui memproses disain kembali (Hammer dan Champy, 1993; Stewart, 1993). Peningkatan kualitas dan keakuratan merupakan prasyarat proses manajemen agar dapat meningkatkan kinerja financial. (Ahire and Dreyfus, 2000)

#### **H4 : Proses Manajemen berpengaruh positif terhadap Kinerja Financial**

### **Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Financial**

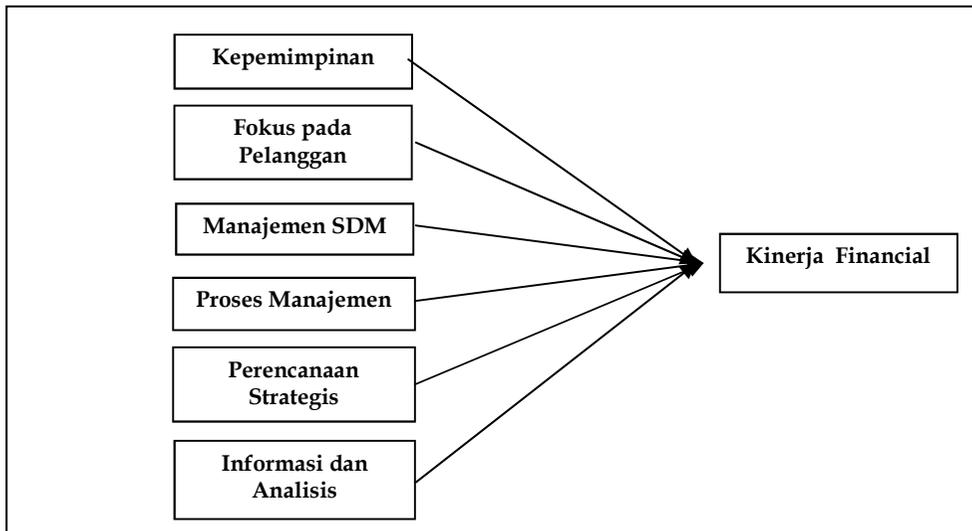
Unsur ini memusatkan pada strategi organisasi dan perencanaan bisnis, dan menyebarkan rencana tersebut ke bagian organisasi dengan perhatian organisasi ke pelanggan dan kebutuhan kinerja operasional (Evans dan Lindsay, 1995:89). Penekanan adalah pada *customer-driven quality* dan keunggulan kinerja operasional sebagai permasalahan bisnis strategis yang perlu untuk bagian integral keseluruhan perencanaan bisnis. *Strategic Planning* merupakan salah satu unsur dalam TQM yang berpengaruh didalam praktik penerapan TQM itu sendiri (Reed *et al* 1996) dan (Prajogo dan Sohal 2005).

#### **H5 : Perencanaan Strategis berpengaruh positif terhadap Kinerja Financial**

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

Unsur ini mempunyai kaitan dengan "lingkup, manajemen dan penggunaan data dan informasi untuk memelihara suatu pelanggan, untuk mengendalikan kualitas, dan untuk meningkatkan kinerja" (Malcolm Baldrige National Award Criteria, 1995 dalam Samson dan Terziovki, 1999:76). Filosofi TQM menekankan pengambilan keputusan berdasarkan pada fakta yang menyertakan analisa informasi tentang kebutuhan pelanggan, permasalahan operasional, dan keberhasilan dalam melakukan percobaan. Banyak teknik TQM yang populer (mis : *cause-and-effect analisa*, *Pareto chart*) diarahkan untuk membantu organisasi dalam memproses informasi secara efektif (Dean dan Bowen, 1994). Literatur TQM menyatakan bahwa organisasi yang secara konsisten mengumpulkan dan meneliti informasi akan menjadi lebih sukses dibanding yang tidak. Studi empiris menyatakan bahwa jenis informasi dan analisa yang didukung oleh filosofi TQM dapat benar-benar menghalangi kinerja financial. Sebagai contoh, Fredrickson (1984) yang menemukan yang walaupun pengambilan keputusan menyeluruh secara positif dihubungkan dengan kinerja financial di dalam industri yang sangat stabil, secara negatif dihubungkan dengan kinerja financial di dalam industri yang sangat tidak stabil. Dean dan Bowen (1994) menyimpulkan teori manajemen melihat bahwa pengolahan informasi bermanfaat secara umum tetapi berpotensi tidak relevan atau bahkan penuh resiko dalam situasi spesifik. Ketika TQM berpindah dari daerah aplikasi yang asli, pabrikasi, ke area pemasaran, dan aktivitas layanan pelanggan.

#### **H6 : Informasi dan Analisis berpengaruh positif terhadap Kinerja financial**



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa yang berada di kota Pekanbaru Provinsi Riau yang meliputi perusahaan: Telekomunikasi, Perbankan, Perhotelan, dan Rumah Sakit. Sampel dalam penelitian ini meliputi 33 perusahaan Perbankan, 12 Perhotelan, 16 Rumah Sakit dan 6 Perusahaan Telekomunikasi. Perusahaan yang dipilih adalah perusahaan dengan kategori menengah keatas. Penentuan populasi ini didasarkan pada alasan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut menekankan pada kualitas jasa dan kepuasan konsumen. Sedangkan sampel yang dipilih adalah manajer tingkat menengah. Pemilihan sampel ini didasarkan atas alasan bahwa manejer tersebut terlibat secara teknis dalam praktik total quality management. Sampel penelitian ini diperoleh melalui metode purposive sampling, artinya sampel dipilih dengan menetapkan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan jasa yang menekankan kepada pelayanan dan kualitas jasa.
2. Telah memiliki status hotel bintang tiga keatas bagi perusahaan perhotelan.
3. Rumah sakit swasta yang memiliki fasilitas rawat inap.
4. Perusahaan telah beroperasi diatas 3 tahun

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan melalui pengiriman kuesioner pada responden. Kuesioner dikirimkan kepada manajer perusahaan yang berada pada bagian yang berhubungan dengan kualitas produk/jasa diantaranya manajer HRD, manajer pemasaran, manajer public relation, manajer keuangan atau manajer setingkat.

## Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

### Praktik TQM

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers* pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998: 10). TQM banyak digunakan oleh beberapa penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini menggunakan instrument TQM yang digunakan oleh Samson dan Terziovski (1999) yang merupakan instrumen yang dikeluarkan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) . Instrumen ini telah banyak digunakan dan diterima sebagai instrument TQM seperti penelitian Juran (1995), Evans and Lindsay (1999 ), Prayogo dan Sohal (2005).MBNQA terdiri dari 6 kriteria praktik organisasi yaitu *leadership, strategy and planning, customer focus, information and analysis, people management, and process management.*

### Kepemimpinan

Pengukuran mengenai kepemimpinan terdiri dari 4 pertanyaan yakni terdiri dari Apakah Executive senior memiliki keyakinan yang sama tentang arah masa depan dari organisasi, peranan Senior manajer secara aktif mendorong adanya perubahan dan menerapkan budaya saling percaya, adanya keterlibatan dan komitmen dalam perubahan menuju "best Practice", Karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam mendorong dan membantu dalam menerapkan perubahan organisasi, adanya derajat yang tinggi dari kesatuan tujuandi seluruh perusahaan kami , dan kami sudah menghilangkan penghalang antara individu dan/atau departemen.

### Fokus pada Pelanggan

Pada Pengukuran elemen fokus pada pelanggan digunakan 6 pertanyaan yang terdiri dari penilaian mengenai perusahaan mengetahui kebutuhan pelanggan eksternal sekarang dan yang akan datang ( baik dalam volume maupun karakteristik produk), Kebutuhan Pelanggan ini secara efektif disebarkan dan dipahami dengan kerja keras, Dalam merancang produk/jasa baru, Perusahaan menggunakan kebutuhan pelanggan domestik , perusahaan memiliki suatu proses yang efektif untuk memecahkan keluhan pelanggan eksternal, Keluhan Pelanggan digunakan sebagai suatu metoda untuk memulai peningkatan dalam proses yang sedang berjalan, dan perusahaan secara sistematis dan secara teratur mengukur kepuasan pelanggan eksternal.

### Manajemen Sumberdaya Manusia

Pada pengukuran mengenai manajemen sumberdaya manusia, 7 pertanyaan diajukan yakni penilaian mengenai Konsep "internal customer" (yaitu orang atau proses yang seluruhnya mencakup semua karyawan) merupakan hal yang baik dipahami pada perusahaan, perusahaan memiliki suatu organisai yang melakukan pelatihan secara luas dan proses pengembangan mencakup perencanaan karir untuk semua karyawan, perusahaan mempunyai proses komunikasi yang efektif " top-down" dan " bottom up", Kepuasan Karyawan adalah formalitas dan secara teratur diukur, apakah Keselamatan pekerjaan dan Keamanan merupakan praktek yang paling baik, Fleksibilitas Karyawan, *multi-skilling* dan pelatihan dengan aktif digunakan untuk peningkatan kinerja, dan Semua karyawan percaya bahwa mutu adalah tanggung jawab mereka.

### **Proses Manajemen**

Untuk proses manajemen pengukuran dilakukan dengan menggunakan 6 pertanyaan, yakni mengenai pemahaman Konsep "pelanggan yang internal" dipahami dengan baik dalam perusahaan, perusahaan mendisain proses di perusahaan kami untuk menjadi "tahan gagal" (berorientasi pencegahan), perusahaan mempunyai metoda yang mapan dan jelas untuk mengukur mutu dari produk dan jasa, perusahaan membuat dan menggunakan secara luas teknik statistik untuk meningkatkan proses dan untuk mengurangi berbagai variasi, perusahaan bekerja keras untuk menetapkan hubungan jangka panjang dengan para penyalur. Perusahaan menggunakan rating sistem seorang supplier untuk menyeleksi supplier dan memonitor kinerja mereka.

### **Perencanaan Strategik**

Pengukuran perencanaan strategik terdiri dari 6 pertanyaan, yang terdiri dari penilaian mengenai, perusahaan mempunyai suatu statemen misi yang telah dikomunikasikan keseluruhan perusahaan dan didukung oleh karyawan, perusahaan mempunyai suatu proses perencanaan yang tersusun dan menyeluruh dan secara teratur meninjau ulang tujuan jangka panjang dan jangka pendek, Rencana perusahaan memfokuskan pada pencapaian Praktek "best practice", Ketika perusahaan mengembangkan rencana, kebijakan dan sasaran hasil, kami selalu menyertakan kebutuhan pelanggan, kemampuan penyalur, dan kebutuhan dari *stakeholders* lain termasuk masyarakat. perusahaan mempunyai statemen tertulis dari strategi yang mencakup semua operasi yang secara jelas dilafalkan dan disetujui oleh Para manajer Senior, Operasi pabrikasi pada perusahaan secara efektif disejajarkan dengan yang misi bisnis pusat

### **Analisis dan Informasi**

Mengenai Pengukuran elemen analisis dan informasi, pertanyaan terdiri dari 4 pertanyaan yang terdiri dari penilaian mengenai, Perusahaan mempunyai suatu sistem pengukuran pekerjaan efektif untuk menjejaki keseluruhan hasil (performace) financial, Informasi dan data terbaru tentang kinerja perusahaan selalu siap tersedia bagi mereka yang memerlukan, Senior manajer secara teratur mempunyai suatu pertemuan untuk meninjau ulang capaian perusahaan dan menggunakan nya sebagai basis untuk pengambilan keputusan. perusahaan dihubungkan dalam kompetitif aktif program *benchmarking* (tolok ukur) untuk mengukur kinerja perusahaan kami terhadap "best practice" di dalam industri.

### **Kinerja Financial**

Pengukuran kinerja financial, dimana pada penelitian ini dibatasi pada kinerja financial menggunakan instrumen yang digunakan oleh Chenhall (1997), Kaynak (2003). Pertanyaan terdiri dari tiga item pertanyaan keadaan produk dibandingkan dengan rata-rata industri yang terdiri dari tingkat pertumbuhan penjualan dalam 3 tahun ini, tingkat pertumbuhan ROI, dan tingkat pertumbuhan profit. Pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin, mulai dari 1= Sangat dibawah rata-rata sampai dengan 5=Jauh diatas rata-rata.

### Metode Analisis Data

Pengujian awal yang peneliti lakukan untuk penelitian ini adalah uji kualitas data yang diperoleh dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Sebelum dilakukan uji hipotesis dilakukan terlebih dahulu uji asumsi klasik.

### Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis penelitian digunakan metode analisis regresi berganda dengan bantuan software statistik SPSS16, dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6$$

keterangan :

- X<sub>1</sub> = Kepemimpinan
- X<sub>2</sub> = Fokus Pada Pelanggan
- X<sub>3</sub> = Proses manajemen
- X<sub>4</sub> = Manajemen sumberdaya manusia
- X<sub>5</sub> = Perencanaan strategis
- X<sub>6</sub> = Analisiss dan Informasi
- Y = Kinerja Financial

Pengujian menggunakan uji t dengan tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 5%, dan confidence interval 95%. Kriteria penolakan hipotesis adalah jika signifikansi  $t > 5\%$  atau T statistik kecil dari T table. Sebaliknya jika signifikansi  $t < 5\%$  atau T statistic lebih besar dari T table maka hipotesis diterima.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Deskripsi Kuesioner

Hasil deskripsi kuesioner yang dikirim dan yang kembali serta dapat diolah bisa dilihat pada tabel I berikut :

**Tabel 1**  
**Hasil Deskripsi Kuesioner**

Responden	Jumlah disebar	Jumlah kembali	Jumlah gugur	Jumlah yg diolah	Jumlah tidak kembali	
Perbankan	76	11	7,3 %	-	11	65
Hotel	40	10	6,7 %	-	10	30
Rumah Sakit	24	8	5,3 %	-	8	16
Telekomunikasi	10	4	2,7 %	-	4	6
Total	150	33	22%	-	33	117

Sumber : Data Olahan (2012)

### Hasil Uji Kualitas Data dan Asumsi Klasik

Hasil pengujian kualitas data, semua data dalam penelitian ini valid dan reliabel. Hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan data dalam penelitian ini berdistribusi normal, bebas multikolinearitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas dan autokorelasi.

**Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan**

Uji signifikansi parameter individual, disebut pula uji statistik t merupakan pengujian yang digunakan untuk melihat pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikatnya. Berikut adalah hasil perhitungan nilai t hitung dan taraf signifikansinya dalam penelitian ini:

**Tabel 2**  
**Koefesien Regresi Secara Parsial dan Uji Signifikansi**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2,349	4,014		-,585	,563
LEADERSHIP	,295	,119	,364	2,472	,020
COSTUMERFOCUS	,063	,086	,110	,730	,472
PEOPLEMANAGEMENT	,083	,094	,146	,883	,385
PROCESS MANAGEMENT	-,248	,118	-,434	-2,098	,046
PLANNING	,318	,104	,574	3,054	,005
INFORMATION & ANALYSIS	,216	,102	,331	2,124	,043

Berdasarkan output di atas, pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut dengan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dan df (derajat kebebasan)  $n-k-1 = 27$  adalah 2,032.

**H1 :Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja financial**

Pada tabel di atas diketahui bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja financial yang ditunjukkan oleh nilai t sebesar  $2,472 > 2,03$  dengan nilai signifikansi  $0,020 < 0,05$ . Artinya adalah semakin tinggi kepemimpinan maka akan semakin tinggi juga kinerja financial. Dengan demikian hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini diterima. Hasil penelitian ini mendukung pendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah satu elemen kunci keberhasilan implementasi TQM (Rahman, 2001; Munizu, 2002; Demirbag, et.al, 2006, Changis Valmohammadi 2011). Komitmen manajemen juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja mutu dan kinerja financial (Prayogo dan Brown, 2004; Prayogo dan Dermott, 2005). Komitmen manajemen dalam mendukung suksesnya implementasi TQM guna mencapai kinerja yang tinggi dalam kualitas produknya dapat diwujudkan melalui suatu sistem manajemen yang terpadu dari tingkat pimpinan puncak sampai karyawan yang paling bawah. Sehingga perusahaan memperoleh kemajuan secara konsisten dalam mencapai standar kinerja mutu yang telah ditetapkan bersama secara bertahap dan terukur.

**H2 :Fokus Pada Pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja Financial**

Pada tabel 2 di atas diketahui bahwa variabel fokus pelanggan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja financial yang ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar  $0,730 < 2,032$  dengan nilai signifikansi  $0,472 > 0,05$ . Artinya adalah semakin tinggi fokus pada pelanggan tidak diikuti oleh tingginya kinerja financial yang dihasilkan. Dengan demikian hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini ditolak. Hasil penelitian ini mendukung pendapat bahwa fokus pelanggan bukan merupakan salah satu elemen kunci keberhasilan implementasi TQM (Krajewski et.al, 2003; Corbett dan Rastrick, 2000; Prayogo dan Brown, 2004; dan Prayogo dan Dermott, 2005).

### **H3 :Manjemen Sumberdaya Manusia berpengaruh positif terhadap kinerja Financial**

Pada tabel 2 diatas diketahui bahwa variabel manajemen sumberdaya manusia tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja financial yang ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar  $0,883 < 2,032$  dengan nilai signifikansi  $0,385 > 0,05$ . Artinya adalah semakin tinggi manajemen sumberdaya manusia tidak diikuti oleh tingginya kinerja financial yang dihasilkan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Heizer dan Render (2004); dan Krajewski et.al, (2003) bahwa manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi tidak mendukung secara langsung dalam pengembangan kinerja keuangan organisasi. Namun Beberapa bentuk upaya pemberdayaan karyawan oleh perusahaan, diantaranya adalah: dibentuknya kelompok kerja (*Small Group Activity*) atau Gugus Kendali Mutu (GKM), pertemuan berkala, aktivitas sumbang saran (*brain storming*), 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.

### **H4 :Proses Manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja Financial**

Pada tabel 2 diketahui bahwa variabel proses manajemen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja financial yang ditunjukkan oleh  $0,46 < 0,05$ . Hasil pengujian ini menunjukan bahwa hipotesis ini (H4) diterima. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Krajewski et.al, (2003); Corbett dan Rastrick, (2000); Prayogo dan Brown, (2004); dan Salaheldin (2009) yang mengatakan bahwa proses manajemen merupakan salah satu elemen TQM yang mempengaruhi kinerja bisnis. Peningkatan kualitas proses manajemen suatu organisasi akan meningkatkan kinerja financial secara positif (Changis Valmohammadi, 2011).

### **H5 :Perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja Financial**

Pada tabel 2 diketahui bahwa variabel perencanaan strategis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja financial yang ditunjukkan oleh nilai t sebesar  $3,054 > 2,032$  dengan nilai signifikansi  $0.005 < 0,05$ . Artinya adalah semakin tinggi perencanaan strategis maka akan semakin tinggi juga kinerja financial. Dengan demikian hipotesis pertama (H5) dalam penelitian ini diterima. Perencanaan strategi merupakan salah satu faktor penunjang dalam pelaksanaan setiap kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dalam pencapaian tujuan bisnisnya. Hasil penelitian ini juga didukung oleh beberapa ahli yang pernah melakukan penelitian serupa (Prayogo dan Brown, 2004; Prayogo dan Dermott, 2005)

### **H6 : Informasi dan analisis berpengaruh positif terhadap kinerja Financial**

Pada tabel 2 diketahui bahwa variabel informasi dan analisis memiliki pengaruh positif terhadap kinerja financial yang ditunjukkan oleh nilai t sebesar  $2,124 > 2,032$  dengan nilai signifikansi  $0.043 < 0,05$ . Artinya adalah semakin tinggi informasi dan analisis maka akan semakin tinggi juga kinerja financial. Dengan demikian hipotesis pertama (H5) dalam penelitian ini diterima. Hasil penelitian tersebut mendukung pendapat pakar kualitas, bahwa informasi dan analisis dengan bantuan piranti (tools) statistik merupakan salah satu elemen kunci keberhasilan implementasi TQM. (Krajewski et.al, 2003; Corbett dan Rastrick, 2000; dan Prayogo dan Dermott, 2005).

## SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Hasil pengujian membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja financial dengan nilai sig t 0.020.
- b. Hasil pengujian membuktikan bahwa fokus pada pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja financial dengan nilai sig t 0.472.
- c. Hasil pengujian membuktikan bahwa manajemen sumberdaya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja financial dengan nilai sig t 0.385.
- d. Hasil pengujian membuktikan bahwa proses manajemen berpengaruh terhadap kinerja financial dengan nilai sig t 0.046.
- e. Hasil pengujian membuktikan bahwa perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja financial dengan nilai sig t 0.005.
- f. Hasil pengujian membuktikan bahwa informasi dan analisis berpengaruh terhadap kinerja financial dengan nilai sig t 0.043.

### Keterbatasan

- a. Penelitian ini hanya dilakukan pada perusahaan jasa yang berada di kota pekanbaru.
- b. Sebagian perusahaan yang diteliti baru menerapkan konsep TQM sehingga untuk menganalisis pengaruh terhadap performance (kinerja) tidak dapat secara akurat diketahui.

### Saran

Saran yang dapat penulis berikan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kedepannya akan lebih efektif apabila menggunakan sistem tanya jawab secara langsung dengan responden, karena apabila hanya menggunakan kuisisioner, masih ada kemungkinan munculnya kelemahan-kelemahan yang ditemui, seperti jawaban yang tidak cermat, tidak serius dan responden yang menjawab tidak jujur, serta pertanyaan yang kurang lengkap atau kurang dipahami oleh responden dalam pengisian kuesioner.
- b. Populasi dan lokasi penelitian selanjutnya bisa dilakukan pada perusahaan yang lebih kompleks dengan lingkup wilayah yang lebih luas.
- c. Perlu dikembangkan bagi penelitian selanjutnya dengan memasukkan variabel lainnya yang mempengaruhi strategi organisasi dalam menghasilkan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahire, S.L., O'Shaughnessy, K.C., 1998. The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry. *International Journal of Quality Science* 3 (19), 5-37.
- Anderson, M., Sohal, A.S., 1999. A study of the relationship between quality management practices and performance in small business. *International Journal of Quality & Reliability Management* 16 (9), 859-877.

- Changiz Valmohammadi (2011), The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs, *The TQM Journal*.
- Chenhall R.H. (1997) Reliance on Manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance, *Management Accounting Research*.
- Christos V. Fotopoulos, Evangelos L. Psomas (2010), The structural relationships between TQM factors and organizational performance, *The TQM Journal* Volume: 22
- Costa M, M et. al (2008) Simultaneous considerations of TQM and ISO 9000 on performance and motivation : An empirical study of Spanish companies, *International journal of production economics*. p- 23-39.
- Dean J.W., D.E. Bowen, (1994) Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*. p- 392-418.
- Evans, W.M. Lindsay (1999) *The Management and Control of Quality*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH,
- Easton GS, Jarrell SL. The effects of Total Quality Management on corporate performance: an empirical investigation. *Journal of Business* 1998;71(2):253-307.
- Fisher dan Govindarajan (1993) Incentive compensation design, strategic business unit mission, and competitive strategy, *Management Accounting Research*