

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Total Quality Management (TQM)*

2.1.1.1 *Pengertian Total Quality Management (TQM)*

Pengertian *Total Quality Management (TQM)* menurut Besterfield (2001:21) adalah sebagai berikut:

Total Quality Management (TQM) is an enhancement to the traditional way of doing business. It is a proven technique to guarantee survival in world-class competition. Only by changing the actions of management will the culture and actions of an entire organization be transformed. TQM is for the most part common sense.

Sallis (2002:25) mengemukakan definisi *Total Quality Management (TQM)* adalah sebagai berikut:

TQM is a practical but strategic approach to running an organization that focuses on the needs of its customers and clients. It rejects any outcome other than excellence. TQM is not a set of slogans, but a deliberate and systematic approach to achieving appropriate levels of quality in a consistent fashion that meet or exceed the needs and wants of customers. It can be thought of as a philosophy of continual improvement only achievable by and through people.

Selanjutnya pengertian *Total Quality Management (TQM)* menurut Hansen, Mowen dan Heitger (2007:10) adalah:

Continuous improvement is the continual search for ways to increase the overall efficiency and productivity of activities by reducing waste, increasing quality, and reducing costs. Managerial accounting information about the costs of products, customers, processes, and other objects of management interest can be the basis for identifying problems and alternative solutions. Providing

products with little waste that perform according to specifications are the twin objectives of world-class firms. A philosophy of total quality management, in which manufacturers strive to create an environment that will enable workers to manufacture perfect (zero-defect) products, has replaced the "acceptable quality" attitudes of the past. This emphasis on quality has also created a demand for a managerial accounting system that provides financial and nonfinancial information about quality.

Definisi *Total Quality Management* menurut Tjiptono dan Diana (2003:4) adalah: “*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”.

Selanjutnya menurut Yamit (2005:181) *Total Quality Management* adalah: “Sistem manajemen untuk meningkatkan kualitas menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi”. Sedangkan menurut Nasution (2010:22) *Total Quality Management* adalah: “Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya”.

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikatakan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam memperbaiki dan mengembangkan kualitas, produktivitas dan kinerja lainnya yang dilakukan oleh perusahaan secara terus-menerus yang berorientasi pada kepuasan pelanggan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan dunia.

2.1.1.2 Karakteristik *Total Quality Management (TQM)*

Menurut Tjiptono dan Diana (2003:4) *Total Quality Approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik *TQM* sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang.
5. Membutuhkan kerjasama tim (*teamwork*).
6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
8. Memberikan kebebasan yang terkendali.
9. Memiliki kesatuan tujuan.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Ada sepuluh karakteristik *Total Quality Management* yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005:22) yaitu seperti: “Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan”.

Dari sepuluh macam karakteristik tersebut, penjabarannya adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada Pelanggan

Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan *TQM* harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya

agar bisa memuaskannya. Dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah sesuai dengan keinginan para pelanggan.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk/jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja dimana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen/pelanggan.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ini sangat diperlukan dalam penerapan *TQM*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *TQM* dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya

sainnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaiki Sistem secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam *TQM*, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan

‘rasa memiliki’ dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan

Agar *TQM* dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan ‘rasa memiliki’ dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

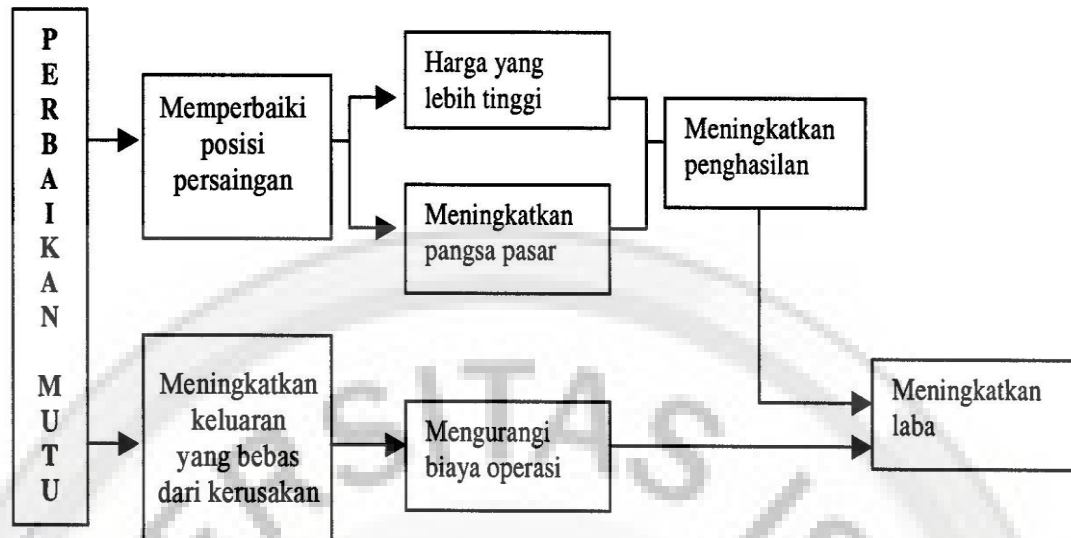
2.1.1.3 Manfaat *Total Quality Management (TQM)*

Besterfield (2011:11) mengemukakan manfaat *TQM* adalah sebagai berikut: “*The benefits of TQM are improved quality, employee participation, teamwork, working relationships, customer satisfaction, employee satisfaction, productivity, communication, profitability and market share*”.

Sedangkan menurut Nasution (2001:42) manfaat *TQM* dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: “Dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan”. Berikut ini adalah penjelasan mengenai hubungan-hubungan tentang manfaat *Total Quality Management* (Stephen, 1994:8 dalam Nasution, 2010:42-43) sebagai berikut:

Pasar yang dilayani oleh industri mencakup konsumen-konsumen dengan kebutuhan barang dan jasa tertentu. Penelitian pemasaran mengidentifikasi kebutuhan tersebut dan mendefinisikannya dalam hal kualitas. Konsumen menganggap produk dan jasa perusahaan lebih berkualitas daripada pesaingnya. Karena dianggap lebih berkualitas, konsumen bersedia membayar harga yang relatif lebih tinggi daripada harga pesaing. Karena dianggap lebih berkualitas dan harganya lebih tinggi, produk tersebut dianggap memiliki nilai yang relatif lebih tinggi. Nilai yang relatif lebih tinggi menghasilkan kenaikan dalam pangsa pasar. Berkat program kualitasnya, perusahaan dapat mengikuti spesifikasi konsumen lebih baik daripada para pesaing. Efektivitas ini menghasilkan penurunan biaya dengan memproduksi produk yang dibutuhkan secara benar sejak pertama kali. Penurunan biaya digabungkan dengan pangsa pasar yang lebih luas akan menghasilkan biaya yang lebih rendah daripada pesaing. Gabungan dari keunggulan relatif di bidang harga, pangsa pasar, dan biaya untuk menciptakan profitabilitas serta pertumbuhan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dibuat sebuah model yang menunjukkan hubungan pengaruh berbagai faktor, sebagaimana tampak pada gambar 2.1.



Gambar 2.1
Manfaat *Total Quality Management*

Sumber: Nasution (2010:42)

Dari beberapa penjelasan di atas, maka dapat dikatakan bahwa manfaat *Total Quality Management* bagi perusahaan dapat meningkatkan kualitas, kinerja perusahaan bahkan kepuasan pelanggan serta menciptakan profitabilitas maupun pertumbuhan perusahaan, maka dari itu suatu perusahaan harus menjadikan *TQM* ini sebagai budaya organisasi di dalam perusahaannya.

2.1.1.4 Implementasi *Total Quality Management (TQM)* dalam Perusahaan

George dan Weimerskirch dalam Tjiptono dan Diana (2003:343)

mengemukakan bahwa ada enam fase utama dalam implementasi *TQM*, yaitu:

1. Komitmen manajemen senior terhadap perubahan.
2. Penilaian sistem perusahaan, baik secara internal maupun eksternal.
3. Pelembagaan fokus pada pelanggan.
4. Pelembagaan *TQM* dalam perencanaan strategik, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan sistem pengukuran.
5. Penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan melampaui harapan pelanggan.
6. Perbaikan atau penyempurnaan sistem.

Menurut Bhat dan Cozzalino yang dikutip oleh Chairany dan Lestari (2011:14) secara garis besar proses implementasi *Total Quality Management (TQM)* mencakup:

1. Manajemen puncak harus menjadikan *TQM* sebagai prioritas utama organisasi, visi yang jelas dan dapat dicapai, menyusun tujuan yang agresif bagi organisasi dan setiap unit, dan terpenting menunjukkan komitmen terhadap *TQM* melalui aktivitas mereka.
2. Budaya organisasi harus diubah sehingga setiap orang dan setiap proses menyertakan konsep *TQM*. Organisasi harus diubah paradigmanya, fokus pada konsumen, segala sesuatu yang dikerjakan diselaraskan untuk memenuhi harapan konsumen.
3. Kelompok kecil dikembangkan pada keseluruhan organisasi untuk memahami kualitas, identifikasi keinginan konsumen, dan mengukur kemajuan dan kualitas. Masing-masing kelompok bertanggung jawab untuk mencapai tujuan mereka sebagai bagian dari tujuan organisasi keseluruhan.
4. Perubahan dan perbaikan berkelanjutan harus diimplementasikan, dipantau, dan disesuaikan atas dasar hasil analisis pengukuran.

Dengan menerapkan *TQM* dan menjadikannya sebagai budaya organisasi, tiap-tiap anggota perusahaan dapat dengan mudah menjalankan tanggung jawab yang diberikan, sehingga perusahaan dapat melakukan pemantauan kegiatan operasional, melakukan perbaikan apabila terjadi kesalahan serta mempertahankan kelangsungan usaha di dalam menghadapi persaingan global.

2.1.1.5 Faktor-faktor Penyebab Kegagalan *Total Quality Management*

Menurut Yamit (2005:188), faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan *TQM*, yaitu:

1. Manajemen puncak tidak melihat suatu alasan untuk berubah.
2. Manajemen puncak tidak memperhatikan dan mengikutsertakan karyawan.

3. Manajemen puncak tidak bertanggung jawab terhadap program *TQM* dan penerapannya didelegasikan pada pihak lain.
4. Perusahaan kehilangan minat pada program *TQM* akibat dari kurangnya komitmen.
5. Manajemen dan karyawan tidak sepakat pada apa yang terjadi.
6. Masalah lain yang lebih mendesak diprioritaskan.
7. Tujuan yang tidak jelas dan tidak ada target atau pengukuran kinerja.
8. Proses tidak dianalisis, sistem lemah dan prosedur tidak ditulis di atas kertas.
9. *TQM* membenani karyawan dan karyawan tidak menyetujui secara diam-diam, karena tidak memahami peranan.

Teori-teori dan praktik-praktik manajemen yang disfungsi penyebab kegagalan *TQM* (Supriyono, 1999:183) adalah:

1. Manajemen birokratis. Manajemen birokratis mendasarkan arahan "*The Boss*", bawahan harus patuh.
2. Pelarangan konsumen protes. Pelarangan konsumen protes berdasarkan asumsi bahwa protes konsumen merepotkan dan merusak citra perusahaan.
3. MBO dan MBR. MBO (*Management By Objectives*) mengaitkan tujuan, strategi dan operasi melalui hierarki organisasi. MBR (*Management By Results*) adalah manajemen yang mengutamakan hasil-hasil atau keluaran dan bukanlah pada masukan-proses-keluaran.
4. Persaingan internal. Persaingan internal mendorong setiap bagian ingin menjadi nomor satu.
5. Strategi stabilitas organisasi. Strategi stabilitas organisasi mendasarkan pandangan "jika tidak rusak, jangan urus (bikin betul)".
6. Antagonisme (permusuhan) dengan serikat pekerja. Antagonisme serikat pekerja didasarkan pada asumsi perbedaan kepentingan para pekerja dengan para manajer, atau tidak ada keselarasan tujuan.
7. Driven lini bawah. Driven lini bawah menggunakan laba sebagai uji pertama untuk setiap keputusan dan tindakan.

Ada beberapa kesalahan yang sering dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas menurut Tjiptono dan Diana (2003:19) antara lain: "(1) Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior;

(2) Tim mania; (3) Proses penyebarluasan; (4) Menggunakan pendekatan yang terbatas; dan (5) Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis”.

Dari kelima hal tersebut di atas, penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain, maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

2. Tim mania

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang harus diperhatikan. Pertama baik supervisor maupun karyawan harus memiliki pengalaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Supervisor perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

3. Proses penyebarluasan

Ada organisasi mengembangkan inisiatif tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk menyatukannya kedalam seluruh elemen

organisasi. Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat kerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha ini meliputi pemikiran tentang struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

4. Menggunakan pendekatan yang terbatas

Ada organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan di situ. Padahal tidak ada pendekatan satupun yang disarankan ketiga pakar tersebut yang cocok dan dapat digunakan dalam segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka, masih dibutuhkan waktu untuk mendidik dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

2.1.2 Laba

2.1.2.1 Pengertian Laba

Pengertian laba menurut Carysforth dan Neild (2000:3) adalah: *“Profit is the difference between what a business has earned and what it has spent over a given period”*. Sedangkan menurut Brigham dan Daves (2015:265) pengertian laba ialah sebagai berikut: *“Profitability is the net result of a number of policies and decisions”*.

Menurut Soemarso (2003:230) laba adalah: “Selisih lebih pendapatan atas beban sehubungan dengan kegiatan usaha”. Menurut Nafarin (2007:788) laba (*income*) adalah: “Perbedaan antara pendapatan dengan keseimbangan biaya-biaya dan pengeluaran untuk periode tertentu”. Sedangkan menurut Suwardjono (2008:464) laba dimaknai sebagai: “Imbalan atas upaya perusahaan menghasilkan barang dan jasa”.

Dari beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa laba merupakan suatu perbandingan atau selisih antara pendapatan dengan beban perusahaan sehubungan dengan usaha untuk memperoleh pendapatan dalam suatu waktu tertentu.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Laba

Faktor-faktor yang mempengaruhi laba menurut Mulyadi (2001:513), antara lain: “Biaya, harga jual, serta volume penjualan dan produksi”. Adapun penjelasan faktor-faktor yang mempengaruhi laba adalah sebagai berikut:

1. Biaya

Biaya yang timbul dari perolehan atau mengolah suatu produk/jasa akan mempengaruhi harga jual produk yang bersangkutan.

2. Harga jual

Harga jual produk/jasa akan mempengaruhi besarnya volume penjualan produk/jasa yang bersangkutan.

3. Volume penjualan dan produksi

Besarnya volume penjualan berpengaruh terhadap volume produksi, akan mempengaruhi besar kecilnya biaya produksi.

2.1.2.3 Peranan Laba dalam Perusahaan

Nafarin (2007:231) mengemukakan bahwa peranan laba dalam perusahaan antara lain sebagai berikut:

1. Laba adalah efisiensi usaha setiap perusahaan sekaligus merupakan suatu kekuatan pokok agar perusahaan dapat tetap bertahan untuk jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.
2. Laba adalah balas jasa atas dana yang ditanam perusahaan.
3. Laba merupakan salah satu sumber dana usaha perusahaan.
4. Laba merupakan sumber dana jaminan surat para karyawan.
5. Laba merupakan daya tarik bagi pihak ketiga yang ingin menanamkan dananya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian Mulyani (2009) dengan judul: “Pengaruh Pengalaman Manajer Divisi dalam Melaksanakan *Total Quality Management* terhadap Laba Divisi (Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk)”. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa hasil analisis atas hipotesis pertama menunjukkan bahwa:

(1) Divisi yang pelaksanaan *TQM* nya relatif lebih baik ternyata para manajernya memiliki lama waktu melaksanakan *TQM* di bidangnya relatif lebih pendek; (2) Pengetahuan para manajer tentang *TQM* berpengaruh positif terhadap pelaksanaan *TQM*. Hasil analisis tentang hipotesis kedua menunjukkan bahwa pelaksanaan *TQM* berpengaruh positif terhadap laba divisi.

Eriyundani (2013) dengan judul: “Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Laba Perusahaan pada PT Toyota Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar”. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap laba perusahaan. Variabel dependen (laba) mampu dijelaskan oleh variabel independen *TQM* (fokus pada pelanggan, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan) sebesar 49,2% dan selebihnya 50,8% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diikuti sertakan dalam penelitian ini.

Penelitian Sibarani (2014) dengan judul: “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi Kasus pada PT Inti (Persero) Bandung)”. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa *Total Quality Management* tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan baik secara simultan maupun secara parsial.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli (Sallis (2002:25), Hansen, Mowen dan Heiger (2007:10), serta Tjiptono dan Diana (2003:4)), *Total Quality*

Management merupakan suatu pendekatan dalam memperbaiki dan mengembangkan kualitas, produktivitas dan kinerja lainnya yang dilakukan oleh perusahaan secara terus-menerus yang beorientasi pada kepuasan pelanggan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan dunia.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli (Carysforth dan Nield (2000:3), Soemarso (2003:230), serta Nafarin (2007:788)), laba adalah suatu perbandingan atau selisih antara pendapatan dengan beban perusahaan sehubungan dengan usaha untuk memperoleh pendapatan dalam suatu waktu tertentu.

Kinerja perusahaan atau unit organisasi dapat diukur dengan menggunakan ukuran-ukuran finansial maupun non finansial. Budaya *TQM* menekankan pada kepuasan konsumen, dimana ukuran kepuasan ini merupakan ukuran non finansial. Tetapi apabila budaya *TQM* sudah menjadi budaya unit organisasi atau perusahaan, maka kepuasan konsumen akan memberikan konsekuensi terkait kinerja keuangan perusahaan (Logothetis, 1992:10).

Keterkaitan tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa kualitas proses yang baik akan menghasilkan kualitas produk/jasa yang baik pula, yang akan menjamin *customer's future return* (loyalitas konsumen), memperkecil komplain, memperkecil biaya garansi, juga terciptanya *zero defect*, sehingga akan meningkatkan keuntungan dan pangsa pasar perusahaan (Logothetis, 1992:11).

Brocka and Brocka (1992:17) juga mempertegaskan keterkaitan antara *TQM* dan laba dengan mengatakan bahwa *TQM* akan mendorong peningkatan profitabilitas perusahaan atau unit organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Mulyani (2009) mengungkapkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap laba. Begitu juga dengan penelitian Eriyundani (2013) membuktikan bahwa penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap laba perusahaan. Variabel dependen (laba) mampu dijelaskan oleh variabel independen *TQM* (fokus pada pelanggan, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan) sebesar 49,2% dan selebihnya 50,8% dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan pada kajian pustaka dan berbagai sumber penelitian terdahulu, kerangka pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran