

**ANALISIS IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY*
MANAGEMENT (TQM) DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KEUANGAN DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT POS
INDONESIA (PERSERO) KOTA MALANG**

SKRIPSI



Oleh :
TAHTA EVINA DEWI
14520032

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

**ANALISIS IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY
MANAGEMENT* (TQM) DALAM MENINGKATKAN KINERJA
KEUANGAN DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT POS
INDONESIA (PERSERO) KOTA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Akuntansi (S.Akun)



Oleh :
TAHTA EVINA DEWI
14520032

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN DAN
KINERJA MANAJERIAL PADA PT POS INDONESIA
(PERSERO) KOTA MALANG**

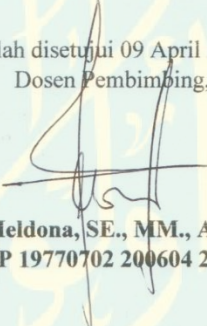
SKRIPSI

Oleh

TAHTA EVINA DEWI

NIM : 14520032

Telah disetujui 09 April 2018
Dosen Pembimbing,


Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA
NIP 19770702 200604 2 001

Mengetahui:
Ketua Jurusan,




Hj. Nantik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA
NIP 19720322 200801 2 005

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) KOTA MALANG

SKRIPSI

Oleh

TAHTA EVINA DEWI

NIM: 14520032

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)
Pada 17 April 2018

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Ketua
<u>Maretha Ika Prajawati, SE., MM</u>
NIP 19890327 201801 2 002 | : | () |
| 2. Dosen Pembimbing/Sekretaris
<u>Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA</u>
NIP 19770702 200604 2 001 | : | () |
| 3. Penguji Utama
<u>Hj. Nina Dwi Setyaningsih, SE., MSA</u>
NIDT 19751030 20160801 2 048 | : | () |

Mengetahui :

Ketua Jurusan,



Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA
NIP. 19720322 200801 2 005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Tahta Evina Dewi
NIM : 14520032
Fakultas/jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa “**skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

ANALISIS IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) KOTA MALANG

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun

Malang, 21 April 2018
Hormat saya,



Tahta Evina Dewi
NIM: 14520032

HALAMAN PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Karya sederhana ini saya persembahkan kepada:

*Ayahanda tercinta Moh. Munir dan Ibunda
tercinta Tatik M.*

*Yang tiada hentinya memberikan semangat dan
do'a untuk keberhasilanku*

*Adekku tercinta Elena Gita Sari yang juga tak
hentinya memberikan semangat dan do'a*

*UKM tercinta Koperasi "Mahasiswa Padang Bulan"
yang memberikan banyak ilmu dan pengalaman*

*Teman-temanku seperjuangan (Riska, Eli, Dina,
Aninda) dan yang tak bisa kusebutkan satu-persatu*

HALAMAN MOTTO

فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ

“Maka nikmat Tuhan kamu yang manakah yang kamu dustakan?”
(QS. Ar-Rahman ayat 13)



KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan. Penelitian ini berjudul “Analisis Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang”.

Shalawat salam tetap turunkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW sebagai pembawa ajaran *addinul islam* yang mampu mengentaskan dari jurang yang penuh kegelapan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak.,CA, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Ibu Hj. Meldona, SE.,MM.,Ak.,CA, Selaku dosen pembimbing skripsi.
5. Segenap dosen dan staff Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Bapak Prasetyo dan Bapak Herman selaku manajer PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin Yaa Robbal ‘Alamiin..

Malang, 23 April 2018

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Arab).....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
BAB II KAJIAN TEORI	
2.1 Penelitian Terdahulu	12
2.1.1 Persamaan Dan Perbedaan Penelitian Terdahulu.....	19
2.2 Kajian Teoritis.....	24
2.2.1 Pengertian <i>Total Quality Management</i>	24
2.2.2 Karakteristik <i>Total Quality Management</i>	27
2.2.3 Konsep <i>Total Quality Management</i>	31
2.2.4 Prinsip <i>Total Quality Management</i>	33
2.2.5 Elemen Pendukung <i>Total Quality Management</i>	35
2.2.6 Standar <i>Total Quality Management</i>	37
2.2.7 Manfaat <i>Total Quality Management</i>	41
2.2.8 Pengertian Kinerja Keuangan	44

2.2.9 Analisis Rasio Keuangan	47
2.2.10 Jenis-Jenis Rasio Keuangan	47
2.2.11 Tujuan Pengukuran Kinerja Keuangan.	51
2.2.12 Pengertian Kinerja Manajerial	52
2.2.13 Variabel Kinerja Manajerial.....	53
2.2.14 Integrasi Keislaman.....	55
2.2.15 Kerangka Berfikir.....	62
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Pendekatan Penelitian	65
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian	66
3.3 Subjek Penelitian.....	66
3.4 Data dan Jenis Data.....	67
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	68
3.6 Teknik Analisis Data.....	69
BAB IV PEMBAHASAN	
4.1 Latar belakang PT Pos Indonesia	77
4.1.2 visi, misi, dan motto.....	79
4.1.3 Struktur organisasi.....	79
4.1.4 Pembagian tugas dan tanggungjawab PT Pos Indonesia Kantor Pusat Kota Malang.....	80
4.1.5 Produk dan Layanan.....	86
4.2 Hasil Penelitian	87
4.2.1 Analisis <i>Total Quality Management</i> (TQM) PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.....	87
4.2.2 Analisis Kinerja Keuangan PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.....	95
4.2.3 Analisis kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia Kantor Pusat Kota Malang	99
4.2.4 Analisis <i>Total Quality Management</i> (TQM) dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan PT Pos Indonesia Kantor Pusat Kota Malang	109
4.2.5 Analisis <i>Total Quality Management</i> (TQM) dalam meningkatkan kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia Kantor Pusat Kota Malang.....	111

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesmpulan.....118
5.2 saran.....119
DAFTAR PUSTAKA xv

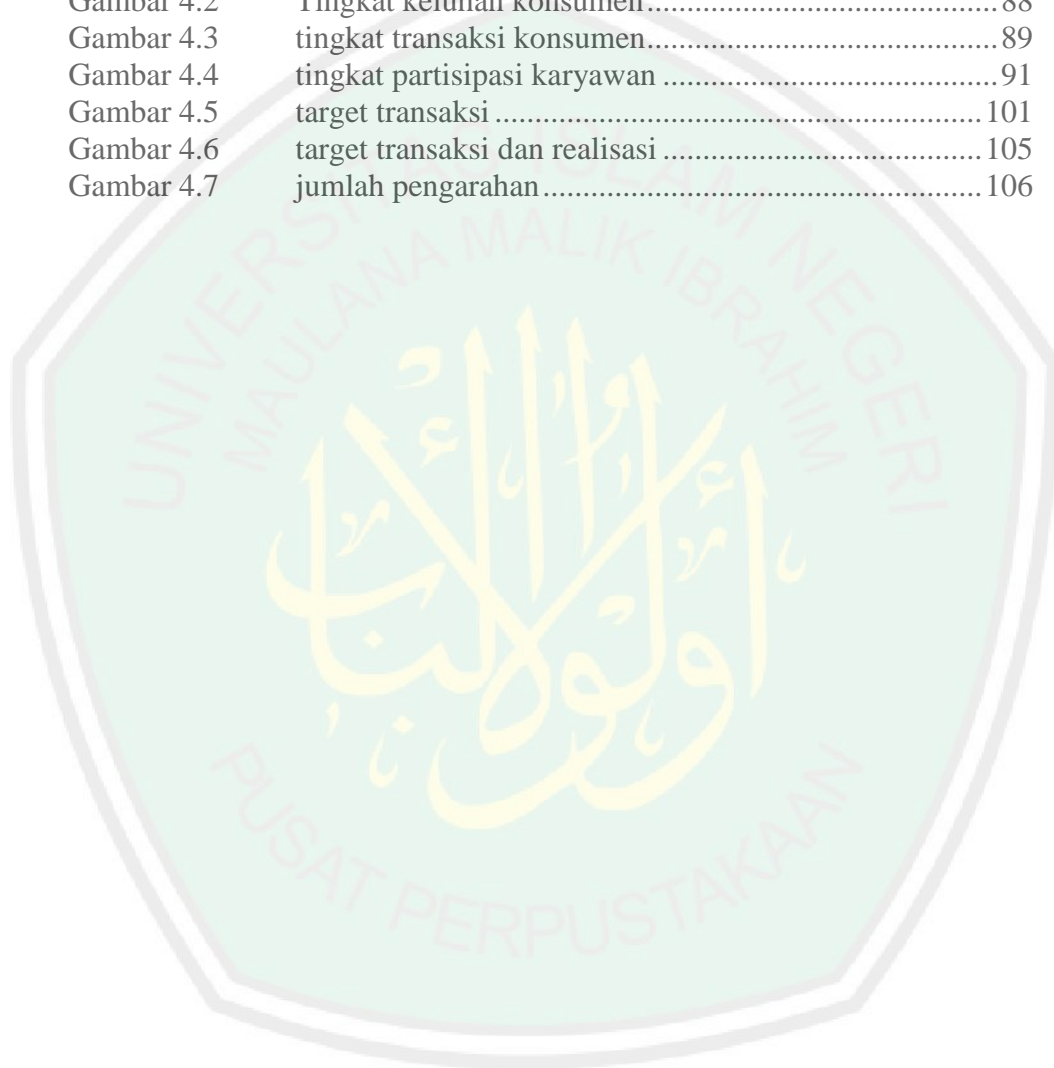


DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Hasil Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3.1	Indikator Dalam Wawancara Terstruktur Total Quality Management	74
Tabel 3.2	Indikator Kinerja Keuangan	75
Tabel 3.3	Indikator Dalam Wawancara Terstruktur Kinerja Manajerial	76
Tabel 4.1	Data Rasio Likuiditas	96
Tabel 4.2	Data Rasio Solvabilitas	97
Tabel 4.3	Data Rasio Profitabilitas	98
Tabel 4.4	Data Rasio Aktivitas	99
Tabel 4.5	Relasi Total Quality Management Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan	109
Tabel 4.6	Relasi Total Quality Management Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Manfaat <i>Total Quality Management</i>	42
Gambar 2.2	Kerangka Berfikir	64
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	80
Gambar 4.2	Tingkat keluhan konsumen.....	88
Gambar 4.3	tingkat transaksi konsumen.....	89
Gambar 4.4	tingkat partisipasi karyawan	91
Gambar 4.5	target transaksi	101
Gambar 4.6	target transaksi dan realisasi	105
Gambar 4.7	jumlah pengarahan.....	106



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Transkrip Wawancara
- Lampiran 2 Perhitungan Rasio
- Lampiran 3 Bukti Konsultasi
- Lampiran 4 Biodata Peneliti
- Lampiran 5 Form Pergantian Judul
- Lampiran 6 Surat Keterangan Penelitian



ABSTRAK

Tahta Evina Dewi, 2018, SKRIPSI, “Analisis Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan Dan Kinerja Manajerial Pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang

Pembimbing : Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA

Kata Kunci: *Total Quality Management*, Kinerja Keuangan, Kinerja Manajerial.

Total quality management merupakan salah satu pendekatan dalam melakukan perbaikan secara berkesinambungan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana *total quality management* dapat meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja manajerial. Dalam penerapan *total quality management*, PT Pos Indonesia diharapkan dapat menerapkan empat prinsip utama dengan baik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan menggunakan metode wawancara kepada beberapa manajer. Penelitian ini juga menggunakan analisis data sekunder sebagai bahan pembandingan, sebagai analisis kinerja keuangan, dan sebagai data pendukung. Penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan data pada tahun 2013 sampai tahun 2016.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *total quality management* yang terdiri dari kepuasan konsumen, respek terhadap semua orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan secara berkelanjutan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang telah berjalan dengan baik. Prinsip *total quality management* mampu meningkatkan kinerja keuangan yang ditunjukkan dalam angka rasio profitabilitas, rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio aktivitas. Selain itu, prinsip *total quality management* juga mampu meningkatkan kinerja manajerial yang ditunjukkan oleh peningkatan pada perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, pengawasan, dan evaluasi.

ABSTRACT

Tahta Evina Dewi, 2018, THESIS, "Analysis of Total Quality Management (TQM) implementation in Improving Financial Performance and Managerial Performance at PT Pos Indonesia (Persero) Malang "

Advisor: Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA

Key words: Total Quality Management, Financial Performance, Managerial Performance

Total quality management is one of the approaches in performing repairs on an ongoing basis. This research aims to determine how far total Quality Management can improve financial Performance and managerial performance. In the implementation of total quality management, PT Pos Indonesia is expected to implement well the four main principles.

The method that is used in this research is a qualitative approach with using an interview method to several Manager. This research also uses secondary data analysis as a comparison, as the analysis of financial performance, and as supporting data. This research is done by comparing data from 2013 to 2016.

The result of the research shows that the implementation of total quality management principle that which consist of customer satisfaction, respect for all people, factual management, and continuous improvement in PT Pos Indonesia (Persero) Malang has been running well. The principle of total quality management can improve the financial performance shown in the ratio of profitability ratio, liquidity ratio, solvency ratio and activity ratio. In addition, the principle of total quality management is also capable of improving the managerial performance shown by improvements in planning, investigation, coordination, monitoring and evaluation.

ملخص البحث

تحت إيفينا ديوي، 2018، البحث العلمي. العنوان "تحليل تطبيق إدارة الجودة الكلية (TQM) في تنمية الأداء المالي والأداء الإداري للشركة المحدودة البريد الإندونيسي (Persero) بملاق"

المشرفة : ميلدونا الحج الماجستير

الكلمات الرئيسية : إدارة الجودة الكلية، الأداء المالي، الأداء الإداري.

إدارة الجودة الكلية هي من أحد المناهج لاستحضار التحسين المستمر. يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى قدرة منهج إدارة الجودة الكلية على تحسين الأداء المالي والأداء الإداري. ورجاء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تنفذ الشركة المحدودة البريد الإندونيسي المبادئ الرئيسية الأربعة بشكل جيد. يستخدم هذا البحث منهج البحث النوعي باستخدام طريقة المقابلة مع عدد من المديرين. يستخدم أيضا هذا البحث طريقة تحليل البيانات الثانوية كمعاد المقارنة وأداء التحليل للأداء المالي وبيانات داعمة. تقام بهذا البحث بمقارنة البيانات من 2013 إلى 2016.

وأظهرت نتائج البحث أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الكلية التي تتكون من رضا المستهلكين، والاحترام لجميع البشر، والإدارة المعتمدة على الحقائق، و يجري التحسين المستمر في الشركة المحدودة البريد الإندونيسي (Persero) بملاق في شكل جيد. يقدر مبدأ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي وهذه النتيجة الإيجابية ظاهرة في نسبة الربحية ونسبة السيولة ونسبة الملاءة ونسبة النشاط. وإضافة إلى ذلك، فإن مثل هذا المبدأ قادر على تحسين الأداء الإداري المبني بوجود التطور في التخطيط والتحقيق والتنسيق والمراقبة والتقييم.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi saat ini menimbulkan persaingan yang ketat pada pelaku bisnis di Indonesia yang secara langsung memberikan pengaruh terhadap setiap perusahaan yang ada. Persaingan tidak hanya mengenai tingkat produktivitas setiap perusahaan akan tetapi pada kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Hal ini bertujuan agar dapat memperoleh konsumen dan produk yang dihasilkan dapat laku dipasaran serta dapat menjadi pemimpin pasar dari produk atau jasa yang mereka hasilkan. Menurut Mintje (2013), Indonesia merupakan salah satu negara sebagai bagian dari ekonomi global. Oleh karena itu perekonomian Indonesia sangat dipengaruhi oleh perekonomian global. Pernyataan ini ditunjukkan dengan berbagai macam produk Indonesia yang sudah terdapat di pasar global. Manajer dalam perusahaan dituntut untuk mempelajari dan mengetahui teknik baru dalam memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan kinerja dalam suatu perusahaan.

Perusahaan dapat bersaing secara kompetitif dan bertahan dengan produk atau jasa yang dimilikinya dengan cara meningkatkan kepuasan pelanggan dan memberikan pelayanan dengan mengedepankan kualitas. Kualitas produk atau jasa bisa memberikan kepuasan pelanggan apabila perusahaan tersebut mampu memberikan kesan positif bagi pelanggan dan memunculkan budaya kualitas pada perusahaan tersebut. Pentingnya kualitas

produk atau jasa dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dalam sudut manajemen operasional dan dari sudut pandang pemasaran (Sukardi: 2016). Salah satu teknik pendekatan dalam menghadapi era globalisasi karena persaingan global yang semakin meningkat ini adalah dengan menerapkan konsep *Total Quality Management* (TQM) dalam perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa (Faritsy: 2014). Perusahaan harus mempersiapkan strategi untuk mengembangkan kualitas jasa yang dihasilkan, mengembangkan kualitas karyawan dan manager untuk mencapai tujuan dalam meningkatkan kualitas secara optimal dan berkelanjutan.

Menurut Noviantoro (2015), munculnya *total quality management* telah menjadi salah satu perkembangan dalam praktek manajemen mutu. Pertama kali negara yang mengajukan konsep dari *total quality management* adalah Jepang pada tahun 1950. *Total quality management* bermula dari pendekatan *W. Edwards Deming* mengenai manajemen mutu. *W. Edwards Deming* merupakan pakar kualitas di Jepang pada tahun tersebut. Dengan hadirnya *W. Edward Deming* tersebut membuat para ilmuwan dan insinyur di Jepang lebih bersemangat untuk membangun dan memperbaiki sistem kualitas perusahaan. Perkembangan konsep *total quality management* begitu pesat. Pada tahun 1980, konsep *total quality management* berkembang di Amerika Serikat. *W. Edward Deming* menolong para insinyur untuk menggunakan teori statistik untuk memperbaiki kualitas produksi. Akan tetapi teori ini banyak diremehkan oleh perusahaan yang ada di Amerika Serikat. Banyak ide yang muncul di negara Amerika serikat mengenai

perkembangan *total quality management* namun negara Jepang yang banyak memperbaiki konsep *total quality management* dan mengimplementasikan pada perusahaannya.

Landasan *total quality management* adalah *statistical process control* (SPC) yang merupakan model manajemen yang pertama dikembangkan untuk perusahaan manufaktur. Ajaran *total quality management* yang diperkenalkan W. Edward Deming berkembang terus-menerus hingga kemudian dinamakan *total quality management* oleh US Navy pada tahun 1985. Seiring perkembangan *total quality management*, aplikasi dari *total quality management* pada saat ini tidak hanya untuk perusahaan manufaktur akan tetapi pada perusahaan jasa, bidang kesehatan, dan pada bidang pendidikan (Noviantoro: 2015).

Pengertian dari *Total quality management* adalah salah satu pendekatan yang dapat dilakukan perusahaan untuk melakukan perbaikan yang secara berkesinambungan yang berhubungan dengan kualitas dari pelayanan maupun kualitas dari produk. Menurut Rahman (2011), *total quality management* adalah salah satu cara untuk meningkatkan kinerja manajemen secara berkesinambungan pada setiap tingkatan operasi di setiap bidang fungsional dari suatu perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya modal yang tersedia. Dari pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan dari definisi *total quality management* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan suatu usaha dengan cara memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan secara berkesinambungan atas

produk, jasa, manusia, dan proses serta lingkungannya. *Total quality management* bukan sebuah sistem ataupun program akan tetapi budaya yang harus dibangun, ditingkankan dan dipertahankan oleh seluruh elemen internal dalam sebuah perusahaan.

Dalam penerapan *Total quality management* terdapat dua aspek pokok yang harus dijalankan yaitu sistem manajemen kualitas dan perbaikan secara terus-menerus. Selain aspek tersebut, terdapat karakteristik dari *Total quality management*, diantaranya adalah fokus terhadap pelanggan, mempunyai obsesi yang tinggi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan, dan lain sebagainya. Konsep dari *Total quality management* dapat mencakup dalam strategi nilai pelanggan, sistem organisasional, dan perbaikan berkelanjutan. Prinsip utama yang harus ada dalam penerapan *Total quality management* adalah kepuasan konsumen, respek terhadap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan yang berkelanjutan (Nasution :2010).

Total quality management menjadi suatu sistem yang penting bagi perusahaan untuk diterapkan guna meningkatkan kualitas dari produk atau jasa yang dihasilkan. Implementasi dari *Total Quality Management* harus diikuti pula dengan implementasi komponen yang terdapat pada sistem akuntansi manajemen (Mintje:2013). Adapun komplemen – komplemen tersebut adalah *service quality* dan mengedepankan kepuasan konsumen. Hal ini merupakan alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang

diharapkan oleh perusahaan. Manfaat dari implementasi *total quality management* diantaranya adalah produk atau jasa yang dihasilkan mempunyai mutu yang tinggi, mengefisienkan biaya, semangat kerja yang meningkat, pengiriman tepat waktu, dan menciptakan lingkungan kerja yang aman.

Pengukuran kinerja menurut Rhamadana (2016) adalah suatu penentuan secara periodik eektivitas operasional dalam suatu perusahaan dan elemen internal dalam perusahaan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya. Suatu perusahaan pada dasarnya dilakukan oleh sekelompok manusia, maka pengukuran kinerja sangat dibutuhkan didalam penilaian atas perilaku manusia tersebut dalam melakukan tanggungjawab pada bidangnya. Informasi akuntansi merupakan salah satu indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja keuangan suatu perusahaan. Informasi akuntansi yang digunakan adalah informasi akuntansi manajemen yang berhubungan dengan individu yang mempunyai peran tertentu dalam perusahaan tersebut. Tipe informasi akuntansi manajemen yang mempunyai karakteristik seperti yang dijelaskan diatas disebut dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Dewa (2015) menyatakan bahwa kinerja keuangan merupakan suatu usaha formal yang dilakukan perusahaan guna mengevaluasi efisien dan efektivitas dari seluruh aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan pada periode tertentu. Kinerja keuangan juga merupakan satu dari beberapa dasar penilaian mengenai kondisi keuangan suatu perusahaan yang dilakukan berdasarkan analisis rasio keuangan perusahaan. Pengukuran kinerja

keuangan dilakukan manajemen dengan tujuan untuk mengelola operasi secara efektif dan efisien yang dilakukan dengan cara memotivasi karyawan, mengidentifikasi kebutuhan karyawan dalam hal pelatihan dan pengembangan kemampuan, dan menyediakan *feedback* bagaimana seorang pemimpin menilai karyawannya.

Daya tarik utama bagi pemegang saham dalam suatu perusahaan adalah tingkat profitabilitas (Zanara: 2012). Seluruh kegiatan usaha yang dijalankan oleh perorangan atau kelompok bertujuan untuk mensejahterakan pemilik atau menambah nilai dari perusahaan tersebut dengan harapan mendapatkan laba yang maksimal secara berkelanjutan. Akan tetapi hal tersebut bukanlah suatu cara yang mudah untuk dilakukan karena memerlukan perhitungan yang cermat dan teliti dengan mempertimbangkan semua faktor yang berpengaruh dalam perusahaan baik faktor internal maupun faktor eksternal. Terdapat beberapa teknik analisis dalam pengukuran kinerja keuangan yaitu teknik analisis perbandingan laporan keuangan, analisis rasio keuangan, analisis tren, analisis sumber dan penggunaan modal kerja, analisis presentase per komponen, analisis sumber dan penggunaan kas, analisis perubahan laba kotor, dan analisis break event. Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis rasio keuangan. Teknik analisis rasio keuangan merupakan teknik yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara pos-pos tertentu dalam laporan posisi keuangan maupun dalam laporan laba rugi. Dalam analisis rasio keuangan terdapat

empat jenis rasio yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas, dan rasio aktivitas.

Selain kinerja keuangan, kinerja manajerial juga menjadi tolak ukur sebuah perusahaan untuk melihat sejauh mana perusahaan tersebut dapat berkembang. Kinerja manajerial merupakan suatu hasil dari sebuah proses aktivitas manajerial yang efektif. Proses aktivitas manajerial yang efektif dimulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, sampai dengan pengawasan. Variabel kinerja manajerial biasanya diukur dengan instrumen *self rating* yang telah dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Hernawan dkk (2014), dimana setiap responden diminta untuk mengukur kinerja sendiri kedalam delapan dimensi, yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan, serta satu dimensi pengukuran untuk kepala bagian secara keseluruhan.

Dalam akuntansi manajemen, terdapat sistem manajemen mutu yang lain yang dapat digunakan perusahaan untuk mengendalikan mutu produknya. Sistem manajemen mutu tersebut diantaranya *Management by objective* (MBO) dan *management by exception* (MBE). MBO merupakan suatu sistem perbaikan manajemen mutu dengan menitikberatkan pada peran individual manager untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan MBE merupakan suatu sistem perbaikan manajemen mutu yang menitikberatkan pada analisa terhadap variabel-variabel tertentu seperti biaya, mutu, dan volume yang menyimpang dari yang telah direncanakan perusahaan. Peneliti memilih *total*

quality management menjadi suatu sistem perbaikan manajemen mutu yang relevan untuk dipergunakan karena *total quality management* menitikberatkan pada keterlibatan semua elemen dalam perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Penelitian *total quality management* pada penelitian sebelumnya belum terdapat penelitian yang menggunakan variabel kinerja keuangan dan kinerja manajerial dalam satu penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Sinurat (2014) mengenai pengaruh *total quality management* terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit umum imelda Medan menunjukkan bahwa *total quality management* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan rumah sakit tersebut. Selain itu, terdapat penelitian lainnya yang dilakukan oleh Hadi (2014) mengenai *total quality management* dengan menganalisis pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial menunjukkan hasil bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependennya.

PT Pos Indonesia merupakan salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. PT Pos Indonesia beroperasi mulai dari jasa pengiriman barang, jasa pengiriman surat/ jasa pengiriman dokumen rahasia, dan lain sebagainya. Menurut Nawan (2011), terbentuknya pos di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh Belanda. Awal kedatangan Belanda ke Indonesia menimbulkan budaya surat-menyurat. Budaya surat-menyurat timbul dengan

bukti empat buah kapal Belanda membawa surat-menyurat yang ditujukan untuk raja-raja Banten, Batavia, dan Jakarta yang dipimpin oleh *Chornelis De Houtman* pada tahun 1596. Di Indonesia pertama kali didirikan kantor pos pada tanggal 26 Agustus 1746 di Jakarta yang disahkan oleh Gubernur Jendral G. W. Baron Van Imhoff. Selain pos, kemajuan teknologi pada saat itu ditandai juga dengan ditemukannya telegraph dan telepon. Bersamaan dengan kemajuan teknologi tersebut, dibentuklah Dinas Pos, telegraph, dan telepon yang diberi nama *Post Telegraaffend Telefoon Dients* (PTT). Seiring perkembangan teknologi, nama PTT pun berubah menjadi perusahaan umum pos dan giro pada tahun 1978. Selama 17 tahun perusahaan ini menjadi perusahaan umum dan pada tanggal 20 juni 1995 dirubah lagi menjadi PT Pos Indonesia dan statusnya juga berubah menjadi perseroan terbatas.

PT Pos Indonesia merupakan perusahaan jasa pengiriman surat dan jasa pengiriman barang pertama yang ada di Indonesia. Menurut Octriz (2016), pada tahun 2009 PT Pos Indonesia mulai meningkatkan kualitas dari perusahaan yang diprakarsai oleh I Ketut Mardjana yang kemudian dilanjutkan oleh Budi Setiawan pada tahun 2013. Pada tahun tersebut PT Pos Indonesia menjadi salah satu BUMN yang menyumbang pendapatan negara dengan cukup potensial. PT Pos Indonesia melakukan divertifikasi produk, inovasi teknologi, dan melakukan revitalisasi dalam budaya perusahaan serta sumber daya manusia. Meskipun PT Pos Indonesia telah melakukan perubahan, namun kualitas yang diberikan belum sepenuhnya optimal. Banyak kompetitor dalam bidang jasa pengiriman barang menawarkan

kualitas dari produk yang juga menarik serta efisiensi harga yang ditawarkan relatif rendah dibandingkan dengan PT Pos Indonesia. Untuk itu, dalam meningkatkan kualitas, PT Pos Indonesia menerapkan strategi *total quality management*. Pengukuran kinerja keuangan dan kinerja manajerial atas diimplementasikannya *total quality management* belum pernah dilakukan oleh PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang. Dalam hal ini, PT Pos Indonesia harus melakukan pengukuran kinerja keuangan dan kinerja manajerial guna dapat mengetahui sejauh mana implementasi dari *total quality management* dapat meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja manajerial di PT Pos Indonesia serta agar PT Pos Indonesia dapat bersaing dengan kompetitor lain di masa sekarang dan dimasa yang akan mendatang.

Sesuai dengan uraian di atas, maka dalam penelitian ini, peneliti mengambil judul “**Analisis Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan Dan Kinerja Manajerial Pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang**”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi *total quality management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja keuangan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang?
2. Bagaimana implementasi *total quality management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja manajerial Pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti-bukti yang dapat menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. *Total quality management* dalam meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja manajerial.
2. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran sejauh mana *implementasi total quality management* (TQM) dapat mempengaruhi berjalannya perusahaan jasa PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian bagi perusahaan adalah dapat menjadi bahan pertimbangan untuk peningkatan atau perbaikan yang berkesinambungan karena informasi yang akan diberikan secara komprehensif. Manfaat lainnya bagi dunia pendidikan adalah dapat dijadikan referensi atau bahan rujukan untuk penelitian dimasa yang akan mendatang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai penerapan *total quality management* pada perusahaan jasa telah banyak dilakukan oleh peneliti. Akan tetapi, jenis perusahaan jasa yang diteliti berbeda-beda. Pada penelitian sebelumnya, peneliti bernama Sinurat (2014) dengan judul “pengaruh *total quality management* terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit umum imelda Medan” menunjukkan bahwa pengujian hipotesis berdasarkan tabel Coefficient menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis dengan uji t adalah nilai variabel *total quality management* terhadap variabel Kinerja Keuangan sebesar 2,663. Sedangkan T tabel adalah sebesar 2,000 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$. Ditetapkan bahwa H_0 ditolak atau H_1 diterima, sehingga diambil kesimpulan bahwa *Total Quality Management* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan.

Selain itu, terdapat penelitian terdahulu dari Hasanah (2013) dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Staf Akuntansi Perusahaan Jasa Di Wilayah Jakarta Dan Tangerang)”. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa satu hipotesis yang menunjukkan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.

Penelitian terdahulu lainnya dilakukan oleh Hadi (2014) dengan judul “Analisis Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati)”. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini Bersifat reliabel dan valid. Pada pengujian asumsi klasik, model regresi bebas multikolonieritas tidak terjadi heteroskedastisitas dan berdistribusi normal. Variabel yang paling besar dalam penelitian ini yaitu variabel yang berfokus pada pelanggan sebesar 0,279, Sedangkan variabel yang paling kecil yaitu variabel perbaikan berkesinambungan Sebesar 0,257. Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependennya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Permana (2010) dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Sipatex Putri Lestari Bandung” menunjukkan hasil bahwa TQM berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan. Hubungan antara kedua variabel kuat dan searah dengan hasil korelasi pearson sebesar 0.659, dimana jika variabel X naik maka variabel Y akan naik, dan sebaliknya. Model regresi yang digunakan penelitian terdahulu ini adalah regresi linier sederhana. Besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y yang menggunakan perhitungan koefisien determinasi sebesar 43,43%. Sisanya sebesar 56,57% dipengaruhi oleh faktor - faktor lain seperti Customer retention (Retensi Pelanggan), Number of Complain (Jumlah Komplain), dan On Time Delivery (Ketepatan Waktu). Hasil uji hipotesis diperoleh nilai

t hitung > t tabel, artinya H_0 ditolak dan H_a diterima menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara TQM terhadap Kinerja Keuangan pada PT. SIPATEX PUTRI LESTARI Bandung.

Muttaqin dan Rita (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Kualitas Kinerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Perbankan Yang Ada di Indonesia”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Pelaksanaan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja kualitas (2) efek positif kinerja Kualitas kinerja keuangan (3) TQM berpengaruh langsung pada kinerja keuangan (4) kinerja Kualitas menengahi TQM terhadap kinerja keuangan.

Yahya, Hari dan Bambang (2013) melakukan penelitian dengan judul “Analisis *Total Quality Management* Dan Kinerja Keuangan Pada Koperasi Unit Desa Satya Dharma Malang”. Penelitian menunjukkan hasil bahwa koperasi telah melaksanakan TQM yang baik meliputi lima pilar. Pilar organisasi bekerja dengan kebijakan bottom up, kepemimpinan partisipatif, pilar komitmen yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan, pilar proses mulai dari bahan baku susu sampai pemasaran susu dan pengendalian mutu produk. Koperasi menunjukkan kinerja keuangan yang baik berdasarkan keuntungan dan rasio keuangan. OPM naik ke 3,33%. rasio keuntungan (Rp. 29.239.853 -. Rp 56.448.367), NPM (1,89% - 2,79%), ROI (5,40% - 10,76%), dan ROE (6,19% - 13,23%). Pada tahun 2011 tingkat pertumbuhan meningkat 8,85 pada keuntungan, 0,18 pada ROI dan ROE 1,84, tetapi

menurun 10,48 OPM dan 10,39 dari NPM. Anggota koperasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk peternakan yang baik, pemasaran produk yang lebih baik dan menjaga hubungan yang baik dengan instansi terkait, sementara sumber daya manusia dan anggota koperasi dalam mengumpulkan susu dianggap sebagai faktor penghambat dalam menerapkan TQM dalam koperasi ini.

Pamungkas (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya)”. Penelitian menunjukkan hasil *bahwa total quality management* sering kali digunakan sebagai alat ukur dalam menilai kinerja manajerial Namun hasil dari beberapa penelitian menunjukkan adanya ketidakkonsistenan. Hal ini terjadi karena tidak semua perusahaan mampu mengimplementasikan *total quality management* dengan baik. Penelitian ini dilakukan di PD. Pasar Surya Kota Surabaya. data diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan ke manajer tingkat bawah hingga manajer tingkat atas. Data yang dapat dianalisis berjumlah 39 kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1.	Sinurat, Yunita	Pengaruh <i>Total Quality</i>	Metode regresi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengujian

	(2014)	<i>Management Terhadap Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan</i>	sederhana	hipotesis berdasarkan tabel tabel Coefficient menunjukkan bahwa hasil pengujian hipotesis dengan uji t adalah nilai thitung variabel <i>total quality management</i> terhadap variabel Kinerja Keuangan sebesar 2,663 sedangkan ttabel adalah sebesar 2,000 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}$. Ditetapkan bahwa H_0 ditolak atau H_1 diterima, sehingga diambil kesimpulan bahwa <i>total quality management</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan.
2.	Hasanah, Hikmah (2013)	Pengaruh <i>Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Staf Akuntansi Perusahaan Jasa Di Wilayah Jakarta Dan Tangerang)</i>	Metode analisis regresi berganda	Hasil regresi berganda, menghasilkan satu hipotesis yang menunjukkan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial, yaitu: 1) TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, dari hasil analisis regresi moderasi menunjukkan dua hipotesis yang tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, yaitu: 2) Interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, 3) Interaksi TQM dan sistem penghargaan (reward) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
3.	Hadi, Amin Prasetyo (2014)	Analisis Pengaruh <i>Total Quality Management Terhadap</i>	Metode Regresi berganda	Berdasarkan analisis data statistik, indikator-indikator dalam penelitian ini bersifat valid dan reliabel. Pada pengujian asumsi klasik, model

		Kinerja Manajerial (Studi Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati)		regresi bebas multikolonieritas tidak terjadi heteroskedastisitas, dan berdistribusi normal. Variabel yang paling besar yaitu variabel fokus pada pelanggan sebesar 0,279, Sedangkan variabel yang paling kecil yaitu variabel perbaikan berkesinambungan Sebesar 0,257. Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependennya.
4.	Permana, Angga (2010)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Sipatex Putri Lestari Bandung	metode regresi linier sederhana	Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa TQM berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan. Hubungan antara kedua variabel kuat dan searah dengan hasil korelasi pearson sebesar 0.659. Besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y dengan menggunakan perhitungan koefisien determinasi sebesar 43,43% dan sisanya sebesar 56,57% dipengaruhi oleh faktor - faktor lain. Hasil uji hipotesis diperoleh nilai t hitung > t tabel, artinya Ho ditolak dan Ha diterima menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara TQM terhadap Kinerja Keuangan pada PT. SIPATEX PUTRI LESTARI Bandung.
5.	Fajar Muttaqin, Galih dan Rita Dharmayanti (2015)	Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja	Metode <i>purposive sampling</i>	Hasil penelitian menunjukkan (1) Pelaksanaan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja kualitas (2) efek positif kinerja Kualitas kinerja keuangan (3) TQM

		Keuangan Dengan Kualitas Kinerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Perbankan Yang Ada di Indonesia		berpengaruh langsung pada kinerja keuangan (4) kinerja Kualitas menengahi TQM terhadap kinerja keuangan.
6.	Yahya, Muhammad .Hari Dwi Utami Dan Bambang Ali Nugroho (2013)	Analisis <i>Total Quality Management</i> Dan Kinerja Keuangan Pada Koperasi Unit Desa Satya Dharma Malang.	Metode wawancara dengan pertanyaan terstruktur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa koperasi telah melaksanakan TQM yang baik meliputi lima pilar. Koperasi menunjukkan kinerja keuangan yang baik berdasarkan keuntungan dan rasio keuangan. OPM naik ke 3,33%. rasio keuntungan (Rp. 29.239.853 -. Rp 56.448.367), NPM (1,89% - 2,79%), ROI (5,40% - 10,76%), dan ROE (6,19% - 13,23%). Pada tahun 2011 tingkat pertumbuhan meningkat 8,85 pada keuntungan, 0,18 pada ROI dan ROE 1,84, tetapi menurun 10,48 OPM dan 10,39 dari NPM. Anggota koperasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk peternakan yang baik, pemasaran produk yang lebih baik dan menjaga hubungan yang baik dengan instansi terkait.
7.	Pamungkas, Kurniawan Tricahyo (2015)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja	Metode regresi sederhana	<i>Total quality management</i> sering kali digunakan sebagai alat ukur dalam menilai kinerja manajerial Namun hasil dari beberapa penelitian

		Manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya)	menunjukkan adanya ketidakkonsistenan. Hal ini terjadi karena tidak semua perusahaan mampu mengimplementasikan <i>total quality management</i> dengan baik. Penelitian ini dilakukan di PD. Pasar Surya Kota Surabaya. data diperoleh melalui kuesioner yang didistribusikan ke manajer tingkat bawah hingga manajer tingkat atas. Data yang dapat dianalisis berjumlah 39 kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>total quality management</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
--	--	---	--

2.1.1 Persamaan Dan Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai *total quality management* yang mempengaruhi peningkatan kinerja keuangan dan kinerja manajerial merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Pada penelitian *total quality management* dapat diterapkan dalam perusahaan yang bersifat profit oriented ataupun dalam perusahaan non-ptofit yang terkelompok dalam perusahaan jasa, perusahaan manufaktur maupun perusahaan dagang. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sinurat (2014) dengan judul “pengaruh *total quality management* terhadap kinerja keuangan pada rumah sakit umum imelda medan” menunjukkan hasil bahwa *total quality management* mempunyai

pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan. Banyak perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini, diantaranya objek penelitian. Dalam penelitian Yunita mengambil objek perusahaan non profit yaitu rumah sakit. Selain itu, variabel yang digunakan dalam penelitian Yunita hanya satu variabel yaitu kinerja keuangan sedangkan dalam penelitian “*analisis total quality management* dalam meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja manajerial” menggunakan dua aspek tolak ukur penilaian *total quality management* dengan menggunakan kinerja keuangan dan kinerja manajerial.

Penelitian terdahulu selanjutnya adalah penelitian dengan judul “*pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel moderating*” dengan objek perusahaan jasa. Penelitian dengan judul tersebut dilakukan oleh Hasanah pada tahun 2013. Pada penelitian Hikmah menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial akan tetapi dua hipotesis tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dua hipotesis tersebut adalah interaksi *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial serta interaksi *total quality management* dan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Perbedaannya adalah dalam penelitian ini lebih menekankan pada variabel kinerja manajerial dengan variabel moderating sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Sedangkan dalam penelitian yang akan diteliti terkait *total quality management* adalah penelitian menggunakan dua

variabel kinerja, yaitu kinerja keuangan dan kinerja manajerial. Akan tetapi dalam sisi objek, penelitian Hikmah dengan penelitian yang akan diteliti mempunyai kesamaan yaitu pada perusahaan jasa.

Penelitian terdahulu oleh Hadi (2014) dengan judul “analisis pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial” yang dilakukan pada industri tepung tapioka. Dalam penelitian Amin menunjukkan hasil bahwa seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependennya. Indikator yang terdapat dalam penelitian ini menyatakan bahwa valid dan reliabel. Variabel yang paling besar adalah variabel yang berfokus pada pelanggan sebesar 0,279 sedangkan variabel yang paling kecil yaitu perbaikan secara berkesinambungan sebesar 0,357. Persamaan dalam penelitian ini adalah variabel kinerja manajerial akan tetapi dalam penelitian Amin hanya menggunakan satu variabel saja.

Permana (2010) melakukan penelitian mengenai “pengaruh *total quality management* terhadap kinerja keuangan” yang dilakukan pada PT Sipatex Putri Lestari Bandung. Dalam penelitian Angga menunjukkan hasil bahwa *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Selain itu, hubungan antara kedua variabel menunjukkan hubungan yang kuat dan searah dengan hasil korelasi pearson sebesar 0,659 dimana variabel X naik maka variabel Y juga akan naik begitu sebaliknya. Perbedaan dalam penelitian ini adalah dalam sisi objek dan sisi jumlah variabel yang digunakan. Angga menggunakan objek perusahaan manufaktur dengan satu variabel dependen.

Muttaqin dan Rita (2015) melakukan penelitian dengan menggunakan judul “ pengaruh implementasi *total quality management* terhadap kinerja keuangan dengan kualitas kinerja sebagai variabel intervening” yang dilakukan menggunakan objek perusahaan jasa yaitu perusahaan perbankan yang ada di Indonesia. Galih dan Rita mendapatkan hasil dari penelitian tersebut sebagai berikut :

3. Pelaksanaan *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja kualitas.
4. Efek positif kinerja kualitas kinerja keuangan.
5. *Total quality management* berpengaruh langsung pada kinerja keuangan.
6. Kinerja kualitas menengahi *total quality management* terhadap kinerja keuangan.

Persamaan dengan penelitian ini adalah dalam objek penelitian yaitu pada perusahaan jasa akan tetapi berbeda dalam jenisnya. Muttaqin dan Rita menggunakan perusahaan jasa perbankan sedangkan dalam penelitian ini menggunakan perusahaan jasa pengiriman. Perbedaannya adalah dalam jumlah variabel dependen dan metode yang digunakan. Jumlah variabel dependen dalam penelitian Galih dan Rita adalah satu variabel dependen dan metode yang digunakan adalah metode *purposive sampling*. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan dua variabel yang digunakan sebagai tolak ukur dari penerapan *total quality management* dan menggunakan metode wawancara, pembagian kuesioner serta observasi langsung.

Penelitian terdahulu lainnya adalah “analisis *total quality management* dan kinerja keuangan” pada koperasi unit desa satya dharma Malang yang dilakukan oleh Yahya, Hari dan Bambang (2013). Hasil yang didapatkan dari penelitian terdahulu tersebut menunjukkan bahwa koperasi telah melaksanakan *total quality management* yang baik meliputi lima pilar. Pilar organisasi bekerja dengan kebijakan yang dibuat dengan botton up, kepemimpinan partisipatif. Pilar komitmen yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan dan pilar proses serta pengendalian mutu produk. Dalam penerapan *total quality management* di koperasi menunjukkan tingkat kinerja keuangan yang baik berdasarkan analisis rasio keuangan dan berdasarkan keuntungan. Persamaan dalam penelitian ini terletak pada satu variabel dependen yang digunakan dan metode penelitian yang digunakan. Variabel yang sama yaitu kinerja keuangan dengan metode penelitian menggunakan wawancara dengan menggunakan pertanyaan yang terstruktur. Sedangkan perbedaannya adalah dalam objek penelitian.

Penelitian yang dilakukan Pamungkas (2015) mengenai “pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial” pada perusahaan daerah pasar surya Kota Surabaya. Penelitian Kurniawan menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Persamaan dalam penelitian ini terdapat pada variabel dependennya yaitu kinerja manajerial. Perbedaannya adalah jumlah variabel dependen dan pada objek penelitian.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pengertian *Total Quality Management*

Total menurut bahasa Indonesia diartikan sebagai terpadu atau bisa juga diartikan sebagai seluruh. Dalam *total quality management*, kata total disini menegaskan bahwa setiap orang yang terlibat dalam suatu organisasi harus berupaya untuk melakukan peningkatan secara terus menerus. Sedangkan *quality* dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai mutu. Menurut Firdausiyah (2014), mutu merupakan sesuatu yang dapat memuaskan dan dapat melampaui kebutuhan pelanggan. Mutu dapat diukur dari kepuasan pelanggan untuk menilai sebuah produk atau jasa. Dari pengertian mutu diatas dapat disimpulkan bahwa mutu selalu berfokus pada pelanggan sehingga produk atau jasa dihasilkan berdasarkan kebutuhan dan keinginan dari pelanggan. Selain itu, hal yang harus dipahami adalah kata manajemen. Manajemen merupakan suatu konsep untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan teknik-teknik tertentu sesuai dengan aturan yang berlaku dalam perusahaan tersebut. Definisi Mary Parker Follet mengenai manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan tersebut. *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu filosofi manajemen untuk meningkatkan kinerja bisnis perusahaan secara keseluruhan dimana pendekatan manajemen ini bertujuan untuk melakukan perubahan dan peningkatan terusmenerus sehingga menjadi budaya dalam setiap anggota

organisasi perusahaan dalam memberikan kepuasan total kepada semua pihak yang terkait dengan perusahaan, pemilik modal, karyawan, dan pemasok.

Menurut Ari (2014), *total quality management* merupakan suatu paradigma baru dalam menjalankan usaha dengan memaksimalkan daya saing perusahaan yang dilakukan dengan cara fokus kepada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan untuk mencapai kualitas produk, jasa, manusia, dan perbaikan proses yang diharapkan. Pendapat lain mengenai definisi *total quality management* yang dikemukakan oleh Mulyadi (1998) dalam Suyitno (2016) adalah seperangkat konsep atau seperangkat prinsip keterpaduan antara seluruh bidang atau bagian yang ada di perusahaan dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Implementasi *total quality management* diharapkan akan dapat memaksimalkan daya saing dengan perusahaan lain. Karakteristik *total quality management* diantaranya adalah fokus pada pelanggan (internal maupun eksternal), memiliki kemauan yang tinggi untuk meningkatkan kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah untuk pengambilan keputusan, dan memiliki komitmen jangka panjang serta membutuhkan kerjasama tim..

Menurut Heizer dan Render (2009) dalam Amalia (2016) mengemukakan bahwa *total quality management* mengacu ada penekanan kualitas yang dihasilkan meliputi organisasi secara keseluruhan mulai dari pemasok dan pelanggan. *Total quality management* menekankan pada komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan yang

melakukan perbaikan secara terus menerus hingga meraih keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. *Total quality management* juga dapat diartikan sebagai pendekatan manajemen pada suatu organisasi yang berfokus kepada kualitas dan didasarkan pada partisipasi dari seluruh sumber daya manusia. *Total quality management* dapat ditunjukkan dengan kesuksesan jangka panjang dengan menggunakan tolak ukur kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada seluruh sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut dan masyarakat secara luas (*International Organization for Standardization*).

Banyak para ahli yang mengemukakan pendapatnya terkait dengan pengertian dari *Total quality management*. Dalam hal ini, Hikmah (2013) mengemukakan bahwa *total quality management* merupakan pendekatan yang berorientasi pada pelanggan yang mengimplementasikan perubahan dari strategi manajemen yang sistematis dan perbaikan terus-menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Filosofi dari *Total quality management* adalah dimana sebuah perusahaan berusaha menciptakan suatu lingkungan yang karyawannya dapat memaksimalkan produk atau jasa yang dihasilkan dan mencoba memperbaiki kesalahan dimasa lalu. Pada *total quality management* menekankan pada kualitas yang telah menciptakan kebutuhan akan suatu sistem akuntansi manajemen yang dapat menyediakan informasi dalam hal keuangan dan non keuangan yang menyangkut terkait kualitas.

Sedangkan menurut Tjiptono dan Anastasia Diana (2003) dalam Rahman (2011), *total quality management* merupakan suatu bentuk pendekatan yang dilakukan perusahaan untuk menjalankan usahanya yang bertujuan memaksimalkan daya saing suatu organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, proses dan lingkungan. *Total Quality Management* dalam penerapannya memiliki dua aspek pokok yang harus dijalankan yaitu :

1. Sistem manajemen kualitas.
2. Perbaikan kualitas terus-menerus.

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan dari beberapa pengertian diatas yaitu suatu pendekatan dalam menjalankan suatu usaha dengan cara memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan secara berkesinambungan atas produk, jasa, manusia, dan proses serta lingkungannya.

2.2.2 Karakteristik *Total Quality Management*

Beberapa karakteristik *total quality management* menurut Rahman (2011) yaitu sebagai berikut :

1. Fokus terhadap pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Pelanggan merupakan seseorang yang secara langsung memakai barang atau jasa yang kita berikan. Perusahaan pasti memfokuskan pelayanan pada kebutuhan dan harapan dari pelanggan. Perusahaan yang menerapkan *total quality management* harus benar-benar mengetahui,

mengidentifikasi, dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan agar bisa memberikan kepuasan.

2. Mempunyai obsesi yang tinggi terhadap kualitas.

Obsesi yang harus dibangun oleh perusahaan adalah meningkatkan kualitas barang/jasa yang diberikan. Selain itu, tenaga kerja dan operasional juga harus ditingkatkan karena kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam hal menarik pelanggan.

3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Pendekatan ilmiah dalam hal total quality management sangat diperlukan. Pendekatan ini digunakan untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan serta dalam pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut. Biasanya data yang diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga atau *benchnmark*, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Mempunyai komitmen untuk jangka panjang.

Dalam pelaksanaan *total quality management* ini diperlukan budaya perusahaan yang baru. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat dibutuhkan untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan *total quality management* bisa berjalan dengan sukses.

5. Kerja sama tim

Persaingan internal seperti halnya persaingan antar departemen cenderung menghabiskan energi yang seharusnya lebih dipusatkan kepada perbaikan kualitas guna untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Penerapan *total quality management* membutuhkan kerja sama tim yang kuat, kemitraan yang baik serta pembinaan yang baik antar karyawan maupun dengan pemasok.

6. Memperbaiki proses operasional secara berkesinambungan.

Proses operasional harus diperbaiki secara berkesinambungan karena dalam penerapan *total quality management* dibutuhkan perbaikan secara terus-menerus yang mendukung perusahaan untuk mengubah pelayanan menjadi lebih baik lagi. Perbaikan proses operasional merupakan yang utama, karena dalam suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil jika proses operasionalnya baik dan yang dihasilkan dapat meningkat serta dapat memuaskan pelanggan.

7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

Di era yang serba digital ini, masih terdapat perusahaan yang seolah-olah menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Perusahaan yang seperti itulah yang tidak dapat maju dan berkembang serta sulit bersaing dengan perusahaan lain. Dalam penerapan *total quality management*, pendidikan dan pelatihan bagi karyawan merupakan salah satu faktor yang fundamental yang mana setiap orang

diharapkan mampu belajar terus menerus serta meningkatkan keterampilan dan keahlian profesinya.

8. Memberikan kebebasan untuk mengembangkan produksi tetapi tetap dalam pengendalian dan pengawasan

Dalam *total quality management*, unsur yang sangat penting adalah melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan. Hal ini merupakan salah satu cara agar karyawan mempunyai rasa memiliki dan tanggungjawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Kebebasan untuk melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan merupakan hasil dari sebuah pengendalian yang terencana dan dapat terlaksana dengan baik.

9. Mempunyai kesatuan tujuan.

Perusahaan harus mempunyai kesatuan tujuan agar usaha yang dihasilkan dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Kesatuan tujuan ini harus dengan keputusan bersama karena jika hanya keputusan sepihak, yang mau merealisasikan tujuan tersebut hanya sekelompok orang saja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Agar dapat dihasilkan keputusan yang diterima semua pihak, keterlibatan karyawan sangat diperlukan dalam setiap pengambilan keputusan. Dengan melibatkan karyawan dapat menghasilkan rencana yang baik, perbaikan yang efektif, serta keputusan yang baik pula. Hal ini dikarenakan mencakup pandangan dan pemikiran dari semua pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta dapat meningkatkan

rasa memiliki dan tanggungjawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.2.3 Konsep *Total Quality Management*

Total quality management merupakan suatu sistem manajemen yang difokuskan pada seluruh tenaga kerja yang mempunyai andil dalam meningkatkan kepuasan pada pelanggan dengan memberikan kualitas yang sesuai dengan standar operasional perusahaan. Dalam konsep *total quality management* dibutuhkan sebuah komitmen dalam semua sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut agar dapat melakukan perbaikan pada seluruh aspek manajemen organisasi. menurut Hikmah (2013), konsep *total quality management* pada dasarnya mengandung tiga unsur utama yaitu :

1. Strategi nilai pelanggan

Definisi dari nilai pelanggan adalah sebuah manfaat yang dapat diperoleh dari pelanggan atas penggunaan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Strategi nilai pelanggan ini merupakan salah satu perencanaan bisnis untuk memberikan nilai tambah bagi pelanggan dalam hal penyampaian pelayanan ataupun yang lainnya.

2. Sistem organisasional

Dalam hal ini, sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai tambah untuk pelanggan. Sistem organisasional mencakup tenaga kerja, material, mesin, pelaksanaan kerja, arus informasi, dan berakhir pada sebuah keputusan perusahaan.

3. Perbaikan kualitas berkelanjutan

Dalam strategi *total quality management* dibutuhkan perbaikan kualitas berkelanjutan agar dapat menghadapi kompetitor yang semakin meningkat terutama pada perubahan gaya hidup dan selera pelanggan. Dalam konsep perbaikan mutu diperlukan adanya komitmen untuk menguji kualitas produk secara berkelanjutan agar mencapai tujuan utama yaitu memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Ahli mutu, Deming menggunakan 14 langkah dalam melakukan perbaikan mutu yaitu :

- a. Menciptakan konsistensi dalam sebuah tujuan perusahaan.
- b. Mengarahkan karyawan untuk melakukan perubahan agar bisa bersaing.
- c. Realisasikan kualitas yang baik kepada produk atau jasa.
- d. Ciptakan hubungan jangka panjang dengan memberikan penghargaan pada suatu usaha dengan menggunakan ukuran harga.
- e. Lakukan perbaikan kualitas secara berkelanjutan.
- f. Berikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan.
- g. Tekankan kepada setiap pemimpin.
- h. Hilangkan rasa ketakutan akan masalah yang akan dihadapi.
- i. Hilangkan masalah atau hambatan antar bidang.
- j. Hindarkan nasihat yang tidak perlu atau tidak memberikan masukan atas masalah yang dihadapi karyawan.

2.2.4 Prinsip *Total Quality Management*

Ada empat prinsip utama *total quality management* (Nasution : 2001).

Empat prinsip utama tersebut yaitu :

a. Kepuasan konsumen

Konsep mengenai kualitas dan konsumen dalam penerapan *total quality management* diperluas. Definisi kualitas tidak hanya sebagai kesesuaian dengan spesifikasi tertentu akan tetapi kualitas didasarkan oleh kebutuhan konsumen guna memuaskan konsumen tersebut. Kebutuhan konsumen dalam *total quality management* diusahakan agar dapat memuaskan secara menyeluruh dari segala aspek seperti aspek harga, aspek keamanan, dan aspek ketepatan waktu. Aspek harga menjadi hal yang utama berdasarkan tingkat konsumen. Konsumen tingkat menengah kebawah melihat suatu produk yang utama adalah harga dari produk yang ditawarkan. Sedangkan tingkat konsumen menengah keatas biasanya melihat suatu produk yang ditawarkan dari aspek keamanan dan aspek ketepatan waktu. Semakin tinggi nilai yang diberikan kepada konsumen maka semakin tinggi pula kepuasan konsumen terhadap perusahaan. Dalam mengukur kepuasan konsumen, terdapat beberapa hal yang penting diantaranya adalah menyiapkan data mengenai tingkat keluhan konsumen dan tingkat transaksi layanan.

b. Respek terhadap setiap orang

Karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan sumber daya manusia yang sangat bernilai bagi kemajuan perusahaan tersebut. Setiap orang dalam

setiap organisasi harus diperlakukan dengan baik dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam setiap pengambilan keputusan. Dalam hal ini tidak hanya jajaran kepala atau manajer yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan melainkan melibatkan karyawan juga agar karyawan lebih merasa perusahaan dapat respek terhadap karyawan tersebut. Dalam mengukur respek terhadap setiap orang, terdapat beberapa hal yang penting diantaranya adalah mengetahui partisipasi dari setiap karyawan, melakukan transparansi pelaporan antar bidang, mengkomunikasikan setiap laporan kepada karyawan, dan melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan.

c. Manajemen berdasarkan fakta

Setiap keputusan yang diambil oleh manajer harus didasarkan pada data bukan hanya sekedar pada perasaan. Dalam hal manajemen berdasarkan fakta, terdapat dua konsep pokok yang berkaitan, yaitu prioritas dan variabilitas kinerja manusia. Prioritas merupakan suatu konsep yang ditanamkan kepada karyawan bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek dengan waktu yang bersamaan. Oleh karena itu prioritas menjadi hal yang utama untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Penggunaan data untuk sebuah manajemen dan organisasi dapat memfokuskan usahanya pada sebuah situasi tertentu. Variabilitas merupakan bagian dari setiap sistem dalam sebuah organisasi. Variabilitas dapat menjadikan manajemen untuk memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan. Terdapat beberapa hal yang penting dalam prinsip

manajemen berdasarkan fakta diantaranya adalah melakukan perencanaan, melakukan pengendalian internal, menentukan penerapan pengukuran yang sesuai dengan manajemen mutu, serta memberikan keputusan dalam menghasilkan produk yang direncanakan dengan tepat waktu.

d. Perbaikan yang berkelanjutan

Sama halnya dengan konsep *total quality management*, perbaikan yang berkelanjutan sangat dibutuhkan agar dapat bersaing dengan kompetitor yang lain. Konsep yang berlaku dalam perbaikan yang berkelanjutan adalah siklus *plan do check act analyze* (PDCAA) yang terdiri dari setiap langkah perencanaan dan melaksanakan tindakan yang korektif terhadap hasil yang diperoleh dari sebuah perbaikan. Dalam perbaikan yang berkelanjutan, terdapat hal penting yang harus diperhatikan yaitu melakukan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan, melakukan pengembangan dan penelitian, melakukan peningkatan kualitas dengan cara memperbaiki kualitas yang dihasilkan, serta melakukan pemantauan dari perbaikan tersebut.

2.2.5 Elemen Pendukung *Total Quality Management*

Dalam menerapkan *total quality management* terdapat elemen pendukung yaitu (Hasanah: 2013):

1. Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan, seorang manajer harus mampu mempengaruhi karyawannya agar dapat mencapai tujuan bersama. Manajer harus dapat menggunakan data dan menggali informasi terkait perusahaan yang juga menerapkan *total quality management* agar dapat menjadi bahan

pertimbangan dalam proses memutuskan suatu kebijakan. Manajer harus sepenuhnya mengerti dalam implikasi *total quality management* secara keseluruhan.

2. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan menjadi hal penting dalam implementasi *total quality management*. Dalam hal ini, pendidikan dan pelatihan berfungsi untuk memperkuat kemampuan atau kompetensi dari karyawan. Dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan, perlu adanya kegiatan bench marking, statistikm dan teknik- teknik yang lain agar kemampuan karyawan dapat meningkat guna memberikan kepuasan kepada pelanggan pengguna jasa

3. Etika

Etika merupakan suatu perilaku disiplin yang berkaitan dengan situasi tertentu. Etika organisasi membentuk kode etik bisnis yang didalamnya terdapat petunjuk bagi semua karyawan.

4. Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu hal yang harus selalu dijaga agar dalam suatu lingkungan mutu tidak terjadi miss komunikasi. Komunikasi yang baik akan menghasilkan menghasilkan suatu komitmen dalam menjalankan *total quality management*. Agar komunikasi dapat berjalan dengan baik, manajer dapat secara langsung berkomunikasi dengan karyawannya dalam menyampaikan suatu informasi atau dalam memberikan pengarahan agar meminimalisir terjadinya miss komunikasi tersebut.

5. *Reward* dan pengakuan

Karyawan yang berhasil membantu terwujudnya proses perbaikan mutu dengan menggunakan strategi *total quality management* harus diberikan *reward* dan pengakuan dari manajer agar karyawan tersebut merasa kerja kerasnya diakui oleh perusahaan. *reward* dan pengakuan dapat memberikan motivasi kepada karyawan lain untuk lebih bekerja keras dalam perusahaan tersebut.

6. Pengukuran

Hasil dari data yang dikumpulkan untuk menjadi tolak ukur dalam pengukuran menjadi informasi yang sangat penting dalam menetapkan proses *total quality management*. Dalam menggunakan data, kepuasan pengguna jasa (konsumen) harus menggunakan tolak ukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pengguna jasa dalam pemenuhan kebutuhannya.

2.2.6 Standar *Total Quality Management*

Dalam menerapkan *total quality management* harus menggunakan standar yang sesuai dengan keadaan dari perusahaan tersebut. Standar *total quality management* digunakan sebagai acuan agar penerapan *total quality management* mempunyai dasar dalam setiap pengambilan keputusan. Ada beberapa standar mengenai *total quality management*, diantaranya :

1. Standar ISO 9001

Standar ISO 9001 mengatur tentang sistem manajemen mutu yang menggabungkan antara desain atau pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan. Pada standar ini, ada beberapa seri dari ISO 9001 yaitu Seri ISO

9001: 1994, seri ISO 9001: 2000, dan seri ISO 9001: 2008. Pada seri ISO 9001:1994, standar ini digunakan untuk lebih memfokuskan sistem manajemen mutu pada proses manufacturing dan sulit diaplikasikan pada perusahaan bisnis yang masih pemula atau perusahaan bisnis kecil. Sedangkan seri ISO 9001: 2000 merupakan standar dari revisi dan penggabungan dari ISO 9001, 9002, dan 9003 versi 1994 (Lee et al., 2009 dalam Juhana (2015)). Pada ISO 9001: 2000 difokuskan pada pelanggan dan proses. Pemahaman dari versi ini akan membantu perusahaan untuk menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen mutu secara sistematis dan menyeluruh untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan peningkatan secara terus-menerus. Dalam seri ISO 9001: 2000 harus melakukan *corrective* dan *preventive* action yang berdampak positif pada perubahan proses yang terjadi dalam perusahaan. Dalam seri ISO 9001: 2008, standar yang difokuskan adalah pada sistem manajemen mutu yang didalamnya terdapat prosedur yang terdokumentasi dan praktek dari standar manajemen mutu yang bertujuan untuk menjamin kesesuaian suatu proses dan produk terhadap kebutuhan yang telah dispesifikasi oleh pelanggan dari perusahaan tersebut. Penekanan kontrol proses outsourcing menjadi bagian yang terbaru dari seri ISO 9001: 2008.

2. Standar Kaizen

Dalam bahasa Jepang, kaizen berarti perbaikan secara berkesinambungan. Dalam hal ini istilah tersebut telah mencakup pengertian perbaikan yang melibatkan semua orang, baik manajer dan karyawan serta

biaya. Elemen dari kaizen adalah kemauan untuk berubah, maju dan mengedepankan kualitas yang dihasilkan. Standar keizen memberikan upaya yang konsisten dan melibatkan seluruh pegawai. Kunci dalam pelaksanaan Kaizen adalah menghasilkan produk sesuai dengan jadwal yang didasarkan pada permintaan pelanggan, menghilangkan pemborosan, memproduksi dalam jumlah kecil, memperbaiki aliran produksi, menyempurnakan mutu dari produk, sumber daya manusia yang tanggap, menghilangkan ketidakpastian, dan penekanan pada pemeliharaan jangka panjang. Terdapat tiga konsep yang dapat digunakan dalam budaya kerja Kaizen yang melakukan perbaikan dengan melibatkan semua orang (Jimantoro: 2016).

Tiga konsep tersebut yaitu :

a. Konsep PDCA (plan do check action)

Konsep PDCA ini diawali dengan plan (perencanaan) yang berkaitan dengan target dan perumusan rencana untuk mencapai target tersebut. Setelah itu do berkaitan dengan penerapan dari rencana tersebut. Semua karyawan harus ikut serta dalam penerapan rencana dari manajemen perusahaan tersebut. Dalam pencapaian target tersebut, terdapat masalah yang timbul dan harus diperiksa. Dalam hal ini fungsi check telah digunakan. Setelah memeriksa penerapan sudah dijalur sesuai rencana atau tidak, dilakukan tindakan (action) yang berkaitan dengan standarisasi prosedur yang baru untuk menghindari masalah yang sama.

b. Konsep 3M

Konsep 3M dibentuk untuk meminimalisir proses kerja yang dapat meningkatkan mutu, mempersingkat waktu operasi dan mencapai sebuah efisiensi. 3M adalah singkatan dari Muda, Mura, dan Muri. Muda merupakan pengurangan dari pemborosan dalam bekerja. Mura merupakan pengurangan ketidakmerataan, ketimpangan, ketidakteraturan dalam bekerja. Sedangkan muri merupakan pengurangan ketegangan, pembebanan kepada karyawan secara berlebihan, atau pemaksaan terhadap karyawan yang bekerja.

c. Konsep 5R

Konsep 5R merupakan pondasi dari berdirinya perusahaan yang efektif dan efisien. Singkatan dari 5R adalah ringkas, rapi, resik, rawat, dan rajin. Dalam urutan 5R tidak dapat dibolak-balik karena urutan ini bersifat sistematis. Hal pertama yang harus dilakukan dalam konsep 5R ini adalah ringkas. Ringkas merupakan sebuah metode yang dibuat dalam area kerja menjadi ringkas dengan cara menempatkan barang utama yang diperlukan dalam proses bekerja. Setelah melakukan peringkasan, tahap perapian dilakukan. Tahap perapian berguna agar barang yang tidak menjadi barang utama dalam bekerja dapat disimpan ditempat yang lain. Setelah itu, melakukan pembersihan dari barang yang tidak menjadi barang utama dalam bekerja tersebut. Tahap selanjutnya adalah perawatan dan pemeliharaan. Dalam perawatan, barang utama harus dirawat dan dipelihara agar proses bekerja menjadi lancar. Setelah empat tahap sudah

dilakukan, tahap terakhir adalah rajin. Rajin yang dimaksud disini adalah rajin dalam menerapkan tahapan- tahapan konsep 5R dan rajin dalam melakukan pekerjaan.

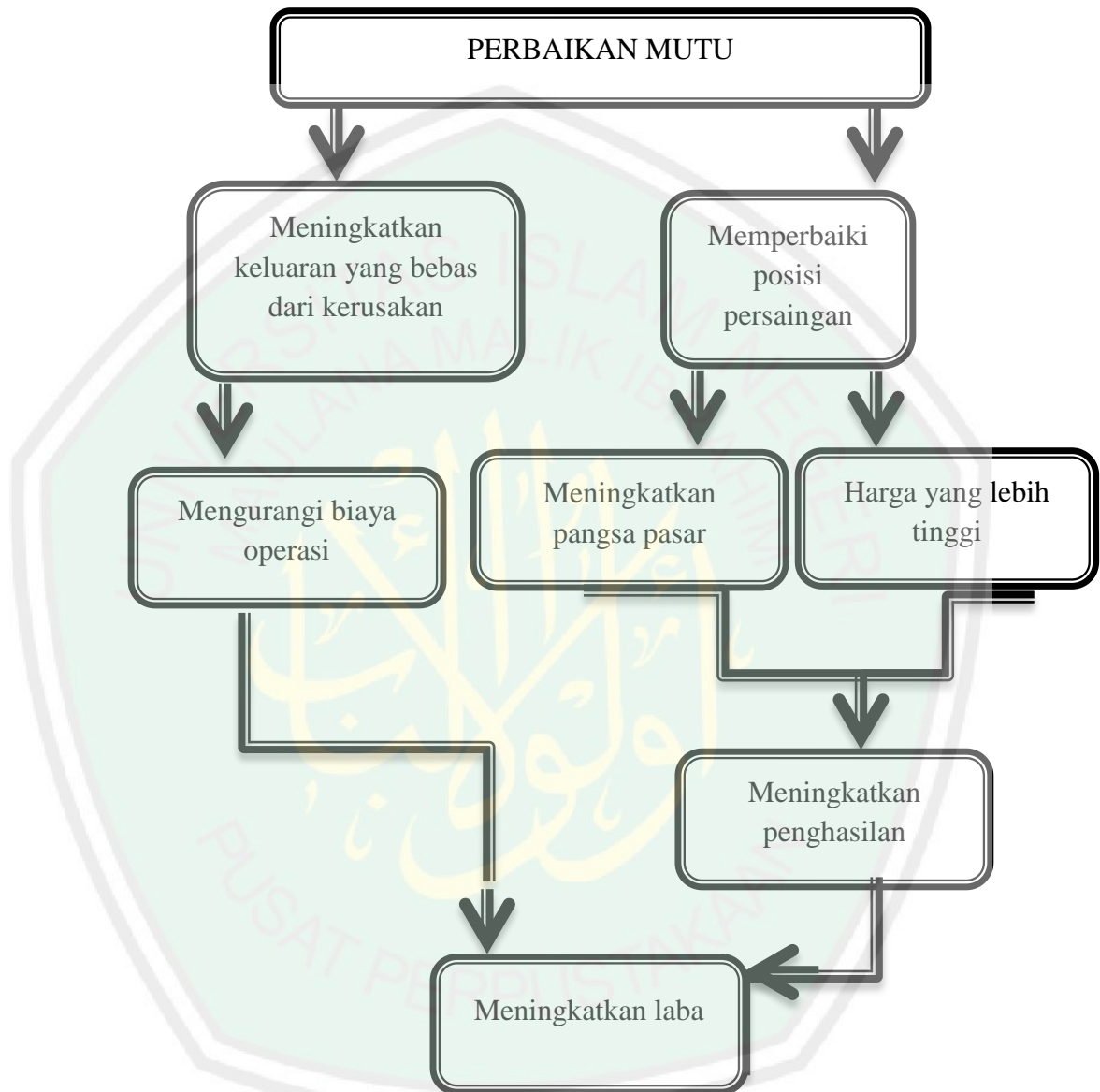
2.2.7 Manfaat *Total Quality Management*

Manfaat yang akan didapatkan oleh perusahaan karena telah menyediakan produk atau jasa yang berkualitas adalah meningkatkan profibilitas dan pertumbuhan perusahaan. Suatu model kualitas yang menunjukkan interaksi dari berbagai pengaruh faktor-faktor yang terkait dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1

Manfaat *total quality management* (Nasution: 2005) dalam (Hikmah: 2013)



Menurut Nasution (2005) dalam Hikmah (2013), hubungan yang terdapat pada gambar 1.1 dijelaskan sebagai berikut :

1. Sebuah segmen pasar yang dilayani oleh industri yang didalamnya mencakup pelanggan dengan kebutuhan produk atau jasa yang berbeda-beda.

2. Penelitian terhadap *marketing* dapat mengidentifikasi kebutuhan tersebut dengan mendefinisikan dalam sebuah kualitas.
3. Pelanggan mempunyai anggapan bahwa produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan lebih berkualitas daripada perusahaan pesaing.
4. Karena dianggap lebih berkualitas, maka pelanggan akan bersedia membayar harga yang biasanya relatif lebih tinggi daripada harga yang ditawarkan oleh pesaing.
5. Hal ini menyebabkan masyarakat menganggap barang yang harganya lebih tinggi tersebut akan memberikan produk atau jasa dari perusahaan mempunyai nilai yang lebih tinggi pula.
6. Nilai yang relatif lebih tinggi akan menghasilkan kenaikan pangsa pasar.
7. Dalam program peningkatan kualitas, sebuah perusahaan dapat mengikuti spesifikasi yang diinginkan oleh pelanggan dan produk atau jasa yang dihasilkan akan lebih baik daripada pesaing.
8. Efektivitas dapat menghasilkan penurunan biaya-biaya yang berkaitan dengan cara hanya memproduksi produk atau jasa yang dibutuhkan secara benar sejak pertama kali diterapkannya program peningkatan kualitas.
9. Pangsa pasar yang lebih luas dapat digabungkan dengan penurunan biaya akan menghasilkan biaya produk atau jasa yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.
10. Dalam menciptakan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan dapat dilakukan dengan menggabungkan keunggulan yang relatif pada segi harga, pangsa pasar, dan biaya produk atau jasa.

2.2.8 Pengertian Kinerja Keuangan

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 (Fahmi: 2012) . Menurut Dewa (2015), kinerja keuangan merupakan suatu usaha formal yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengevaluasi aktivitas perusahaan apakah sudah efektif dan efisien dalam satu periode tertentu. Kinerja keuangan juga dapat dijadikan dasar penilaian mengenai kondisi keuangan suatu perusahaan yang dilakukan berdasarkan analisis rasio keuangan perusahaan.

Sedangkan menurut Rhamadana (2016), kinerja keuangan merupakan gambaran kondisi keuangan sebuah perusahaan dalam suatu periode tertentu. Kinerja keuangan dapat mencakup aspek penyedia dana maupun aspek penyaluran dana yang dapat diukur dengan indikator pengukuran dengan kecukupan modal perusahaan, likuiditas perusahaan, dan profitabilitas perusahaan. Kinerja keuangan juga dapat diartikan sebagai kegiatan merefleksikan kinerja perusahaan dan dapat diukur menggunakan data yang fundamental yaitu data yang berasal dari laporan keuangan perusahaan yang dapat menggambarkan kondisi perusahaan tersebut dalam menjalankan aktivitas operasi perusahaan (Angga: 2010). Setiap manajer pasti menginginkan kinerja keuangan perusahaan yang dipimpinnya bisa mengalami peningkatan. Dalam hal ini manajer harus menerapkan strategi manajemen agar kinerja keuangan perusahaan tersebut bisa meningkat.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan merupakan alat ukur perusahaan untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan dalam satu periode serta untuk mengukur keberhasilan perusahaan dalam menghasilkan laba. Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil jika kinerja keuangan perusahaan tersebut sudah mengikuti standar, aturan, dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan dalam rangka melakukan perbaikan diatas kegiatan operasional bertujuan untuk dapat bersaing dengan perusahaan yang lain. Analisis kinerja keuangan adalah proses pengkajian yang dilakukan untuk mengolah data, menghitung, mengukur, dan menginterpretasi serta memberikan solusi terhadap keuangan perusahaan tersebut dalam periode tertentu. Dalam menganalisis kinerja keuangan, terdapat beberapa alat analisis. Analisis kinerja keuangan dapat dibedakan menjadi delapan macam berdasarkan tekniknya, yaitu :

1. analisis perbandingan laporan keuangan

Teknik ini digunakan dengan cara membandingkan laporan keuangan minimal dua periode atau lebih dengan menunjukkan suatu perubahan, baik perubahan dalam sebuah jumlah maupun dalam sebuah presentase.

2. Analisis rasio keuangan

Teknik analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan diantara pos tertentu yang terdapat dalam laporan posisi keuangan maupun dalam laporan laba rugi baik laporan secara individu ataupun secara simultan.

3. Analisis tren

Teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui tendensi keuangan apakah kondisi keuangan saat tersebut mengalami kenaikan atau penurunan.

4. Analisis sumber dan penggunaan modal kerja

Teknik analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumber dan penggunaan modal kerja melalui dua periode yang digunakan sebagai alat perbandingan.

5. Analisis presentase per komponen

Teknik analisis ini digunakan untuk mengetahui presentase investasi pada masing-masing aktiva terhadap total aktiva dan hutang.

6. Analisis sumber dan penggunaan kas

Teknik analisis ini digunakan untuk mengetahui kondisi kas serta mengetahui sebab terjadinya perubahan kas pada periode tertentu.

7. Analisis perubahan laba kotor

Teknik analisis ini digunakan untuk mengetahui posisi laba dan sebab terjadinya perubahan laba.

8. Analisis *break event*

Teknik analisis ini digunakan untuk mengetahui tingkat penjualan yang sudah ditargetkan untuk dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

2.2.9 Analisis Rasio Keuangan

Rasio keuangan merupakan hubungan yang dapat dihitung dalam informasi keuangan perusahaan yang digunakan untuk suatu perbandingan. Rasio menggambarkan suatu hubungan perbandingan antara jumlah tertentu pada pos laporan keuangan dengan jumlah yang berbeda pada laporan keuangan lainnya. Sedangkan menurut Kasmir (2012) dalam Rhamadana (2016) mengemukakan bahwa analisis rasio keuangan merupakan kegiatan membandingkan angka yang ada pada laporan keuangan dengan cara membagi satu angka dengan angka yang lainnya.

Menurut Munawir (2010) dalam Dewa (2015), analisis rasio keuangan adalah suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan dari pos-pos tertentu yang terdapat dalam laporan posisi keuangan atau dalam laporan laba rugi baik secara individual maupun kombinasi dari laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi tersebut.

2.2.10 Jenis- Jenis Rasio Keuangan

Jenis- jenis rasio keuangan secara garis besar terdapat empat jenis yang dapat digunakan untuk penilaian kinerja keuangan perusahaan. Empat jenis tersebut adalah :

1. Rasio likuiditas

Rasio likuiditas dapat diartikan sebagai rasio yang menunjukkan hubungan antara kas dan aktiva lancar lainnya dengan hutang lancar. Rasio likuiditas digunakan perusahaan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya dalam hal keuangan yang harus

dibayar pada saat ditagih atau pada kewajiban jangka pendek. Dalam rasio likuiditas terdapat beberapa rasio yaitu :

a) Rasio lancar (*current ratio*)

Rasio lancar adalah perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}}$$

b) Rasio cepat (*quick ratio*)

Rasio cepat adalah perimbangan antara jumlah aktiva lancar dikurangi dengan persediaan dan jumlah hutang. Rasio cepat merupakan alat ukur yang sangat akurat untuk mengukur tingkat likuiditas. Rasio cepat lebih memfokuskan pada komponen-komponen yang berhubungan dengan aktiva lancar dengan yang lebih likuid yaitu : kas, surat berharga, dan piutang perusahaan yang dihubungkan dengan kewajiban lancar atau hutang jangka pendek.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{aktiva lancar} - \text{persediaan}}{\text{Hutang lancar}}$$

2. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut telah dinyatakan dilikuidasi, dalam hal ini kewajiban

keuangan jangka pendek maupun kewajiban keuangan jangka panjang. Dalam rasio solvabilitas terdapat beberapa rasio yaitu :

a. Rasio hutang terhadap modal (*debt to equity ratio*)

Rasio hutang terhadap modal adalah rasio hutang yang menggambarkan sejauh mana modal dari pemilik dapat menutupi hutang-hutangnya serta mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.

Rumus : hutang lancar

Jumlah ekuitas

b. Rasio total hutang terhadap aktiva (*debt to assets ratio*)

Rasio total hutang terhadap aktiva adalah perbandingan antara total hutang perusahaan dengan total aktiva.

Rumus : hutang lancar + hutang jangka panjang

Jumlah ekuitas

3. Rasio profitabilitas

Rasio profitabilitas merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan dari suatu perusahaan untuk memperoleh keuntungan atas penggunaan modal.

Dalam rasio profitabilitas terdapat beberapa rasio yaitu :

a. Margin laba (*profit margin*)

Margin laba adalah keuntungan dari pendapatan setelah dikurangi dengan seluruh biaya dan pajak penghasilan. Margin ini dapat menunjukkan perbandingan antara laba bersih yang dihasilkan perusahaan setelah dikurangi pajak dengan penjualan.

Rumus : laba bersih

Penjualan

b. *Return on aset (ROA)*

Return on aset digunakan untuk mengukur laba setelah pajak dengan total seluruh aktiva.

Rumus : laba usaha

Total aset

c. *Return on equity (ROE)*

Return on equity digunakan untuk mengukur seberapa banyak laba yang akan menjadi hak pemilik modal pribadi. Return on equity biasanya juga disebut rentabilitas modal sendiri.

Rumus : laba bersih

Modal

4. Rasio aktivitas

Rasio aktivitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana efektivitas manajemen dalam mengelola seluruh asetnya. Rasio aktivitas juga diartikan sebagai rasio yang digunakan untuk mengukur manajemen dalam mengelola persediaan barang mentah, persediaan barang dalam proses, dan persediaan barang jadi serta mengukur kebijakan manajemen dalam mengelola seluruh aktiva lainnya. Rasio aktivitas dapat dijadikan teknik analisis dalam hubungan antara laporan laba rugi dengan unsur-unsur yang ada pada laporan posisi keuangan.

Dalam rasio aktivitas terdapat beberapa rasio yaitu :

a. Perputaran aktiva (*assets turnover*)

Perputaran aktiva digunakan untuk mengukur perputaran dari seluruh aktiva yang dimiliki oleh perusahaan. Cara menghitung perputaran aset yaitu dengan membagikan antara penjualan dengan total aktiva.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{penjualan}}{\text{Total aset}}$$

b. Perputaran aktiva tetap (*fixed assets turn over*)

Perputaran aktiva tetap dilakukan untuk mengukur berapa kali dana yang sudah ditanamkan dalam bentuk aktiva tetap yang diputar selama satu periode. Dalam hal ini, perusahaan sudah menggunakan kapasitas aktiva tetap secara sepenuhnya.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{penjualan}}{\text{Aset tetap}}$$

2.2.11 Tujuan Pengukuran Kinerja Keuangan

Dewa (2015) menyatakan bahwa tujuan dari pengukuran kinerja keuangan perusahaan adalah :

1. Mengetahui tingkat likuiditas

Likuiditas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan dapat memenuhi kewajiban perusahaan yang harus segera diselesaikan pada saat ditagih. Keadaan liquid merupakan suatu keadaan dimana perusahaan mampu membayar atau menyelesaikan kewajibannya pada saat ditagih. Perusahaan

dapat memenuhi kewajiban keuangan tepat pada waktunya apabila perusahaan mempunyai aktiva lancar lebih besar daripada hutang lancarnya.

2. Mengetahui tingkat solvabilitas

Tingkat solvabilitas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut telah dinyatakan dilikuidasi, dalam hal ini kewajiban keuangan jangka pendek maupun kewajiban keuangan jangka panjang. Pada saat perusahaan telah dinyatakan likuidasi, perusahaan harus segera menghitung tingkat likuiditasnya.

3. Mengetahui tingkat profitabilitas

Rasio profitabilitas juga disebut dengan rasio rentabilitas. Analisis rentabilitas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba selama satu periode tertentu. Rentabilitas suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan dengan kemampuan perusahaan menggunakan aktivasnya secara produktif.

4. mengetahui tingkat stabilitas

Tingkat stabilitas digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam melakukan usahanya dengan stabil yang diukur dengan menggunakan pertimbangan kemampuan perusahaan untuk membayar hutangnya tepat waktu

2.2.12 Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil dari suatu proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, sampai dengan

pengawasan. Menurut Malayu (2011) Kinerja manajerial juga merupakan suatu tolak ukur sejauh mana manajer melaksanakan fungsi manajemen dengan benar. Wibowo (2008) mengungkapkan bahwa kinerja manajerial merupakan hasil dari pekerjaan yang didalamnya terdapat hubungan yang kuat dengan tujuan yang strategis dari organisasi, kepuasan dari konsumen dan memberikan kontribusi nyata dalam perekonomian.

2.2.13 Variabel Kinerja Manajerial

Variabel kinerja manajerial biasanya diukur dengan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Hernawan dkk (2014), dimana setiap responden diminta untuk mengukur kinerja sendiri kedalam delapan dimensi, yaitu :

1. Perencanaan

Perencanaan yang dimaksud disini adalah mencakup penentuan tujuan, kebijakan yang akan dikeluarkan, pelaksanaan, penjadwalan kerja, merancang prosedur, penganggaran, dan pemrograman.

2. Investigasi

Investigasi yang dilakukan diantaranya adalah mengumpulkan data dan menyampaikan informasi yang diperoleh dari data tersebut untuk dijadikan sebuah catatan. Selain itu, mengukur hasil dari catatan, menentukan jumlah persediaan, dan menganalisis dari setiap pekerjaan.

3. Pengkoordinasian

Dalam hal pengkoordinasian, saling bertukar informasi dengan karyawan di bagian lain merupakan hal yang perlu dilakukan untuk

mengkaitkan dan menyesuaikan program yang sudah dirancang serta memberikan informasi kepada bagian lain.

4. Evaluasi

Evaluasi perlu dilakukan agar dapat menilai dan mengukur kinerja dari perusahaan. Evaluasi mencakup penilaian karyawan, penilaian dari catatan hasil, penilaian terhadap laporan keuangan, dan pemeriksaan produk atau jasa yang dihasilkan.

5. Pengawasan

Dalam pengawasan, pemimpin harus mengarahkan dan mengembangkan kompetensi bawahan. Selain itu, pemimpin juga harus membimbing, melatih, dan menjelaskan prosedur kerja serta memberikan tugas kepada bawahan.

6. Pengaturan karyawan atau staf

Pengaturan karyawan atau staf diperlukan dalam hal perekrutan dan pemilihan karyawan atau staf baru, menempatkan pada posisi yang sesuai, mempromosikan jabatan, mempertahankan karyawan atau staf yang mempunyai loyalitas kepada perusahaan, dan dalam hal mutasi karyawan atau staf.

7. Negosiasi

Pembelian dan penjualan produk yang berkaitan dengan operasional perusahaan dapat dilakukan negosiasi agar mendapatkan suatu kesepakatan bersama yang saling menguntungkan.

8. Perwakilan

Perwakilan yang dimaksudkan disini adalah dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain atau dalam perkumpulan bisnis, perwakilan dari perusahaan harus dapat melakukan pendekatan dan mempromosikan perusahaan.

2.2.14 Integrasi Keislaman

Dalam konsep mutu atau kualitas dalam perspektif islam dapat ditinjau dari sebuah proses yang dapat memnerikan perubahan positif menuju kinerja yang lebih baik dalam semua jenis usaha yang akhirnya daat meningkatkan kualitas hidup manusia. Dalam hal ini dibutuhkan proses untuk jangka panjang dengan melakukan peningkatan secara berkesinambungan. Sadeq (2005) dalam Firdausiyah (2015) mengemukakan bahwa ada dua hal penting dalam manajemen kualitas yaitu kualitas hasil dan kualitas manajemen yang melakukan produksi. Dalam perspektif Islam, manajemen kualitas tidak hanya berfokus pada produk yang berkualitas akan tetapi menyeluruh mencakup aspek kualitas individu, organisasi, dan masyarakat sehingga dapat bermanfaat bagi kesejahteraan seluruh umat manusia. Tujuan dari sebuah perusahaan tidak hanya untuk memaksimalkan profit tetapi juga untuk kesuksesan di dunia dan di akhirat. Landasan dari tanggungjawab perusahaan terhadap peningkatan kinerja adalah dalam QS. Al- Qasas ayat 77 :

وَأَبْتَعِ فِي مِمَّا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَكْمَأْحَسَنَ أَمْ حَسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ بِنِ الْفَسَادِ الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ الْمُمْسِدِينَ يُحِبُّ

Yang artinya :

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Menurut Afifah (2014), Al-a'masy berkata dari al-Minhal bin 'Amr dari Sa'id bin Jubair, bahwa Ibnu 'Abbas berkata: inna qaaruuna kaana min qaumi muusaa ("Sesungguhnya Qarun adalah termasuk kaum Musa.") dia adalah anak pamannya. Demikian pula yang dikatakan oleh Ibrahim an-Nakha'i, 'Abdullah bin al-Harits bin Naufal, Simak bin Harb, Qatadah, Malik bin Dinar, Ibnu Juraij dan selain mereka menyatakan bahwa Qarun merupakan anak dari pamannya. Paman yang dimaksud mereka adalah Musa as. Ibnu Juraij berkata: "Dia adalah Qarun bin Yash-hab bin Qahits. Dan Musa [adalah] bin 'Imraan bin Qahits." Ibnu Juraij dan kebanyakan ahli ilmu berkata: "Bahwa Qarun adalah anak dari pamannya Musa." wallaaHu a'lam. Firman-Nya: wa aatainaaHu minal kunuuzi ("dan Kami telah menganugerahkan kepadanya perbendaharaan.") yaitu harta benda, maa anna mafaatihaHuu latanuu bil 'ushbati ulil quwwati ("Yang kunci-kuncinya sungguh berat dipikul oleh sejumlah orang yang kuat-kuat.") yaitu kunci-kunci itu berat sekali karena begitu banyaknya yang dibawa oleh sejumlah orang. Al-A'masy berkata dari Khaitamah: "Kunci-kunci perbendaharaan Qarun terbuat dari kulit. Setiap satu kunci seperti satu buah jari dan setiap satu kunci berada di sebuah kotak penyimpanannya." Wallaahu a'lam.

Firman-Nya: idz qaala laHuu qaumuHuu laa tafrah innallaaHa laa yuhibbul farihiin (“ketika kaumnya berkata kepadanya: ‘Janganlah kamu terlalu bangga, sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang terlalu membanggakan diri.’”) yaitu orang-orang shalih dari kaumnya menasehatinya. Maka mereka berkata dengan memberikan nasehat: “Janganlah engkau terlalu bangga dengan apa yang engkau miliki.” Yang mereka maksudkan adalah, janganlah engkau sombong dengan harta yang engkau miliki. innallaaHa laa yuhibbul farihiin (“sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang terlalu membanggakan diri.”) Ibnu ‘Abbas berkata: “Yaitu orang-orang yang sombong.” Sedangkan Mujahid berkata: “Yaitu orang-orang yang sombong dan angkuh, tidak bersyukur kepada Allah atas karunia yang diberikan-Nya kepada mereka.”

firman-Nya: wabtaghi fiimaa aataakallaaHud daarul aakhirata walaa tansa nashiibaka minad dun-yaa (“Dan carilah dari apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu [kebahagiaan] negeri akhirat dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari [keselamatan] dunia ini.”) yaitu gunakanlah apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu berupa harta yang melimpah dan kenikmatan yang panjang dalam berbuat taat kepada Rabbmu serta bertaqarrub kepada-Nya dengan berbagai amal-amal yang dapat menghasilkan pahala di dunia dan di akhirat.

Wa laa tansa nashiibaka minad dun-yaa (“janganlah kamu melupakan bagianmu dari [keselamatan] dunia ini”) yaitu apa-apa yang dibolehkan Allah di dalamnya berupa makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal dan

pernikahan. Sesungguhnya Rabbmu memiliki hak, dirimu memiliki hak, keluargamu memiliki hak serta orang yang berziarah kepadamu pun memiliki hak. Maka berikanlah setiap sesuatu dengan haknya. Wa ahsin kamaa ahsanallaaHu ilaikum (“Dan berbuat baiklah sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu.”) yaitu berbuat baiklah kepada makhluk-Nya sebagaimana Dia telah berbuat baik kepadamu. Wa laa tabghil fasaada fil ardli (“Dan janganlah kamu berbuat kerusakan di muka bumi.”) yaitu janganlah semangatmu hanya menjadi perusak di muka bumi dan berbuat buruk kepada makhluk Allah. innallaaHa laa yuhibbul mufsiidiin (“Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”)

Selain itu, Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Tawbah ayat 105 yang berbunyi :

بَفْسِيرِ أَعْمَلُوْا وَقُلِ وَالْمُؤْمِنُونَ رُسُوهُمُ أَعْمَلُكُمْ وَاللَّهُ وَسْتُرْدُونَ وَالشَّهَادَةَ الْغَيْبِ إِلَىٰ فَيَنْبِئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Yang artinya :

Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Adakalanya Allah Swt. menampakkan hal mengenai kiamat dan pengampunan kepada orang-orang di dunia ini, seperti yang dikatakan oleh

Imam Ahmad. Ia mengatakan:

حَدَّثَنَا حَسَنُ بْنُ مُوسَى، حَدَّثَنَا ابْنُ هَبِيعَةَ، حَدَّثَنَا دَرَّاجٌ، عَنْ أَبِي الْهَيْثَمِ، عَنْ أَبِي لَوْ أَنَّ أَحَدَكُمْ يَعْمَلُ فِي صَخْرَةٍ صَمَاءٍ “: سَعِيدٍ، عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ “لَيْسَ لَهَا بَابٌ وَلَا كُوَّةٌ، لِأَخْرَجَ اللَّهُ عَمَلَهُ لِلنَّاسِ كَأَنَّ مَا كَانَ

Telah menceritakan kepada kami Hasan ibnu Musa, telah menceritakan kepada kami Ibnu Luhai'ah, telah menceritakan kepada kami Darij, dari Abul Haisam, dari Abu Sa'id secara marfu', dari Rasulullah Saw., bahwa Rasulullah Saw. telah bersabda: Seandainya seseorang di antara kalian beramal di dalam sebuah batu besar, benda mati, tanpa ada pintu dan lubangnya, niscaya Allah akan mengeluarkan amalnya kepada semua orang seperti apa yang telah diamalkannya.

Telah disebutkan bahwa amal orang-orang yang masih hidup ditampilkan kepada kaum kerabat dan kabilahnya yang telah mati di alam Barzakh, seperti apa yang diriwayatkan oleh Abu Daud At-Tayalisi, bahwa telah menceritakan kepada kami As-Silt ibnu Dinar, dari Al-Hasan, dari Jabir ibnu Abdullah yang mengatakan bahwa Rasulullah Saw. telah bersabda:

“إِنْ أَعْمَالِكُمْ تُعْرَضُ عَلَى أَقْرَبَائِكُمْ وَعَشَائِرِكُمْ فِي قُبُورِهِمْ، فَإِنْ كَانَ خَيْرًا
”اللَّهُمَّ، أَلْهِمُهُمْ أَنْ يَعْمَلُوا بِطَاعَتِكَ“: اسْتَبَشِرُوا بِهِ، وَإِنْ كَانَ غَيْرَ ذَلِكَ قَالُوا

Sesungguhnya amal-amal kalian ditampilkan kepada kaum kerabat dan famili kalian di dalam kubur mereka. Jika amal perbuatan kalian itu baik, maka mereka merasa gembira dengannya. Dan jika amal perbuatan kalian itu sebaliknya, maka mereka berdoa, “Ya Allah, berilah mereka ilham (kekuatan) untuk mengamalkan amalan taat kepada-Mu.”

Imam Ahmad mengatakan bahwa telah menceritakan kepada kami Abdur Razzaq, dari Sufyan, dari orang yang telah mendengarnya dari Anas, bahwa Rasulullah Saw. pernah bersabda:

إِنَّ أَعْمَالَكُمْ تُعْرَضُ عَلَى أَقَارِبِكُمْ وَعَشَائِرِكُمْ مِنَ الْأَمْوَاتِ، فَإِنْ كَانَ خَيْرًا
 “اللَّهُمَّ، لَا تُمِتَّهُمْ حَتَّى تَهْدِيَهُمْ كَمَا هَدَيْتَنَا: اسْتَبَشِرُوا بِهِ، وَإِنْ كَانَ غَيْرَ ذَلِكَ قَالُوا

Sesungguhnya amal-amal kalian ditampilkan kepada kaum kerabat dan famili kalian yang telah mati. Jika hal itu baik maka mereka bergembira karenanya; dan jika hal itu sebaliknya, maka mereka berdoa, “Ya Allah, janganlah Engkau matikan mereka sebelum Engkau beri mereka hidayah, sebagaimana Engkau telah memberi kami hidayah.”

Imam Bukhari mengatakan, Siti Aisyah pernah berkata bahwa apabila kamu merasa kagum dengan kebaikan amal seorang muslim, maka ucapkanlah firman-Nya: Bekerjalah kalian, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan kalian itu (Afifah: 2014).

Ayat lain yang menggambarkan kinerja keuangan yang berkaitan dengan analisis diatas adalah surat Al-Anfal ayat 27 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ أَمَانًا تَخُونُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Yang artinya:

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kalian mengkhianati Allah dan Rasul-(Nya) dan (juga) janganlah kalian mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepada kalian, sedangkan kalian mengetahui. Dan ketahuilah bahwa harta kalian dan anak-anak kalian itu hanyalah sebagai cobaan, dan sesungguhnya hal itu menandakan bahwa yang dilakukan merupakan bagian dari sebuah pahala yang besar yang telah dijanjikan.

Abdur Razzaq ibnu Abu Qatadah dan Az-Zuhri mengatakan bahwa ayat ini diturunkan berkenaan dengan Abu Lubabah ibnu Abdul Munzir ketika Rasulullah Saw. mengutusnyanya kepada Bani Quraizah untuk menyampaikan

pesan beliau agar mereka tunduk di bawah hukum Rasulullah Saw. Lalu orang-orang Bani Quraizah meminta saran dari Abu Lubabah mengenai hal tersebut, maka Abu Lubabah mengisyaratkan kepada mereka dengan tangannya ke arah tenggorokannya yang maksudnya ialah disembelih atau dihukum mati. Kemudian Abu Lubabah sadar bahwa dengan perbuatannya itu berarti dia telah berbuat khianat kepada Allah dan Rasul-Nya. Maka ia bersumpah bahwa dirinya tidak akan makan hingga mati atau Allah menerima tobatnya. Lalu Abu Lubabah pergi ke masjid Madinah dan mengikat dirinya di salah satu tiang masjid. Dia tinggal dalam keadaan demikian selama sembilan hari hingga tak sadarkan dirinya karena kepayahan. Maka Allah menurunkan wahyu kepada Rasul-Nya yang menyatakan bahwa tobat Abu Lubabah dapat diterima. Kemudian orang-orang datang kepadanya menyampaikan berita gembira bahwa Allah telah menerima tobatnya. Mereka bermaksud akan melepaskan ikatannya dari tiang masjid itu, tetapi Abu Lubabah bersumpah bahwa jangan ada seorang pun yang melepaskannya dari tiang masjid itu selain Rasulullah Saw. dengan kedua tangannya sendiri. Akhirnya Rasulullah Saw. melepaskan ikatannya, lalu berkatalah Abu Lubabah, "Wahai Rasulullah, sesungguhnya aku telah bernazar bahwa seluruh hartaku akan aku habiskan untuk sedekah." Maka Rasulullah Saw. bersabda :

بِحُزْنِكَ الْتُتُّ أَنْ تَصَدَّقَ بِهِ

Cukuplah bagimu dengan menyedekahkannya sepertiga darinya Ibnu Jarir mengatakan, telah menceritakan kepadaku Al-Haris. telah menceritakan kepada kami Abdul Aziz, telah menceritakan kepada kami Yunus

ibnul Haris At-Taifi, telah menceritakan kepada kami Muhammad ibnu Abdullah ibnu Aun As-Saqafi, dari Al-Mugirah ibnu Syu'bah yang mengatakan bahwa ayat berikut diturunkan berkenaan dengan terbunuhnya Usman r.a., yaitu firman-Nya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kalian mengkhianati Allah dan Rasul-Nya. (Al-Anfal: 27)

2.2.15 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan suatu model konseptual mengenai bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai suatu masalah yang penting. Kerangka berfikir dapat berguna untuk meyakinkan alur-alur pemikiran yang logis dengan menggunakan suatu kerangka berfikir yang menghasilkan suatu kesimpulan. Dapat disimpulkan bahwa kerangka berfikir merupakan alur mengenai hubungan antara variabel yang telah disusun dari berbagai teori yang didiskripsikan.

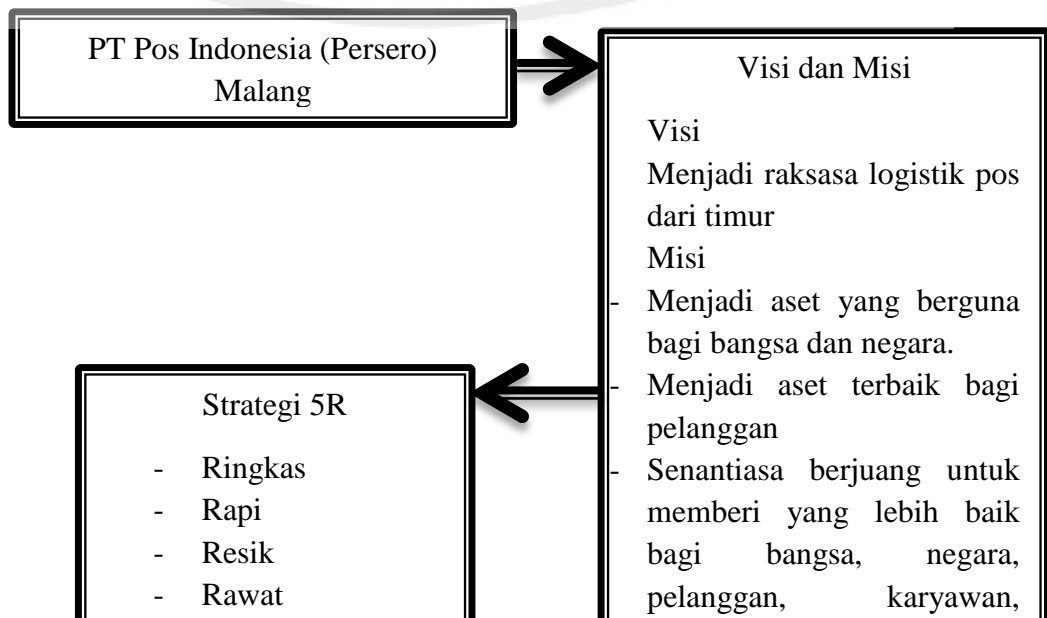
Manajemen mutu terpadu (*total quality management*) merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan. *total quality management* diterapkan agar perusahaan dapat meningkatkan kualitas dari produk atau jasa yang dihasilkan dengan melakukan perbaikan yang berkesinambungan. *Total quality management* sangat tepat digunakan perusahaan untuk meningkatkan laba dari perusahaan karena menggunakan perbaikan kualitas secara total yang melibatkan pelanggan. Dengan menggunakan pendekatan pelanggan, peningkatan kualitas akan lebih kompleks. PT Pos Indonesia telah menerapkan strategi *total quality management* dengan baik akan tetapi PT Pos Indonesia belum dapat mengetahui apakah penerapan dari *total quality management*

tersebut dapat meningkatkan kinerja keuangan dari perusahaan atau justru menurunkan kinerja keuangan. Selain itu, PT Pos Indonesia juga belum mengetahui apakah penerapan *total quality management* dapat meningkatkan kinerja manajerial dari perusahaan tersebut atau menurunkan kinerja manajerialnya. Untuk lebih jelasnya dijabarkan dalam kerangka sebagai berikut :



Gambar 2.2

Kerangka Berfikir





BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah sebuah metode penelitian yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis yang menggunakan pendekatan induktif. Menurut kasiran (2010), penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang memiliki karakteristik datanya dinyatakan dalam keadaan wajar dengan tidak merubah dalam bentuk bilangan atau dalam bentuk simbol. Dalam penelitian kualitatif, peneliti tidak dapat menentukan data yang dianggap tepat dalam sebuah rancangan yang telah disusun sebelum melakukan penelitian. Penelitian kualitatif tidak menekankan pada hubungan antar variabel akan tetapi lebih pada makna yang terkandung dalam masalah yang akan diteliti dan hanya pada konteks tertentu. Menurut Aunu (2013), sumber data penelitian kualitatif yang utama adalah bahasa dan tindakan, yang selebihnya merupakan data tambahan. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada informan atau pelaku sebagai subjek penelitian. Bahasa dan tindakan dari seorang informan itulah yang akan dijadikan sumber data yang selanjutnya dijadikan bahan untuk sebuah penelitian.

Menurut Aunu (2013), dalam penelitian kualitatif seorang peneliti merupakan instrumen utama dalam sebuah penelitian. Peneliti sebagai perencana dalam menetapkan fokus yang akan diteliti dan memilih informan. Selain itu, peneliti juga sebagai pihak yang mengumpulkan data, menafsirkan

dari data yang didapat, membuat kesimpulan agar data tersebut dapat menjadi sebuah informasi. Dalam hal ini peneliti mempunyai konsekuensi yang harus ditanggung yaitu peneliti harus mengerti dan memahami masalah yang akan diteliti. Peneliti harus dapat memosisikan diri pada lingkungan yang akan diteliti. Sikap yang dibutuhkan oleh seorang peneliti adalah sikap toleransi, sabar, dan bisa menjadi pendengar yang baik serta dapat menangkap makna yang diberikan oleh informan baik secara tersirat maupun tersurat.

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif merupakan suatu prosedur penelitian yang menggunakan data yang diungkapkan secara deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif ini biasanya dituangkan dalam bentuk tulisan yang didapat dari suatu argument dari pelaku yang diamati. Pada penelitian kualitatif deskriptif ini terdapat ciri-ciri khusus diantaranya adalah data penelitian diambil secara alami (berupa wawancara, observasi langsung, dan membagikan kuisisioner), analisa data dilakukan setelah pengumpulan data, dan kesimpulan dari penelitian harus dikonfirmasi dengan informan.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini terdapat pada PT Pos Indonesia yang terletak di Jl. Merdeka Selatan No. 05 Kota Malang yang merupakan (Persero) PT Pos Indonesia yang ada di Kota Malang.

3.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan informan yang memberikan informasi tentang objek yang akan diteliti. Informan juga memberikan informasi kondisi

dan situasi di tempat penelitian. Informan sebagai narasumber untuk mendapatkan data yang dibutuhkan. Subjek dalam penelitian ini adalah manajer/ kepala bidang yang bekerja pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.

3.4 Data Dan Jenis Data

Data merupakan catatan dari kumpulan fakta yang diberikan oleh informan untuk mendapatkan suatu informasi. Data juga dapat diartikan sebagai suatu pernyataan yang real yang didapat seseorang untuk menghasilkan sebuah informasi. Data dapat dipergunakan sebagai bahan untuk menganalisis dalam penelitian yang akan dilakukan.

Dalam penelitian ini jenis data yang dipergunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah jenis data yang didapatkan secara langsung dari informan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi, dan wawancara langsung. Data primer penelitian ini yang menggunakan wawancara melibatkan :

1. Bapak Prasetyo selaku manajer SDM.
2. Bapak Herman selaku manajer pelayanan.

Sedangkan data sekunder adalah jenis data yang diperoleh dengan menggunakan media perantara. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari arsip perusahaan, media informasi, jurnal, buku, dan *literature* lain. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Profil PT Pos Indonesia yang mencakup struktur organisasi, *job description*, dan sejarah perkembangan PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.
2. Data yang menunjukkan tingkat transaksi konsumen pada periode 2013-2016.
3. Data karyawan tahun 2013-2016.
4. Data yang menunjukkan tingkat pelayanan konsumen tahun 2013-2016.
5. Laporan keuangan tahun 2013-2016 atau informasi mengenai tingkat laba, tingkat aset, dan tingkat piutang serta informasi keuangan yang menunjang dalam pembuatan rasio keuangan.
6. Data tingkat keluhan konsumen tahun 2013-2016.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu kegiatan seorang peneliti untuk mengumpulkan data yang ada di lapangan yang digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Teknik pengumpulan data dapat digunakan sebagai penguat analisis untuk memberikan suatu hasil dari suatu penelitian tersebut. Dalam penelitian yang dilakukan di PT Pos Indonesia Kota Malang ini, peneliti menggunakan pengumpulan data dengan cara sebagai berikut :

a. Observasi

Observasi merupakan suatu pendekatan yang dipergunakan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati secara langsung pada objek penelitian. Observasi dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.

b. Wawancara secara langsung dan terstruktur

Wawancara merupakan suatu pendekatan yang dipergunakan untuk mendapatkan data primer dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dipersiapkan dan informan harus menjawab secara jelas dan rinci dari pertanyaan yang diberikan. Peneliti harus mengajukan pertanyaan dengan berurutan kepada responden agar tanggapan yang dihasilkan dapat menyatu dengan jawaban yang lain dan tidak menimbulkan kesulitan dalam pengolahan data. Keuntungan dari wawancara terstruktur adalah mampu memperoleh jawaban yang jelas dan dapat menimbulkan informasi yang dapat dipahami.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan suatu pendekatan yang dipergunakan untuk mendapatkan data primer dengan cara melihat dokumen-dokumen yang berhubungan kinerja keuangan dan kinerja manajerial serta dokumen pendukung lainnya.

3.6 Teknik Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Analisis deskriptif merupakan suatu analisis yang berbentuk uraian dari hasil penelitian dengan menggunakan teori dan data yang telah

diikhtisarkan (Candrama: 2011). Analisis data dapat dilakukan apabila data empiris merupakan data kualitatif yang berupa kumpulan kata-kata bukan rangkaian angka serta tidak dapat tersusun dalam struktur klasifikasi. Data yang dikumpulkan biasanya berupa data observasi, data wawancara terstruktur, intisari dokumen, rekaman yang harus diproses terlebih dahulu agar data bisa dirubah menjadi sebuah informasi. Dalam penelitian kualitatif, teknik analisis data yang digunakan mencakup :

1. Transkrip hasil wawancara

Transkrip hasil wawancara adalah catatan hasil dari wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti kepada subjek penelitian. Transkrip hasil wawancara ini harus diolah terlebih dahulu sehingga dapat menghasilkan informasi yang relevan. Analisis data yang dilakukan menggunakan transkrip hasil wawancara diawali dengan melakukan wawancara yang mendalam dengan informan. Setelah selesai melakukan wawancara, membuat transkrip wawancara dengan memutar kembali rekaman hasil wawancara, mendengarkan dengan seksama serta menuliskan kata-kata yang sesuai dengan rekaman tersebut.

2. Reduksi data

Reduksi data adalah suatu proses pemilihan, penyederhanaan, dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan tertulis selama observasi di objek penelitian. Reduksi data berlangsung selama pengumpulan data berlangsung. Reduksi data berlanjut secara terus-menerus sesudah

dilakukannya penelitian di lapangan sampai hasil akhir dalam suatu penelitian dinyatakan lengkap tersusun.

3. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan kebenaran data yang menggunakan pemanfaatan sesuatu yang lain dengan membandingkan hasil wawancara dengan objek penelitian. Triangulasi dapat digunakan untuk mengecek kebenaran data, menyelidiki validitas terhadap tafsiran peneliti terhadap data dan dapat memperkaya data. Terdapat empat macam triangulasi, yaitu memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidikan, dan pendekatan terhadap teori. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pemeriksaan dengan memanfaatkan sumber. Triangulasi dengan memanfaatkan sumber merupakan suatu cara untuk membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi dari subjek penelitian melalui alat yang berbeda.

Dalam mendapatkan kepercayaan tersebut, cara yang dapat dilakukan adalah :

- a. Membandingkan informasi dari subjek penelitian dengan informasi yang didapat dari orang lain.
- b. Membandingkan hasil wawancara dengan data hasil pengamatan.
- c. Membandingkan pandangan suatu masyarakat dengan keadaan yang ada dalam objek penelitian.
- d. Membandingkan informasi dari masyarakat tentang situasi objek penelitian dengan hasil observasi.

- e. Membandingkan hasil wawancara dengan data atau dokumen yang ada dalam objek penelitian (data sekunder).

Hal yang penting dalam penelitian kualitatif adalah penyajian data. Penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang tersusun dengan adanya kemungkinan menarik kesimpulan. Penyajian data yang sering digunakan adalah dalam bentuk teks naratif. Selain itu, penyajian data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan berbagai jenis matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Penyajian data dirancang untuk menggabungkan informasi yang dapat disusun dengan menggunakan bentuk yang dipadukan dan dapat dengan mudah diraih.

3.6.1 Pengukuran *Total Quality Management*

Pengukuran *total quality management* yang dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang guna mengetahui keefektifan *total quality management*. Untuk mengetahui efektifitas dari *total quality management*, peneliti menganalisis penerapan empat prinsip utama dan menggunakan teknik triangulasi dengan membandingkan data sekunder dari tahun 2013 sampai 2016 dengan data primer. Peneliti menggunakan penerapan empat prinsip utama sebagai indikator *total quality management*. Empat prinsip utama tersebut yaitu :

1. Kepuasan konsumen

Kepuasan konsumen merupakan prinsip utama yang harus diterapkan guna memajukan perusahaan. Untuk mengetahui kepuasan konsumen peneliti

mengumpulkan dan menyiapkan data mengenai tingkat keluhan konsumen dan data mengenai tingkat transaksi layanan konsumen.

2. Respek terhadap setiap orang

Respek terhadap setiap orang sangat dibutuhkan untuk meningkatkan mutu dari perusahaan tersebut. Dalam sebuah perusahaan, setiap orang harus diperlakukan dengan baik dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Untuk mengetahui respek terhadap setiap orang, peneliti mengumpulkan data mengenai tingkat partisipasi karyawan, melakukan transparansi pelaporan antar bidang, dan mengkomunikasikan setiap laporan kepada karyawan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Keputusan yang diambil oleh manajer harus berdasarkan fakta yang ada dalam setiap data. Dua konsep pokok yang berkaitan dalam manajemen berdasarkan fakta yaitu prioritas dan variabilitas kinerja manusia. Perbaikan mutu tidak dapat dilakukan dengan waktu yang bersamaan. Oleh karena itu manajemen berdasarkan fakta diperlukan agar tidak merugikan perusahaan. Untuk mengetahui manajemen berdasarkan fakta yang diterapkan, peneliti mengumpulkan informasi mengenai pengendalian internal, menentukan penerapan pengukuran yang sesuai dengan manajemen mutu, dan menentukan skala prioritas dalam perbaikan berkelanjutan.

4. Perbaikan yang berkelanjutan

Perbaikan yang berkelanjutan sangat dibutuhkan guna dapat bersaing dengan kompetitor yang lain. Konsep yang harus diterapkan adalah dengan

melakukan tahap perencanaan dan melakukan tindakan atas hasil yang diperoleh. Untuk mengetahui perbaikan yang berkelanjutan, peneliti mengumpulkan data mengenai jumlah produk yang dihasilkan sesuai rencana, jumlah pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, serta jumlah penelitian yang telah dilakukan mengenai produk yang telah dipasarkan. Untuk lebih jelasnya dijabarkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.1

Indikator dalam wawancara terstruktur *total quality management*

No	Indikator	Item Pertanyaan
1.	Kepuasan konsumen	a. Tingkat keluhan konsumen (Sukardi: 2016). b. Tingkat transaksi layanan konsumen (Sukardi: 2016).
2.	Respek terhadap setiap orang	a. Tingkat partisipasi karyawan (Nasution: 2001) b. Melakukan transparansi pelaporan antar bidang (Sukardi: 2016). c. Mengkomunikasikan laporan kepada karyawan (Sukardi :2016).
3.	Manajemen berdasarkan fakta	a. Melakukan pengendalian internal (Sukardi :2016). b. Menentukan penerapan pengukuran yang sesuai dengan manajemen mutu (Sukardi :2016). c. Menentukan skala prioritas dalam perbaikan berkelanjutan (Nasution: 2001).
4.	Perbaikan yang berkelanjutan	a. Jumlah produk yang dihasilkan sesuai rencana (Nasution: 2001). b. Jumlah pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan (Sukardi: 2016) c. Jumlah penelitian yang telah dilakukan mengenai produk yang telah dipasarkan (Nasution: 2001).

3.6.2 Pengukuran Kinerja Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan perusahaan merupakan suatu pengukuran yang penting dilakukan guna mengetahui posisi keuangan dan kinerja dari keuangan perusahaan tersebut. Dalam pengukuran kinerja keuangan, peneliti menggunakan analisis rasio keuangan. Data yang diambil adalah data sekunder berupa laporan keuangan. Untuk mengetahui apakah kinerja keuangan mengalami peningkatan atau penurunan, peneliti menggunakan perbandingan rasio dari tahun 2013 sampai tahun 2016.

Tabel 3.2

Indikator kinerja keuangan

No	Indikator	Item indikator	Rumus
1.	Rasio likuiditas (Mardiyanto: 2009)	a. <i>Current ratio</i> b. <i>Quick ratio</i>	a. $CR = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$ b. $QR = \frac{\text{Aktiva lancar} - \text{persediaan}}{\text{Hutang Lancar}}$
2.	Rasio solvabilitas (Kasmir: 2009)	a. <i>Debt to equity ratio</i> b. <i>Debt to assets ratio</i>	a. $DER = \frac{\text{Hutang lancar}}{\text{Jumlah ekuitas}}$ b. $DAR = \frac{\text{Hutang lancar} + \text{hutang jangka panjang}}{\text{Jumlah ekuitas}}$
3.	Rasio profitabilitas (Mardiyanto: 2009)	a. <i>Profit margin</i> b. <i>Return on equity</i> c. <i>Return on aset</i>	a. $PM = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}}$ b. $ROE = \frac{\text{laba bersih}}{\text{Modal}}$ c. $ROA = \frac{\text{laba bersih}}{\text{Aktiva}}$
4.	Rasio aktivitas (Kasmir: 2009)	a. <i>Asset Turnover</i> b. <i>Fixed Asset Turnover</i>	a. $AT = \frac{\text{penjualan}}{\text{Total Aset}}$ b. $FAT = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aset tetap}}$

3.6.3 Pengukuran Kinerja Manajerial

Pengukuran kinerja manajerial dibutuhkan dalam perusahaan guna mengetahui seberapa besar manajer dapat meningkatkan kinerja manajerial yang ada dalam perusahaan tersebut. Kinerja manajerial juga merupakan tolak ukur dari manajer dalam melaksanakan fungsi dari manajemen dengan baik dan benar. Untuk mengetahui efektifitas dari kinerja manajerial, peneliti menggunakan teknik triangulasi dengan membandingkan data sekunder dari tahun 2013 sampai 2016 dengan data primer. Tingkat keefektivitas kinerja manajerial dapat dilihat dari jumlah peningkatan atau penurunan yang ditunjukkan dari perbandingan tersebut.

Tabel 3.3

Indikator dalam wawancara terstruktur kinerja manajerial

No	Indikator	Item pertanyaan
1.	Perencanaan	a. Menentukan tujuan b. Kebijakan
2.	Investigasi	a. Jumlah data yang disiapkan dan jumlah data yang dikumpulkan terkait laporan
3.	Pengkoordinasian	a. Saling bertukar informasi antar bidang
4.	Evaluasi	a. Pencapaian target b. Menilai kinerja karyawan
5.	Pengawasan	a. Jumlah kegiatan pengarahan kepada karyawan b. Jumlah pengawasan karyawan
6.	Pengaturan karyawan	a. Mengatur siklus jabatan karyawan
7.	Negosiasi	a. Jumlah pembelian produk dengan negosiasi
8.	Perwakilan	a. Jumlah karyawan menghadiri pertemuan

Sumber : Mahoney et al .,(1963) dalam Mintje (2013), diolah kembali.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Paparan Data

4.1.1 Latar Belakang PT Pos Indonesia

Latar belakang berdirinya PT Pos Indonesia bermula dari surat-menyurat yang dilakukan oleh raja-raja Banten pada tanggal 26 Agustus 1746. Pada tanggal tersebut pula pertama kali didirikan kantor pos pertama di Batavia. Kantor pos pertama didirikan oleh Jenderal G. W. Baron Van Imhoff dengan menggunakan jalur laut karena pada saat itu jalur darat masih banyak yang dikuasai oleh kerajaan Indonesia. Kedatangan bangsa Belanda pada tahun 1956 yang telah dipimpin oleh *Cornelis De Houtman* telah mengawali sebuah perkembangan kantor pos Indonesia. Selanjutnya, pada masa penjajahan Inggris pengiriman surat-menyurat dilakukan dengan menggunakan kuda dan kereta api. Namun terdapat peraturan baru yang ditetapkan oleh *Raffles* yang disebut “reaulition for the post esthilisment on the island of java” yang didalamnya berisikan mengenai porto untuk pengiriman surat-menyurat melalui berkuda ditiadakan.

Pada saat penjajahan Belanda, peraturan surat dengan menggunakan kuda dan kereta diberlakukan kembali. Pada tahun 1840, orang Inggris yang bernama Sir Rewland mengemukakan pendapat untuk menyamakan tarid yang menggunakan *peny post*. *Peny post* merupakan suatu peni yang mempermudah dalam pengiriman surat dengan menggunakan perangko sehingga aturan yang

ada dalam porto pos surat yang dibayar oleh penerima surat akan ditiadakan. Pada tahun 1847 untuk pertama kalinya dilakukan pertemuan untuk membahas pengiriman surat melalui kantor pos. Pada pertemuan tersebut telah membentuk organisasi yang disebut dengan universal pos dengan melibatkan pejabat pos dari 22 negara peserta. Pertemuan ini menjadi titik awal permulaan pada bidang telekomunikasi sehingga terbentuk Dinas Telegram dan Telepon (PTT). Pada awalnya (Persero) PTT berada di Gambir dan seiring berjalannya waktu (Persero) tersebut dipindahkan ke Bandung dan berganti nama menjadi Dinas Pekerjaan Umum. Metode pengiriman dan penerimaan surat-menyurat kawat menggunakan tulisan latin dengan katakana (Jepang), sedangkan hubungan melalui telegram tetap digunakan oleh maskapai telegram sendiri yaitu Alaokasi Denki (KK). Pada tahun 1944 hubungan telegram ini ditiadakan karena dianggap mempunyai banyak kekurangan dan terdapat banyak saluran darat dengan hubungan cepat yang masih belum diperbaiki.

Tahun 1961 dikeluarkan PP No. 240 tahun 1961 dan setelah itu diundang-undangkan pada tanggal 21 Desember 1961. Peleburan dan pengalihan jawatan PTT kedalam perusahaan negara baru dilaksanakan pada tanggal 31 agustus 1964 No. UM/11/7 yang telah menetapkan struktur yang baru bagi perusahaan negara pos dan telekomunikasi atau biasa yang disebut postel. Setelah itu, tahun 1965 dikeluarkan PP No. 30 yang menyatakan bahwa pembagian PN postel menjadi dua bagian yaitu perusahaan negara pos dan giro serta perusahaan negara telekomunikasi. Ketentuan ini berlaku pada saat SK sudah turun pada tanggal 15 november 1965 No. UU/14/8. Pada masa orde

baru, pemerintah merubah nama perusahaan lagi menjadi PT Pos Indonesia (Persero) sampai dengan sekarang. Keputusan itu dibuat tanggal 20 juni 1995 pada PP No. 5 tahun 1995.

4.1.2 Visi, Misi dan Motto PT Pos Indonesia

Visi

Menjadi raksasa logistik pos dari timur.

Misi

Menjadi aset yang berguna bagi bangsa dan negara.

Menjadi pilihan tempat berkarya yang menyenangkan.

Menjadi pilihan terbaik bagi para pelanggan.

Senantiasa berjuang untuk memberi yang lebih baik bagi bangsa, negara, pelanggan, karyawan, masyarakat serta pemegang saham.

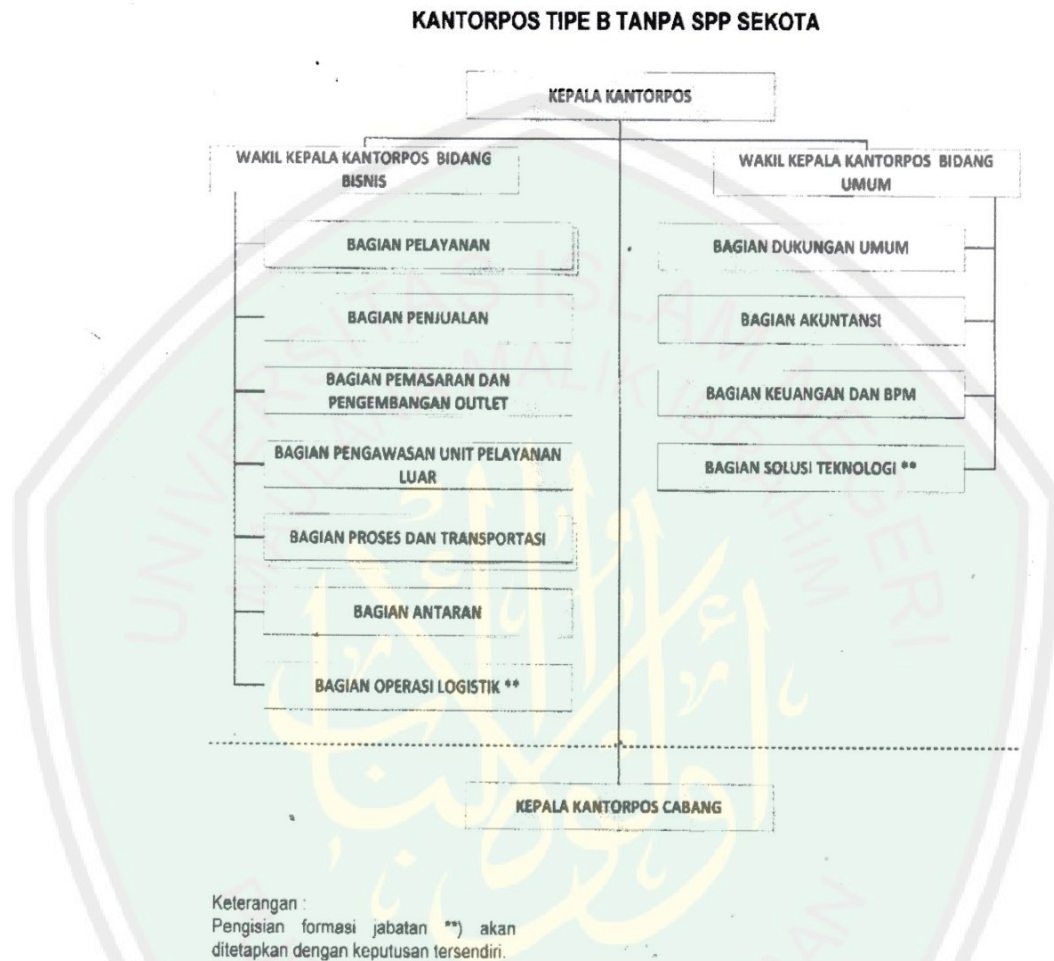
Motto

Resources are limited, creativity is unlimited. In God we trust, through unity we prosper.

4.1.3 Struktur Organisasi

Gambar 4.1

Struktur organisasi



Sumber : PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.

4.1.4 Pembagian tugas dan tanggungjawab PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang

1. Kepala kantor pos
 - a. Kepala kantor pos bertanggungjawab kepada kepala regional.
 - b. Kepala kantor pos bertugas mencapai target pendapatan dan laba yang ditetapkan serta pengendalian biaya sesuai besaran alokasi yang diterima.

c. Mengendalikan jumlah pelanggan korporat, mitra, dan outlet kemitraan, mutu layanan dan operasi, serta billing collections.

2. Wakil kepala kantor bidang bisnis

a. Wakil kepala kantor bidang bisnis bertanggungjawab kepada kepala kantor pos.

b. Tugas pokok wakil kepala kantor bidang bisnis adalah mengarahkan, mengorganisasikan, dan mengendalikan kinerja proses operasi, layanan, dan penjualan yang meliputi: layanan jasa surat pos, paket pos, jasa keuangan, logistik, e-commerce, dan ritel.

c. Mengoptimalkan fasilitas fisik, serta layanan lainnya untuk mencapai target pendapatan dan laba UPT serta pemasaran, pengelolaan dan evaluasi pengembangan agen pos sesuai dengan sasaran yang ditetapkan perusahaan.

3. Bagian pelayanan

a. Bagian pelayanan dipimpin oleh manajer pelayanan yang bertanggungjawab kepada wakil kepala kantor pos bidang bisnis.

b. Tugas pokoknya adalah melaksanakan dan mengendalikan pengelolaan layanan loker surat dan paket, jasa keuangan (pospay, wesel pos dan jasa keuangan lainnya), dan e-commerce serta penjualan perangko, bendapos, filateli, dan meterai serta benda pihak ketiga.

c. Melakukan pengelolaan operasional dan layanan giro, serta penyaluran dana untuk mencapai sasaran pendapatan, likuiditas perusahaan dan mutu serta kepuasan pelanggan.

d. Melaksanakan serta mengendalikan pelaksanaan pekerjaan pelayanan pelanggan yang meliputi: penanganan keluhan pelanggan, informasi pelanggan, dan solusi pelanggan sesuai dengan ketentuan perusahaan.

4. Bagian penjualan

a. Bagian penjualan dipimpin oleh manajer penjualan, yang bertanggungjawab kepada wakil kepala kantor pos bidang bisnis.

b. Tugas pokoknya adalah mengelola dan mengendalikan kegiatan penjualan suratpos, paket pos, jasa keuangan, logistik dan e-commerce di kantor pos kepada pelanggan korporat dan bertanggungjawab atas pencapaian target pendapatan yang ditetapkan perusahaan.

c. Melakukan pengelolaan pelanggan, akuisisi pelanggan, penggarapan pasar untuk meningkatkan penjualan sehingga target dapat tercapai secara maksimal dengan biaya seefisien mungkin.

d. Mengelola, melaksanakan serta mengendalikan administrasi penjualan, pengelolaan piutang pendapatan di kantor pos dan account executive.

5. Bagian pemasaran dan pengembangan outlet

a. Bagian pemasaran dan pengembangan outlet dipimpin oleh manajer pemasaran dan pengembangan outlet yang bertanggungjawab kepada wakil kepala kantor pos bidang bisnis.

b. Tugas pokoknya adalah merencanakan, mengelola, dan mengendalikan pembukuan, penutupan outlet, dan merespon permohonan pembukaan outlet kemitraan (agen pos atau agen pos desa) baru.

c. Melaksanakan pemasaran dan pengelolaan usaha serta pengembangan outlet untuk mencapai jumlah dan komposisi outlet yang ideal, efektif, dan produktif sesuai ketentuan yang ditetapkan perusahaan.

6. Bagian pengawasan unit pelayanan luar

a. Bagian pengawasan unit pelayanan luar dipimpin oleh manajer pengawasan unit pelayanan luar yang bertanggungjawab kepada wakil kepala kantor pos bidang bisnis.

b. Tugas pokoknya adalah melaksanakan dan mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh kantor pos cabang, lokal eksternal, MPS, CPM, unit pelayanan lainnya, pengelolaan dan pengembangan agen pos dan agen pos desa serta titik layanan lainnya untuk mencapai ketertiban administrasi dan pembukuan akuntansi dengan tertib dan benar sesuai dengan ketentuan perusahaan.

7. Bagian proses dan transportasi

a. Bagian proses dan transportasi dipimpin oleh manajer proses dan transportasi yang bertanggungjawab kepada wakil kepala kantor pos bidang bisnis.

b. Tugas pokoknya adalah melaksanakan dan mengawasi pemrosesan penerimaan dan pengiriman kiriman pos, penerimaan, pendistribusian dan pengangkutan kantung kiriman pos agar mencapai standar mutu yang ditetapkan perusahaan.

8. Bagian antaran

- a. Bagian antaran dipimpin oleh manajer antaran yang bertanggungjawab kepada wakil kepala kantor pos bidang bisnis.
- b. Tugas pokoknya adalah melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan proses pra-antaran, antaran dan pasca-antaran kiriman pos (surat dan paket) agar mencapai standar mutu yang ditetapkan perusahaan.

9. Bagian operasi logistik

- a. Bagian operasi logistik dipimpin oleh manajer operasi logistik yang bertanggungjawab kepada wakil kepala kantor pos bidang bisnis.
- b. Tugas pokoknya adalah bertanggungjawab atas pengelolaan dan pengendalian pengaturan proses operasi logistik dan menyiapkan data perlangganan bisnis logistik dalam lingkup tanggungjawab.

10. Wakil kepala kantor bidang umum

- a. Wakil kepala kantor bidang umum bertanggungjawab kepada kepala kantor pos .
- b. Tugas pokoknya adalah mengarahkan, mengorganisasikan dan mengendalikan pengelolaan sumber daya manusia, teknologi, sarana, akuntansi, keuangan, dan BPM untuk mendukung kinerja operasional kantor pos.

11. Bagian dukungan umum

a. Bagian dukungan umum dipimpin oleh manajer dukungan umum yang bertanggungjawab kepada wakil kepala kantor bidang umum.

b. Tugas pokoknya adalah melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan pemeliharaan aset, perlengkapan, fasilitas kantor, kendaraan operasional, teknologi, sumber daya manusia, dan kesekretariatan untuk mendukung kelancaran operasional kantor pos.

12. Bagian akuntansi

a. Bagian akuntansi dipimpin oleh manajer akuntansi yang bertanggungjawab kepada wakil kepala kantor pos bidang umum.

b. Tugas pokoknya adalah mengorganisasikan dan mengendalikan pelaksanaan pengelolaan akuntansi di UPT agar tercapai pembukuan akuntansi yang tertib dan benar sesuai dengan ketentuan perusahaan.

13. Bagian keuangan dan BPM

a. Bagian keuangan dan BPM dipimpin oleh manajer keuangan dan BPM yang bertanggungjawab kepada wakil kepala kantor pos bidang umum.

b. Tugas pokoknya adalah melaksanakan dan mengendalikan pengelolaan keuangan dan benda pos, perangko, benda filateli, benda materai, dan benda pihak ketiga lainnya.

14. Bagian solusi teknologi

a. Bagian solusi teknologi dipimpin oleh manajer solusi teknologi yang bertanggungjawab kepada wakil kepala kantor pos bidang umum.

b. Tugas pokoknya adalah mengorganisasikan dan mengendalikan aplikasi teknologi untuk mendukung kelancaran pelaksanaan operasional di kantor pos *inbound* teknologi sesuai yang ditetapkan perusahaan.

15. Kepala kantor pos cabang

- a. Kepala kantor pos cabang bertanggungjawab kepada kepala kantor pos.
- b. Tugas pokoknya adalah melakukan transaksi pelayanan jasa surat, paket, jasa keuangan dan keagenan, giro dan penyaluran dana, pembayaran pensiun, proses tutupan pos dan antaran pos serta kegiatan pendukung dan administrasi lainnya sebagai infrastruktur bisnis dan operasi dari kantor pos untuk mencapai pendapatan dan mutu operasi.

4.1.5 Produk dan layanan

Produk

- a. Surat dan paket
 1. Pos express
 2. Surat pos biasa (standar)
 3. Paket pos
 4. Pos kilat khusus
 5. Express mail service (EMS)
 6. Admail pos
- b. Jasa keuangan
 1. Pos pay
 2. Wesel pos
 3. Giro pos

4. Fund distribution
5. Bank chaneling
- c. Integrasi logistik
 1. Profil produk
 2. Kargo pos ritel udara
 3. Kargo pos ritel darat
- d. Ritel
 1. Emas antam

Layanan

- a. Tarif kirim uang
- b. Tarif wesel pos domestik

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Analisis *Total Quality Management* (TQM) PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang

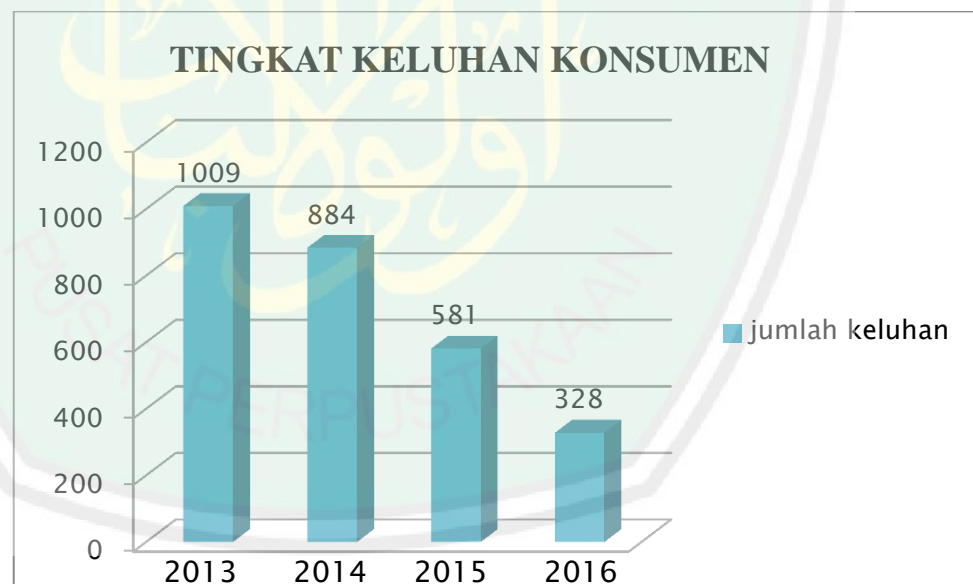
Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan suatu usaha dengan cara memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan secara berkesinambungan atas produk, jasa, manusia, dan proses serta lingkungannya. Untuk mengetahui penerapan dari total quality management pada PT Pos Indonesia (Persero) kota malang, peneliti menganalisis empat prinsip utama yang ada dalam total quality management. Empat prinsip utama tersebut adalah:

1. Kepuasan konsumen

Dalam penerapan total quality management, kepuasan konsumen merupakan prinsip utama yang harus ada dalam penerapan total quality management tersebut agar dapat memajukan perusahaan dan dapat memberikan citra positif kepada perusahaan. dalam hal analisis kepuasan konsumen, peneliti menyiapkan data mengenai tingkat keluhan konsumen dan data mengenai tingkat transaksi layanan konsumen. Untuk lebih jelasnya digambarkan dalam diagram dibawah ini:

Gambar 4.2

Tingkat keluhan konsumen



Sumber : PT Pos Indonesia (2018), diolah kembali

Dari diagram diatas, dapat diketahui bahwa PT Pos Indonesia telah menerapkan salah satu indikator dalam tingkat kepuasan konsumen. Diagram diatas menunjukkan bahwa tingkat keluhan pelanggan menurun pada setiap

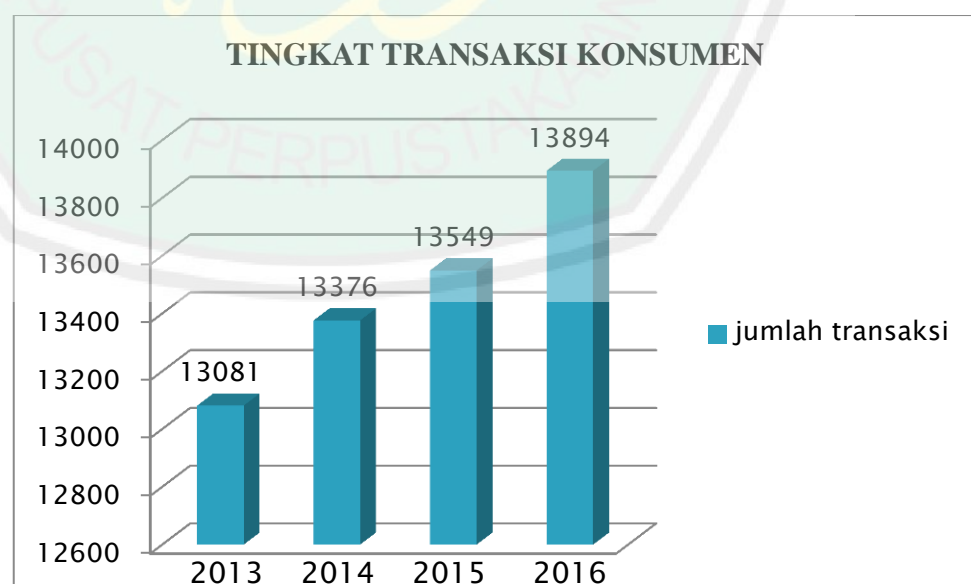
tahunnya. Hal ini selaras dengan pernyataan manajer pelayanan Bapak Herrman (06 Februari 2018) yang menyatakan bahwa :

“perbaikan secara terus-menerus yang dilakukan PT Pos Indonesia guna memperbaiki kualitas layanannya sedang gencar dilakukan mulai tahun 2013. Memperkecil tingkat keluhan pelanggan merupakan salah satu strategi yang dilakukan PT Pos Indonesia. Pihak PT Pos Indonesia menargetkan tingkat keluhan pelanggan dapat turun 50% dari tingkat keluhan pelanggan pada tahun sebelumnya.”

Akan tetapi tingkat keluhan pelanggan jika dibandingkan dengan diagram diatas, target PT Pos Indonesia yang meminimalkan tingkat keluhan pelanggan hingga 50% masih belum terpenuhi meskipun terjadi penurunan tingkat keluhan pelanggan tersebut. Selain dari tingkat keluhan pelanggan, kepuasan konsumen juga dapat diukur dari tingkat transaksi layanan konsumen. Untuk lebih jelasnya terdapat diagram seperti berikut:

Gambar 4.3

Tingkat transaksi konsumen



Sumber : PT Pos Indonesia (2018), diolah kembali

Dari diagram diatas, dapat diketahui bahwa tingkat transaksi layanan konsumen meningkat setiap tahun dan PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang telah memenuhi salah satu unsur dari prinsip *total quality management* yang utama yaitu kepuasan konsumen. Manajer pelayanan Bapak Herrman (06 Februari 2018) juga menyatakan sebagai berikut:

“pada era persaingan global seperti saat ini, jika perusahaan tidak mempunyai tujuan dan target yang jelas maka perusahaan tersebut akan kalah dalam persaingan. PT Pos Indonesia sekarang juga mempunyai banyak kompetitor di bidang jasa pengiriman. Untuk itu PT Pos dari tahun ke tahun menambah mitra agar tingkat transaksi layanan kepada konsumen meningkat.”

2. Respek terhadap setiap orang

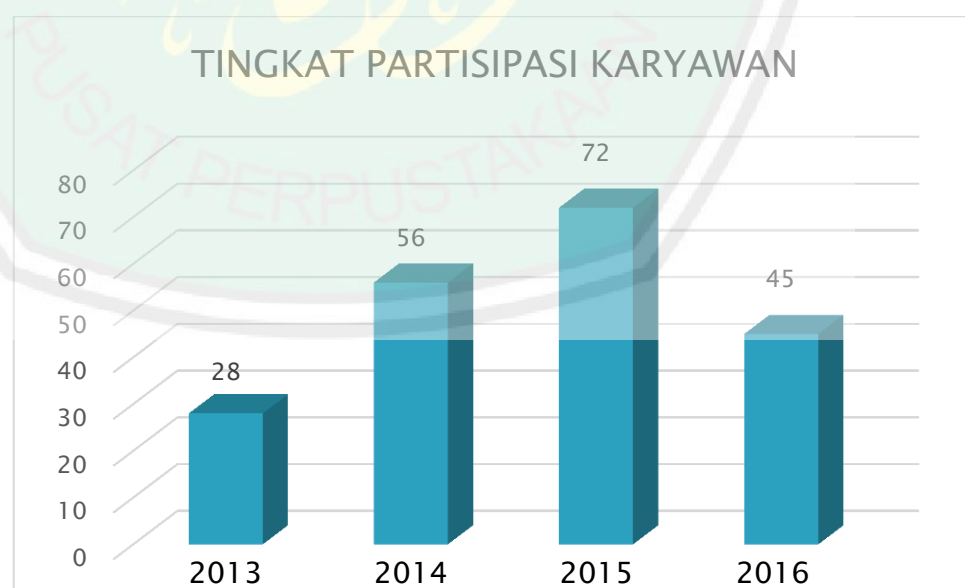
Respek terhadap setiap orang sangat dibutuhkan untuk menjalin kerjasama antar bidang dan untuk meningkatkan mutu dari perusahaan tersebut. Dalam hal ini, manajer memperlakukan karyawan dengan baik dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Untuk mengetahui penerapan respek terhadap setiap orang dalam sebuah perusahaan, peneliti menyiapkan data terkait tingkat partisipasi karyawan, transparansi pelaporan antar bidang, dan mengkomunikasikan setiap laporan.

Tingkat partisipasi karyawan dalam tahun 2013-2014 masih sangat rendah. Hal ini diungkapkan oleh manajer SDM Bapak Prasetyo (15 Januari 2018) bahwa hanya masih rendah tingkat partisipasi karyawan dalam sebuah pertemuan atau rapat. Selain dalam hal pertemuan atau rapat, tingkat partisipasi

karyawan dalam hal kunjungan ke kantor cabang yang ada di Malang juga sangat rendah. Kunjungan ke kantor cabang hanya melibatkan satu orang karyawan dan hanya satu karyawan yang sama yang selalu mengikuti kunjungan ke kantor cabang. Pada tahun 2015 tingkat partisipasi karyawan meningkat meskipun peningkatannya tidak signifikan. Jumlah partisipasi karyawan dalam pelibatan rapat atau pertemuan sebanyak 72 karyawan. Pada tahun 2016 tingkat partisipasi karyawan sejumlah 42 karyawan. Penurunan tersebut terjadi karena setelah dievaluasi oleh manajer, pelibatan karyawan dalam rapat atau pertemuan belum sepenuhnya efektif. Karyawan yang mengikuti rapat atau pertemuan masih belum sesuai dengan yang diharapkan oleh manajer. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan dalam diagram sebagai berikut:

Gambar 4.4

Tingkat Partisipasi Karyawan



Sumber : PT Pos Indonesia (2018), diolah kembali

Selain tingkat partisipasi karyawan, melakukan transparansi pelaporan antar bidang juga merupakan salah satu indikator dalam terciptanya respek terhadap setiap orang. Pelaporan antar bidang yang dimaksud disini adalah pelaporan keuangan. Keuangan dalam setiap bidang dalam PT Pos Indonesia tidak semua bidang melakukan transparansi keuangan. Transparansi pelaporan keuangan hanya dilakukan oleh bidang pelayanan, bidang penjualan, bidang akuntansi, dan bidang keuangan dan BPM. Hal ini disebabkan karena pada bidang yang lain tidak berpengaruh pada tingkat pelayanan atau pendapatan perusahaan. Pada bidang lain hanya melakukan transparansi pada bidang-bidang tertentu seperti bidang akuntansi dan bidang keuangan. Dalam hal ini, salah satu indikator dalam prinsip *total quality management* yaitu respek kepada setiap orang telah terpenuhi. Adanya transparansi pelaporan antar bidang dalam PT Pos Indonesia menjadi salah satu indikator diterapkannya *total quality management* dengan baik.

Mengkomunikasikan laporan kepada karyawan merupakan suatu hal yang berkaitan dengan transparansi pelaporan antar bidang, hanya saja dalam mengkomunikasikan laporan kepada karyawan tidak hanya bidang-bidang yang berkaitan. Akan tetapi semua bidang mempunyai tanggungjawab mengkomunikasikan laporannya kepada karyawan atau staf dalam bidang tersebut. Manajer SDM Bapak Prasetyo menyatakan bahwa:

“Dalam hal mengkomunikasikan laporan kepada karyawan, para manajer bidang pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang melakukan pertemuan atau rapat dengan kepala kantor terlebih dahulu guna saling memberikan informasi terkait laporan pada bidang masing-masing. Setelah manajer setiap bidang selesai

memberikan informasi kepada kepala kantor dan manajer lain, manajer bidang mengagendakan pertemuan atau rapat dengan staf bidang tersebut. Pada saat pertemuan atau rapat dengan staf, manajer juga melakukan evaluasi terhadap kinerja pada bidang tersebut.”

3. Manajemen berdasarkan fakta

Dalam manajemen berdasarkan fakta, indikator pertama yaitu pengendalian internal. PT Pos Indonesia melakukan pengendalian internal setiap satu bulan sekali. Pengendalian internal yang dimaksudkan disini adalah pengendalian dalam keuangan, pengendalian dalam hal pengiriman, serta pengendalian lainnya yang berhubungan dengan operasional perusahaan. pengendalian internal dimaksudkan agar semua yang dilakukan pada saat bekerja dapat dipertanggungjawabkan dan dapat dikendalikan sesuai dengan kebijakan dalam setiap bidang pada PT Pos Indonesia.

Selain pengendalian internal, penerapan pengukuran yang sesuai dengan manajemen mutu juga salah satu indikator dalam manajemen berdasarkan fakta. Dengan adanya penerapan pengukuran yang sesuai dengan standar manajemen mutu dalam perusahaan, diharapkan dapat mengendalikan dan meningkatkan mutu dari segala aspek yang ada dalam PT Pos Indonesia. Bapak prasetyo selaku manajer SDM Bapak Prasetyo (15 januari 2018) menyatakan bahwa:

“ pengukuran yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia sudah sesuai dengan manajemen mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. pengukuran yang diterapkan ini diharapkan mampu mengendalikan mutu yang ada dalam PT Pos Indonesia. Pengukuran ini hanya dilakukan oleh bidang pengawasan mutu dan pelayanan agar lebih fokus dalam hal perbaikan mutu dari segala aspek pada PT Pos Indonesia.”

Menentukan skala prioritas dalam perbaikan berkelanjutan, merupakan salah satu aspek yang ada dalam manajemen berdasarkan fakta. Dalam hal ini, PT Pos Indonesia pada setiap tahunnya melakukan penentuan skala prioritas untuk tahun berikutnya. Prioritas yang ditentukan oleh PT Pos Indonesia dapat berbeda atau dapat sama dengan tahun sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh pencapaian dari target perbaikan berkelanjutan tersebut. Hal ini selaras dengan pernyataan Bapak Prasetyo (15 Januari 2018) selaku manajer SDM yang menyatakan bahwa :

“prioritas dalam setiap tahun dapat berubah dan dapat juga sama dengan tahun sebelumnya. Pencapaian target setiap tahun akan dievaluasi dan akan menghasilkan keputusan yang baru mengenai skala prioritas perbaikan di perusahaan kami. Dengan adanya penentuan skala prioritas, karyawan dapat bekerja dengan mempertimbangkan skala prioritas perbaikan tersebut. Misalnya di bagian pelayanan, karyawan di bagian pelayanan dapat melakukan perbaikan pelayanan sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan.”

4. perbaikan secara berkelanjutan

perbaikan secara berkelanjutan merupakan prinsip keempat dalam *total quality management*. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan merupakan salah satu bentuk kegiatan yang menunjang perbaikan secara berkelanjutan. Pendidikan dan pelatihan yang baik akan menghasilkan karyawan yang mempunyai kompetensi yang baik pula. PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang telah melaksanakan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan sebanyak 2 kali pada tahun 2013. Pada tahun 2014 PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang telah melaksanakan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan sebanyak 2 kali. Untuk tahun 2015, PT Pos Indonesia (Persero) Kota

Malang melaksanakan sebanyak 3 kali. Dan pada tahun 2016 PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang melaksanakan sebanyak 4 kali.

selain itu, perbaikan secara berkelanjutan dapat ditunjang dengan penelitian yang dilakukan mengenai produk yang telah dipasarkan. PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang telah melakukan penelitian mengenai produk dengan menyebarkan angket kepada pelanggan setiap tiga bulan sekali. Jumlah angket yang dibagikan setiap tiga bulannya adalah 30 angket selama empat tahun pada tahun 2013 sampai tahun 2016.

4.2.2 Analisis Kinerja Keuangan PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang

Dalam mengukur kinerja keuangan dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa alat analisis. Peneliti menggunakan analisis rasio keuangan untuk mengetahui sejauh mana *total quality management* dapat meningkatkan kinerja keuangan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang. Menurut Munawir (2010) dalam Dewa (2015) analisis rasio keuangan yaitu suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui hubungan dari pos-pos tertentu yang terdapat dalam laporan posisi keuangan atau dalam laporan laba rugi maupun kombinasi dari kedua laporan tersebut. Dalam penelitian ini, rasio yang digunakan oleh peneliti adalah:

1. Rasio likuiditas

Untuk dapat menghitung rasio likuiditas, data yang digunakan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1
Data Rasio Likuiditas

Tahun	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	Rasio Lancar	Rasio Cepat
2013	25.017.752.000	17.012.268.000	1,47	1,47
2014	25.735.245.000	17.173.958.000	1,49	1,49
2015	26.174.922.000	17.958.897.000	1,45	1,45
2016	26.598.127.000	18.046.360.000	1,47	1,47

Sumber : PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa angka rasio lancar sama dengan angka rasio cepat. Hal ini dikarenakan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang merupakan perusahaan jasa yang tidak terdapat persediaan. Pada tahun 2013 dan tahun 2014 PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang mengalami kenaikan angka rasio yaitu 0,02. Sedangkan pada tahun 2015 mengalami penurunan angka rasio yaitu 0,04 dibandingkan dengan tahun 2014. Pada tahun 2016, PT Pos Indonesia mengalami kenaikan pada rasio likuiditas yaitu 0,02.

2. Rasio solvabilitas

Untuk dapat menghitung rasio solvabilitas, data yang diperlukan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2**Data Rasio Solvabilitas**

tahun	ekuitas	Hutang lancar	Hutang jangka panjang	Rasio hutang terhadap modal	Rasio hutang terhadap modal sendiri
2013	87.253.750.000	17.012.268.000	23.150.075.000	0,19	0,19
2014	89.112.473.000	17.173.958.000	21.592.227.000	0,19	0,43
2015	89.459.013.000	17.958.897.000	22.646.175.000	0,20	0,45
2016	100.578.176.000	18.046.360.000	23.798.674.000	0,17	0,41

Sumber : PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa kinerja keuangan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang mengalami kenaikan maupun penurunan. Pada rasio hutang terhadap modal, angka rasio mengalami kenaikan pada tahun 2015. Sedangkan tahun 2013 dan 2014 angka rasio sama. Pada tahun 2016, angka rasio turun 0,03 dari tahun 2015. Untuk rasio hutang terhadap modal sendiri mengalami kenaikan pada tiga tahun yang dimulai tahun 2013 sampai dengan tahun 2015. Tahun 2014 mengalami banyak kenaikan dibandingkan dengan tahun 2013.

3. Rasio profitabilitas

Untuk dapat menghitung rasio profitabilitas, data yang diperlukan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3**Data Rasio Profitabilitas**

tahun	Laba bersih	ekuitas	aktiva	Margin laba	ROA	ROE
2013	56.092.316.185	87.253.750.000	127.416.093.000	0,57	0,44	0,64
2014	56.232.421.781	89.112.473.000	127.878.658.000	0,58	0,43	0,63
2015	56.936.685.149	89.459.013.000	130.064.085.000	0,56	0,43	0,63
2016	60.571.423.389	100.578.176.000	142.423.210.000	0,56	0,42	0,60

Sumber : PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.

Dalam tabel diatas dapat diketahui bahwa rasio profitabilitas PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang mengalami fluktuasi. Meskipun angka dari laba bersih, ekuitas dan aktiva mengalami peningkatan akan tetapi nilai dari rasio dapat mengalami penurunan. Pada margin laba, tahun 2014 mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun 2013. Akan tetapi tahun 2015 dan tahun 2016 mengalami penurunan 0,02 dibandingkan tahun 2014. Pada ROA dan ROE mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal ini disebabkan oleh jumlah pembanding antar pos tidak mengalami kenaikan yang signifikan yang berdampak pada angka rasio tersebut. meskipun setiap tahunnya mengalami penurunan, akan tetapi kondisi keuangan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang tetap dinyatakan dalam keadaan baik.

4. Rasio aktivitas

Untuk dapat menghitung rasio aktivitas, data yang diperlukan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Data Rasio Aktivitas

tahun	Total aktiva	pendapatan	Aktiva tetap	Perputaran aktiva	Perputaran aktiva tetap
2013	127.416.093.000	97.802.612.000	102.398.341.000	0,76	0,95
2014	127.878.658.000	98.385.616.000	101.680.841.000	0,76	0,96
2015	130.064.085.000	101.588.369.000	103.889.163.000	0,78	0,97
2016	142.423.210.000	106.509.751.221	115.825.083.000	0,74	0,91

Sumber : PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.

Pada tabel diatas, kinerja keuangan pada rasio aktivitas dalam tiga tahun yang dimulai tahun 2013 sampai tahun 2015 dapat dinyatakan mengalami kenaikan. Perputaran aktiva tetap mempunyai angka rasio yang lebih tinggi dibandingkan dengan angka perputaran aktiva. Untuk perputaran aktiva, angka rasio tertinggi pada tahun 2015 sebesar 0,78. Sedangkan perputaran aktiva tetap mengalami kenaikan 0,01 pada setiap tahun yang dimulai tahun 2013 sampai tahun 2015. Pada tahun 2016, perputaran aktiva tetap mengalami penurunan sebesar 0,91.

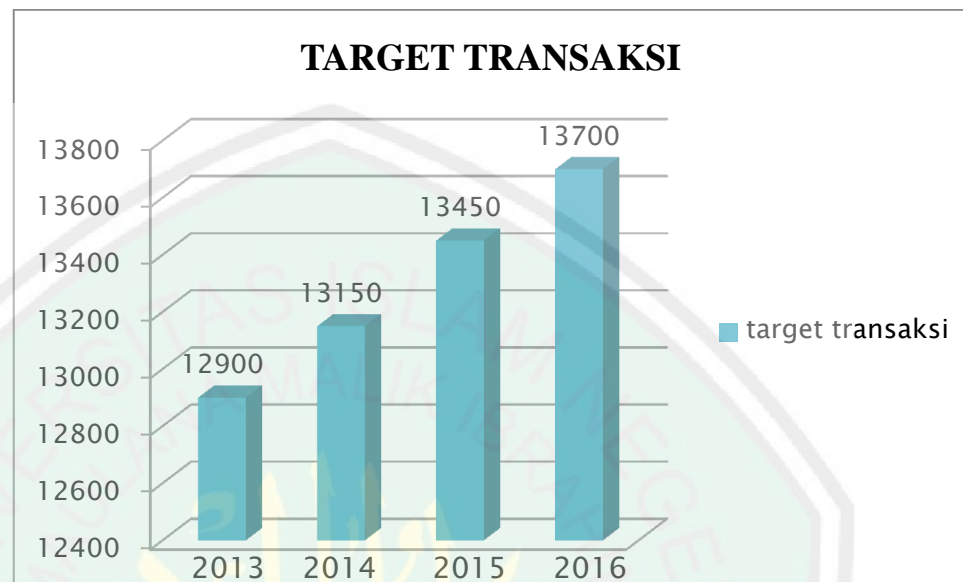
4.2.3 Analisis kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang

1. Perencanaan

Dalam kinerja manajerial, perencanaan merupakan satu variabel utama yang mempengaruhi kinerja manajerial. Dalam perencanaan perusahaan, terdapat beberapa unsur yang ada di dalam perencanaan, yaitu menentukan

target, kebijakan. Manajer menentukan target pada satu periode yang akan digunakan untuk periode berikutnya. Target yang ditentukan oleh manajer setiap tahun selalu meningkat. Hal ini dilakukan karena dalam tahap evaluasi, pencapaian target perusahaan selalu meningkat meskipun tidak signifikan. Jumlah riset konsumen dalam perencanaan produk dan jumlah produk yang dihasilkan sesuai rencana merupakan hal yang mempengaruhi dalam penentuan target sehingga terdapat keterkaitan dalam total quality management prinsip yang keempat yaitu perbaikan yang berkelanjutan dengan perencanaan yang ada di variabel kinerja manajerial. Target transaksi PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang pada tahun 2013 sebesar 12.900 transaksi. Pada tahun 2014 PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang menargetkan 13.150 transaksi karena pada tahun 2013 perusahaan mampu menghasilkan transaksi diatas target. Tahun 2015 PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang menargetkan 13.450 transaksi. Target pada tahun tersebut dinaikkan 300 transaksi dikarenakan perusahaan mampu meningkatkan transaksi sebanyak 226 dari target tahun sebelumnya. Pada tahun 2016, PT Pos Indonesia Menargetkan transaksi sebanyak 13.700 transaksi. Hal ini dikarenakan tahun 2015 transaksi mengalami kenaikan dari jumlah target. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan dalam diagram dibawah ini :

Gambar 4.5
Target Transaksi



Sumber : PT Pos Indonesia (2018), diolah kembali

Selain menentukan target, unsur dalam perencanaan lainnya adalah kebijakan. Kebijakan yang dibuat oleh perusahaan dibuat setelah adanya target yang telah ditetapkan. Bapak Prasetyo (06 Februari 2018) selaku manajer SDM menyatakan bahwa :

“kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan akan kami buat setelah penyusunan target selesai serta setelah target sudah ditetapkan. Kebijakan disini yang dimaksudkan adalah kebijakan mengenai strategi yang akan dibuat agar dapat mencapai target yang diharapkan. Misalnya disini adalah dalam mencapai target 2016, perusahaan mulai mencoba hal baru dalam hal mengenalkan produk kepada konsumen dengan strategi menjemput paket pelanggan akan tetapi dengan kebijakan yang telah dikeluarkan oleh kepala kantor.”
Kebijakan dalam perencanaan mempunyai pengaruh terhadap prinsip

total quality management yang ketiga yaitu manajemen berdasarkan fakta (Mintje: 2013). Hal ini dikarenakan dalam manajemen berdasarkan fakta

terdapat unsur pengendalian internal mendukung adanya kebijakan yang harus ditetapkan oleh manajer.

2. Investigasi

Dalam variabel kinerja manajerial, investigasi merupakan salah satu indikator yang ada. Dalam investigasi diperlukan pencocokan data antara data yang disiapkan untuk ditelaah oleh manajer dan data yang dikumpulkan untuk dijadikan laporan. Pencocokan ini dilakukan agar memperkecil kehilangan data, kecurangan data, maupun kekurangan data. Pencocokan data ini biasanya dilakukan oleh manajer bagian pengawasan. Setelah laporan dikumpulkan kepada manajer, bagian pengawasan mencocokkan dengan data yang sudah disiapkan oleh bidang tersebut dan dicocokkan dengan data laporan. Jika data tersebut sama itu berarti laporan dapat diterima tanpa ada investigasi. Akan tetapi jika data tidak sama atau terjadi kekurangan data, bagian pengawasan akan mengecek seluruh data yang berkaitan. Bapak Prasetya (06 februari 2018) selaku manajer SDM menyatakan bahwa :

“ investigasi dilakukan oleh bagian pengawasan yang bisa merangkap menjadi auditor internal. Selama ini laporan yang dibuat selalu selaras dengan jumlah data yang ada. Pernah terjadi satu kali kekurangan data yang disebabkan oleh data yang hilang. Akan tetapi pada saat itu data dapat ditemukan pada bidang lainnya yang berkaitan.”

Dalam pernyataan diatas, terdapat makna bahwa data yang ada pada bidang tertentu dapat berkaitan dengan data bidang lain. Transparansi pelaporan antar bidang dan mengkomunikasikan laporan merupakan unsur yang terkait guna menunjang investigasi. Hal ini yang menyebabkan terjadinya pengaruh

terjadinya kenaikan dalam kinerja manajerial berdasarkan penerapan total quality management.

3. Pengkoordinasian

Pengkoordinasian yang dilakukan dalam kinerja manajerial dilakukan untuk memudahkan setiap bidang dalam pelaporan. Saling bertukar informasi antar bidang sangat dibutuhkan guna menunjang laporan yang akan dibuat. Dalam hal pengkoordinasian, PT Pos Indonesia melakukan koordinasi setiap bulan, setiap enam bulan sekali dan setiap tahun. Runtutan koordinasi tersebut dimulai dari tahun 2015. Koordinasi dilakukan sebelum laporan dibuat yang berkaitan dengan pencocokkan data, koordinasi antar bidang dilakukan untuk meminimalisir terjadinya kekurangan data pada saat pelaporan. Koordinasi pada tahun 2013 dan tahun 2014 dilakukan dengan runtutan koordinasi perbulan, koordinasi per tiga bulan, koordinasi per enam bulan dan koordinasi per tahun. Jumlah koordinasi pada tahun 2015 dan selanjutnya dikurangi guna mengurangi biaya yang dikeluarkan pada saat koordinasi dan mengefektifkan kinerja manajerial karena kinerja manajerial dapat mengalami peningkatan setelah dievaluasinya kegiatan koordinasi tersebut. Bapak Prasetyo (06 februari 2018) selaku manajer SDM menuturkan bahwa :

“ pengkoordinasian ini pasti dapat efektif dengan beberapa faktor, yang diantaranya adalah faktor dari prinsip manajemen mutu terpadu. Pada perusahaan yang sekarang mempunyai banyak kompetitor memang harus menerapkan manajemen mutu terpadu yang di perusahaan kami dirasa efektif untuk meningkatkan dalam segala hal.”

4. Evaluasi

Dalam kinerja manajerial, evaluasi merupakan hal yang sangat penting agar mengetahui sejauhmana pencapaian target dan mengetahui sejauh mana kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut. PT Pos Indonesia melakukan evaluasi setiap satu bulan, enam bulan dan satu tahun. Evaluasi setiap bulan biasanya dilakukan oleh setiap kepala bagian kepada stafnya. Untuk evaluasi setiap enam bulan biasanya dilakukan oleh seluruh kepala bagian. Evaluasi satu tahun biasanya dilakukan oleh kepala kantor dengan kepala bagian. Dalam evaluasi terdapat pencapaian target dalam satu periode.

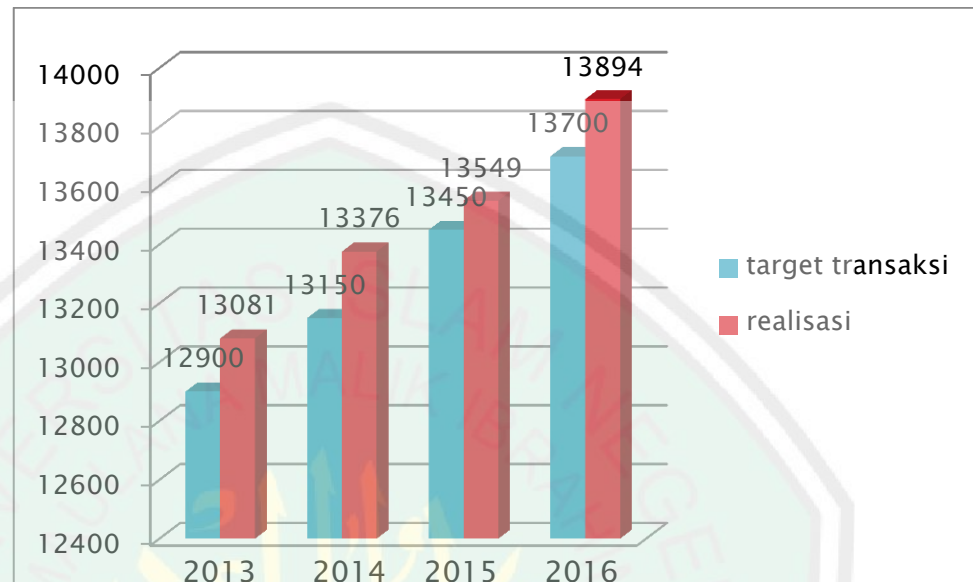
Bapak Prasetyo (06 februari 2018) selaku manajer SDM menyatakan bahwa :

“setiap evaluasi perbulan, staf melaporkan pencapaian target yang dicapai dalam satu bulan tersebut. dan pada saat evaluasi per enam bulan setiap manajer mengkomunikasikan hasilnya. Pada evaluasi tahunan, kepala bagian melaporkan hasilnya dengan kepala kantor.”

Pencapaian target pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang dapat dijelaskan dalam diagram berikut:

Gambar 4.6

Target Transaksi dan Realisasi



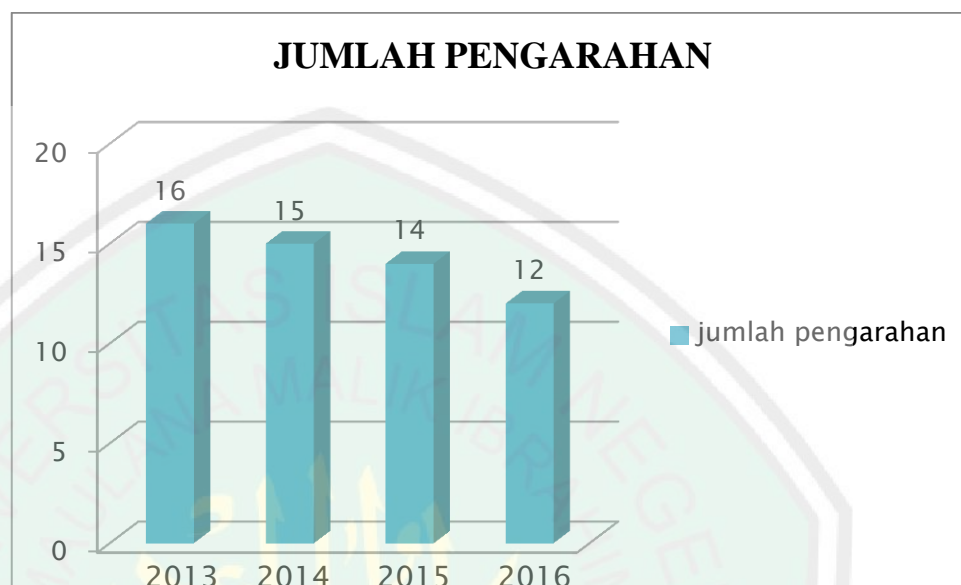
Sumber : PT Pos Indonesia (2018), diolah kembali

5. Pengawasan

Pengawasan dalam hal ini merupakan salah satu indikator dalam variabel kinerja manajerial. Pengawasan yang dilakukan dalam PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang dengan melihat jumlah dari kegiatan pengarahan terhadap karyawan pada periode tersebut dan dengan melihat jumlah pengawasan yang dilakukan oleh bagian pengawasan. Untuk mengetahui jumlah kegiatan pengarahan dapat ditunjukkan dalam diagram dibawah ini :

Gambar 4.7

Jumlah Pengarahan



Sumber : PT Pos Indonesia (2018), diolah kembali

Jumlah pengarahan selalu menurun karena pada setiap evaluasi pertahun, pengarahan yang banyak akan menimbulkan biaya yang banyak pula serta menimbulkan ketidakmandirian karyawan dalam mengeksplor kemampuan yang mereka miliki. Hal ini sesuai dengan yang diharapkan oleh kepala bagian. Dengan menurunnya jumlah pengarahan tersebut, kinerja manajerial lebih efektif dalam menghilangkan biaya-biaya yang tidak diperlukan. *Total quality management* mempunyai hubungan dengan indikator pengarahan yang ada dalam variabel kinerja manajerial. Prinsip kedua dalam total quality management yang didalamnya terdapat unsur partisipasi karyawan merupakan salah satu hal yang mendukung terjadinya kegiatan pengarahan.

Selain pengarahan, pengecekan data sangat diperlukan dalam hal pengawasan. Pengecekan data dilakukan agar bisa mengendalikan data atau

informasi apa saja mengenai pekerjaan yang telah karyawan kerjakan pada saat periode tertentu. Pada tahun 2013, PT Pos Indonesia melakukan pengecekan data sebanyak dua kali selama satu tahun. Untuk tahun 2014, PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang memberlakukan pengecekan data sebanyak empat kali dalam setahun atau dengan kata lain tiga bulan sekali. Tahun 2015 PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang menambah jadwal pengecekan data menjadi 12 kali agar lebih bisa mengendalikan dan mengurangi kehilangan data. Pada tahun 2016 PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang masih memberlakukan 12 kali karena dirasa cukup efektif dalam pengawasan dan pengecekan data. *Total quality management* mempunyai peranan penting dalam pengawasan. Prinsip manajemen berdasarkan fakta sangat melekat pada sistem pengawasan. Dan pada prinsip itulah yang mendorong kinerja manajerial dapat meningkat

6. Pengaturan karyawan

Pengaturan karyawan merupakan indikator variabel kinerja manajerial. Pengaturan karyawan yang dimaksudkan disini adalah mengatur siklus jabatan dari karyawan. Formasi karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang sudah diatur oleh (Persero), akan tetapi untuk pengisian formasi diatur pada kantor-kantor yang memerlukan formasi tambahan.

7. Negosiasi

Negosiasi merupakan salah satu indikator dalam variabel kinerja manajerial. Dalam hal negosiasi, kepala bagian mengharapkan adanya penurunan biaya yang akan dikeluarkan dalam pembelian suatu produk yang akan digunakan dalam proses operasional. pada tahun 2013 PT Pos Indonesia

(Persero) Kota Malang dapat membeli barang dengan cara negosiasi sebanyak 51 barang. Pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2014, PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang dapat membeli barang dengan negosiasi sebanyak 57 barang. Untuk tahun 2015 PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang dapat membeli barang dengan negosiasi sebanyak 64 barang. Tahun 2016 PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang dapat membeli barang dengan negosiasi sebanyak 69 barang. Dengan adanya manajemen berdasarkan fakta, perusahaan dapat menghemat atau mengurangi biaya yang dikeluarkan sehingga laba yang dihasilkan dapat meningkat.

8. Perwakilan

Perwakilan merupakan salah satu variabel dalam kinerja manajerial. Perwakilan yang dimaksudkan disini adalah karyawan yang mewakilkan pertemuan atau rapat yang dibuat oleh manajer ataupun pertemuan yang sifatnya eksternal seperti pertemuan dengan kantor cabang. PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang sudah menerapkan perwakilan mulai tahun 2011. Perwakilan dapat juga dikatakan sebagai ajang untuk para karyawan dalam transfer ilmu atau dalam hal menggali pengalaman karyawan lain. Pada tahun 2013 terdapat 28 karyawan. Tahun 2014 terdapat 56 karyawan yang menjadi perwakilan. Untuk tahun 2015 terdapat 74 karyawan. Pada tahun 2016 mengalami penurunan yaitu 45 karyawan. Hal ini dikarenakan kurang efektifnya perwakilan pada tahun tersebut. Perwakilan dalam kinerja manajerial pada nyatanya selaras dengan tingkat partisipasi karyawan yang merupakan salah satu indikator dalam prinsip respek terhadap semua orang.

4.2.4 Analisis *Total Quality Management* (TQM) dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang

Total quality management mempunyai hubungan erat dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Empat prinsip utama *total quality management* dapat mempengaruhi terjadinya peningkatan atau penurunan kinerja keuangan tersebut. Relasi *total quality management* dalam meningkatkan kinerja keuangan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5

Relasi *Total Quality Management* Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan

<i>Total quality management</i>	Kinerja keuangan
Kepuasan konsumen 1. Tingkat transaksi layanan 2. Tingkat keluhan konsumen	Rasio profitabilitas 1. Margin laba
Respek terhadap setiap orang 1. Tingkat partisipasi karyawan 2. Transparansi pelaporan antar bidang	Rasio profitabilitas 1. Margin laba Rasio likuiditas 1. Rasio cepat
Manajemen berdasarkan fakta 1. Pengendalian internal	Rasio solvabilitas 1. Rasio hutang terhadap modal Rasio aktivitas 1. Perputaran aktiva 2. Perputaran aktiva tetap
Perbaikan secara berkelanjutan 1. Penelitian yang dilakukan mengenai produk yang dipasarkan	Rasio Profitabilitas 1. Margin laba

Prinsip *total quality management* yang pertama merupakan kepuasan konsumen. Dalam hal ini, kepuasan konsumen dapat dilihat dari tingkat transaksi layanan dan tingkat keluhan konsumen yang dapat mempengaruhi rasio profitabilitas yaitu margin laba. Pengaruh ini disebabkan karena jika

tingkat transaksi layanan yang tinggi dan tingkat keluhan konsumen bisa menurun maka yang terjadi adalah hasil dari margin laba akan meningkat. Tingkat transaksi yang tinggi dapat memberikan laba yang besar bagi perusahaan. Begitu pula dengan tingkat keluhan konsumen yang menurun akan dapat mengurangi biaya dan menambah laba perusahaan. Hal ini juga dapat berpengaruh kepada pengembalian perusahaan terhadap modal yang diberikan. Angka Margin laba PT Pos Indonesia pada dua tahun pertama mengalami peningkatan, akan tetapi pada tahun ketiga dan keempat angka margin laba tetap (tidak meningkat ataupun menurun).

Prinsip *total quality management* yang kedua yaitu respek terhadap semua orang. Prinsip tersebut berhubungan dengan kinerja keuangan yang berupa rasio profitabilitas dan rasio likuiditas. Tingkat partisipasi karyawan berpengaruh terhadap margin laba. Apabila tingkat partisipasi karyawan tinggi maka akan menambah biaya dan mengurangi pendapatan. Sedangkan transparansi laporan antar bidang akan mempengaruhi rasio likuiditas. Transparansi laporan menjadi patokan agar karyawan mengetahui berapa jumlah hutang lancar yang dapat dibayar dengan aktiva lancar.

Prinsip ketiga yaitu management berdasarkan fakta. Prinsip ini berhubungan dengan kinerja keuangan yang berupa rasio solvabilitas dan rasio aktivitas. Pengendalian yang baik akan mampu meningkatkan rasio solvabilitas yaitu rasio hutang terhadap modal. Apabila pengendalian internal dapat berjalan dengan baik maka berpengaruh pada peningkatan nilai dari rasio solvabilitas. Selain itu, pengendalian internal yang baik akan meningkatkan

nilai dari rasio aktivitas. Akan tetapi, PT Pos Indonesia hanya dua tahun dari empat tahun yang mengalami kenaikan rasio tersebut. Hal ini dikarenakan kurangnya pengendalian internal di bidang keuangan.

Prinsip yang keempat dari *total quality management* yaitu perbaikan secara berkelanjutan. Prinsip tersebut berhubungan dengan kinerja keuangan yaitu rasio profitabilitas. Penelitian mengenai produk yang dihasilkan akan secara langsung mempengaruhi margin laba. Hal ini disebabkan oleh penelitian yang dilakukan akan langsung menambah biaya dan mengurangi laba pada periode tertentu. PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang mampu meningkatkan kinerja keuangan pada dua tahun pertama.

4.2.5 Analisis *Total Quality Management* (TQM) dalam meningkatkan kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang

Total quality management mempunyai hubungan erat dalam meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Empat prinsip utama *total quality management* dapat mempengaruhi terjadinya peningkatan atau penurunan kinerja manajerial tersebut. relasi antara *total quality management* dalam meningkatkan kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5

Relasi *Total Quality Management* Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial

<i>Total quality management</i>	Kinerja manajerial
Kepuasan konsumen 1. Tingkat transaksi layanan 2. Tingkat keluhan konsumen	1. Perencanaan
Respek terhadap setiap orang 1. Tingkat partisipasi karyawan 2. Transparansi pelaporan antar bidang	1. Investigasi 2. Pengkoordinasian 3. Pengawasan
Manajemen berdasarkan fakta 1. Pengendalian internal	2. Perencanaan 3. pengawasan
Perbaikan secara berkelanjutan 1. Penelitian yang dilakukan mengenai produk yang dipasarkan	2. Perencanaan 3. Evaluasi

Prinsip total quality management yang utama yaitu kepuasan konsumen. Dalam meningkatkan kinerja manajerial, kepuasan konsumen mempunyai pengaruh dalam perencanaan. Jika kepuasan konsumen baik atau meningkat maka akan mempengaruhi perencanaan. Dari data yang peneliti dapat, perencanaan yang baik pada empat tahun yang dimulai tahun 2013-2016 telah meningkatkan target transaksi layanan. Selain itu, penurunan tingkat keluhan konsumen juga dapat mempengaruhi perencanaan yang dibuat oleh manajer. Angka tingkat keluhan konsumen pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang dapat menurun pada empat tahun tersebut dikarenakan perencanaan yang baik sesuai dengan yang telah dibuat oleh manajer.

Prinsip *total quality management* yang kedua yaitu respek terhadap semua orang. Prinsip tersebut berhubungan dengan kinerja manajerial yaitu investigasi, pengkoordinasian, dan pengawasan. Bapak Prasetyo selaku kepala

bagian SDM mengemukakan bahwa Tingkat partisipasi karyawan dan transparansi pelaporan antar bidang yang telah dilakukan selama empat tahun tersebut dapat dijadikan landasan meningkatnya kinerja manajerial yang berupa investigasi, pengkoordinasian, dan pengawasan.

Prinsip ketiga yaitu management berdasarkan fakta. Prinsip ini berhubungan dengan variabel kinerja manajerial yaitu perencanaan dan pengawasan. Pengendalian internal yang baik tentu tidak lepas dari perencanaan dan pengawasan yang baik pula. Dengan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan, perencanaan dan pengawasan menunjukkan peningkatan daripada tahun sebelumnya. Pada tahun 2013 sampai tahun 2014 perusahaan mampu meningkatkan target dan mampu meningkatkan pengawasan.

Prinsip yang keempat dari total quality management yaitu perbaikan secara berkesinambungan. Prinsip tersebut berhubungan dengan variabel kinerja manajerial yaitu perencanaan dan evaluasi. Penelitian yang dilakukan mengenai produk yang dipasarkan akan mempengaruhi perencanaan dan hasil penelitian yang dilakukan akan mempengaruhi evaluasi dari program tersebut. Dalam hal ini, manajemen berdasarkan fakta yang berupa peningkatan transaksi layanan dan penurunan keluhan konsumen dinilai berhasil meningkatkan kinerja manajerial yang berupa perencanaan sesuai target dan evaluasi.

PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang diharapkan untuk lebih maksimal dalam menerapkan empat prinsip utama guna dapat lebih maksimal

pula dalam meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja manajerial. Selain itu, PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang juga diharapkan untuk mempelajari seluruh konsep *total quality management* khususnya dalam konsep 3 M dalam standar keizen guna meningkatkan kinerja keuangan.

4.2.6 Integrasi Keislaman

Dalam konsep mutu atau kualitas dalam perspektif islam dapat ditinjau dari sebuah proses yang dapat memnerikan perubahan positif menuju kinerja yang lebih baik dalam semua jenis usaha yang akhirnya daat meningkakan kualitas hidup manusia. Dalam hal ini dibutuhkan proses untuk jangka panjang dengan melakukan peningkatan secara berkesinambungan. Sadeq (2005) dalam Firdausiyah (2015) mengemukakan bahwa ada dua hal penting dalam manajemen kualitas yaitu kualitas hasil dan kualitas manajemen yang melakukan produksi. Dalam perspektif Islam, manajemen kualitas tidak hanya berfokus pada produk yang berkualitas akan tetapi menyeluruh mencakup aspek kualitas individu, organisasi, dan masyarakat sehingga dapat bermanfaat bagi kesejahteraan seluruh umat manusia. Tujuan dari sebuah perusahaan tidak hanya untuk memaksimalkan profit tetapi juga untuk kesuksesan di dunia dan di akhirat. Landasan dari tanggungjawab perusahaan terhadap peningkatan kinerja adalah dalam QS. Al- Qasas ayat 77 :

وَابْتَغِ فِيهَا مَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۗ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا ۗ وَأَحْسِنَ كَمَا
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ۗ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Yang artinya :

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

Dalam QS. Al-Qasas 77 menjelaskan bahwa manusia harus berbuat baik kepada orang lain dan janganlah manusia berbuat kerusakan. Apabila dikaitkan dengan sebuah perusahaan, manajemen harus memberikan produk yang baik bagi orang lain dan bisa bermanfaat bagi orang tersebut. Perbaikan yang berkesinambungan untuk memperbaiki kualitas produk sangat penting diterapkan dalam perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan harus memberikan timbal balik yang baik bagi semua pihak yang diantaranya adalah karyawan, konsumen, dan lingkungan sekitar perusahaan.

Apabila dikaitkan dengan kualitas yang ingin dicapai oleh perusahaan, menurut Sadeq (1996) dalam Firdausiyah (2015), atribut manajemen kualitas dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu atribut persyaratan untuk mengelola kualitas dan atribut yang bersifat interaktif. Atribut tersebut merupakan bagian dari konsep “Model Manajemen Kualitas”. Atribut persyaratan untuk mengelola kualitas diperlukan untuk menghasilkan kualitas dari produk lebih spesifik dengan keinginan konsumen. Sedangkan atribut yang bersifat interaktif juga diperlukan

untuk melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas secara berkesinambungan.

Selain itu, Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Tawbah ayat 105 yang berbunyi :

فَسِيرَا عَمَلُو قَلِ وَالْمُؤْمِنُونَ نَرَسُولُهُمْ عَمَلِكُمْ اللَّهُ وَسْتَرْدُونَ وَالشَّهَادَةُ الْغَيْبِ إِلَىٰ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Yang artinya :

Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Ayat diatas dapat menjadi pengingat tentang pentingnya peningkatan kinerja karena banyaknya serangan dari kompetitor. Akan tetapi perusahaan harus tetap fokus dalam perbaikan dalam perusahaan tersebut bukan terfokus dengan kompetitor. Perusahaan dapat menerapkan program yang mampu mengajak setiap individu agar melihat diri sendiri sebagai pribadi profesional yang sukses dan mempunyai integritas kuat.

Ayat lain yang menggambarkan kinerja keuangan yang berkaitan dengan analisis diatas adalah surat Al-Anfal ayat 27 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ أَمَانًا تَخُونُوا أَيْكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Yang artinya :

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kalian mengkhianati Allah dan Rasul-(Nya) dan (juga) janganlah kalian mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepada kalian, sedangkan kalian mengetahui. Dan ketahuilah bahwa harta kalian dan anak-anak kalian itu hanyalah sebagai cobaan, dan sesungguhnya hal itu menandakan bahwa yang dilakukan merupakan bagian dari sebuah pahala yang besar yang telah dijanjikan.

Dalam ayat diatas menjelaskan bahwa janganlah manusia mengkhianati Allah dan Rasul-Nya dan jangan mengkhianati amanat yang sudah diberikan. Dalam hal ini, berkaitan dengan kinerja keuangan yang sebagaimana manusia harus melaporkan kinerja keuangan dengan jujur dan mengusahakan agar kinerja keuangan dapat meningkat. Kinerja keuangan merupakan salah satu hal penting yang diamanahkan oleh perusahaan kepada karyawannya. Maka dari itu seorang karyawan harus amanah dan tidak boleh mengkhianati amanah yang diberikan. PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang telah memberikan kepercayaan kepada karyawannya untuk mengelola dan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

BAB V

Kesimpulan Dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dari pembahasan mengenai analisis *total quality management* dalam meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja manajerial pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang dapat disimpulkan bahwa empat prinsip *total quality management* yang mencakup kepuasan konsumen, respek terhadap semua orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan secara berkelanjutan dapat diterapkan dengan baik. Prinsip kepuasan konsumen dapat meningkatkan kinerja keuangan yang ditunjukkan oleh angka rasio profitabilitas. Sedangkan prinsip kedua yaitu respek terhadap semua orang dapat meningkatkan kinerja keuangan yang ditunjukkan oleh angka rasio profitabilitas dan rasio aktivitas. Prinsip ketiga dalam *total quality management* yaitu manajemen berdasarkan fakta dapat meningkatkan rasio solvabilitas dan rasio aktivitas. Prinsip perbaikan secara berkelanjutan dapat meningkatkan kinerja keuangan yang ditunjukkan oleh rasio profitabilitas.

Selain itu, empat prinsip *total quality management* juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Prinsip utama *total quality management* yaitu kepuasan konsumen dapat meningkatkan kinerja manajerial yaitu pada perencanaan. Prinsip kedua yaitu respek terhadap setiap orang dapat meningkatkan kinerja manajerial yang terletak pada investigasi, pengkoordinasian, dan pengawasan. Prinsip manajemen berdasarkan fakta

dapat meningkatkan kinerja manajerial pada perencanaan dan pengawasan. Sedangkan prinsip keempat yaitu perbaikan secara berkelanjutan dapat meningkatkan kinerja manajerial pada perencanaan dan evaluasi.

5.2 Saran

Untuk mengatasi masalah mengenai *total quality management*, peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Saran untuk peneliti selanjutnya yaitu menganalisis perusahaan yang telah menerapkan *total quality management* dengan menggunakan konsep 3M dalam standart keizen dan menganalisis efisiensi seluruh kinerja dari penerapan *total quality management*.
2. Saran untuk perusahaan yaitu lebih maksimal dalam menerapkan empat prinsip utama guna dapat lebih maksimal pula dalam meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja manajerial. Selain itu, PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang juga diharapkan untuk mempelajari seluruh konsep *total quality management* khususnya dalam konsep 3M dalam standar keizen guna meningkatkan kinerja keuangan
3. Saran untuk investor yaitu dalam berinvestasi harus lebih detail dalam memilih perusahaan dengan kinerja keuangan dan kinerja manajerial yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'anul Karim dan terjemah
- Afifah. (8 Oktober 2014). Alquranmulia. Diperoleh 21 April 2018 dari <https://alquranmulia.wordpress.com>
- Candrama, Kadek Teja. 2011. Pengaruh Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, Dan Fungsi Mentoring Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Kantor Pos Yogyakarta. Skripsi. UPN Veteran Yogyakarta. Diperoleh tanggal 29 november 2017 di <https://repository.upnyk.ac.id>
- Dewa, Aditya Putra. 2015. Analisis Kinerja Keuangan Pt Indofood Sukses Makmur Tbk Di BEI. Jurnal. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya. Diperoleh tanggal 22 november 2017 di <https://ejournal.stiesia.ac.id>
- Djaelani, Aunu Rofiq. 2013. Teknik Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif. jurnal. FPTK IKIP Veteran Semarang. . Diperoleh tanggal 07 Desember 2017 di <http://download.portalgaruda.org>
- Fahmi, Irham. 2012. Analisis Laporan Keuangan. Bandung: Alfabeta.
- Faritsy, Ari Zaqi Al. Suseno. 2014. Penerapan Total Quality Management Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan UMKM. Jurnal. Universitas Teknologi Yogyakarta. Diperoleh tanggal 22 November 2017 di <http://journal.trunojoyo.ac.id>
- Firdausiyah, Vita. 2014. Penerapan Total Quality Management Pada BTN Syariah Cabang Kota Malang. Skripsi. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Hadi, Amin Prasetyo. 2014. Analisis Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati). Jurnal. Universitas Diponegoro. Diperoleh tanggal 22 November 2017 di <http://eprints.undip.ac.id>
- Hasanah, Hikmah. 2013. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Staf Akuntansi Perusahaan Jasa Di Wilayah Jakarta Dan Tangerang). Skripsi. UIN Jakarta. Diperoleh tanggal 22 November 2017 di <http://repository.uinjkt.ac.id>
- Hernawan, Aditya. Amir Mahmud. Linda Agustina. 2014. "Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial". Jurnal. Universitas

- Negeri Semarang. Diperoleh tanggal 04 Desember 2017 di <http://journal.unnes.ac.id>
- Jimantoro, Ronny. 2016. “ Analisis Penerapan Budaya Kerja Keizen Pada PT Istana Mobil Surabaya Indah”. Jurnal. Universitas Kristen Petra. Diperoleh tanggal 01 Desember 2017 di <https://media.neliti.com>
- Juhana, Dudung. 2015. “ Sistem Manajemen Mutu Pada Perguruan Tinggi”. Jurnal. STIE Pasudan Bandung. Diperoleh tanggal 01 Desember 2017 di <https://download.portalgaruda.org>
- Kasiran. 2010. Metodologi Penelitian Kuantatif dan Kualitatif. Malang: UIN Press.
- Kasmir. 2009. Pengantar Manajemen Keuangan. Jakarta : Kencana.
- Mardiyanto, Handono. 2009. Intisari Manajemen Keuangan. Jakarta: Grasindo.
- Mintje, Nastiti. 2013. Pengaruh Total Quality Management, Sistem Penghargaan Dan Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado. Jurnal. Universitas Sam Ratulangi Manado. Diperoleh tanggal 22 november 2017 di <https://ejournal.unsrat.ac.id>
- Muttaqin, Galih Fajar. Rita. 2015. Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Kualitas Kinerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Perbankan Yang Ada di Indonesia. Jurnal. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Nasution, M. Nur. 2001. Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawan, Ilham Nugroho Hanung. 2011. Analisis Kinerja Keuangan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Solo 57100. Jurnal. Universitas Sebelas Maret. Diperoleh tanggal 29 november 2017 di <https://eprints.uns.ac.id>
- Noviantoro, Tri. (7 januari 2015). Liked In. Diperoleh 10 November 2017 dari <https://www.linkedin.com/pulse/implementasi-q-m-pada-perusahaan-jepang-dan-di-tri-noviantoro>
- Pamungkas, Kurniawan Trichahyo. 2015. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya). Jurnal. Universitas Negeri Surabaya. Diperoleh tanggal 01 Desember 2017 di <https://journal.unesa.ac.id>
- Perman, Angga. 2010. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Sipatex Putri Lestari Bandung. Jurnal. UNIKOM Bandung. Diperoleh tanggal 26 november 2017 di <https://elib.unikom.ac.id>

- Rhamadana, Reclly Bima. 2016. Analisis Rasio Keuangan Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada PT HM Sampoerna Tbk. Jurnal. STIESIA Surabaya. Diperoleh tanggal 26 november 2017 di <https://ejournal.stiesia.ac.id>
- Rahman, Fajri Ziha. 2011. Penerapan Total Quality Management Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pelayanan Islami Dan Kepuasan Konsumen Di Rumah Sakit Kendal. Skripsi. IAIN Walisongo Semarang. Diperoleh tanggal 01 Desember 2017 di <https://library.walisongo.ac.id>
- Sinurat, Yunita. 2014. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Keuangan Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan. Skripsi. Universitas Sumatera Utara. Diperoleh tanggal 01 Desember 2017 di [https// http://repository.usu.ac.id](https://http://repository.usu.ac.id)
- Suyitno. 2016. Peningkatan Sumber Daya Manusia Melalui Penerapan Total Quality Management. Jurnal. STIE Indonesia Malang. Diperoleh tanggal 07 Desember 2017 di <https://jurnal.polibatam.ac.id>
- Sukardi, Ria Amalia. 2016. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Matahari Departemen Store Di Plaza Mulia. Jurnal. Universitas Mulawarman. Diperoleh tanggal 17 november 2017 di <http://ejournal.hi.fisip-unmul.ac.id>
- Wibowo. 2008. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Yahya, Muhammad .Hari Dwi Utami Dan Bambang Ali Nugroho.2013. Analisis Total Quality Management Dan Kinerja Keuangan Pada Koperasi Unit Desa Satya Dharma Malang. Jurnal. Diperoleh tanggal 04 Desember 2017 di [https:// fapet.ub.ac.id](https://fapet.ub.ac.id)
- Yunanto, Octriz Orista Amelia. 2016. Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia. Jurnal. UIN Alauddin Makasar. Diperoleh tanggal 04 Desember 2017 di <https://repositori.uin-alauddin.ac.id>
- Zanara, Mega. 2012. Analisis Kinerja Keuangan Pada PT Indosat Tbk. Jurnal. Universitas Tanjungpura. Diperoleh tanggal 25 november 2017 di [http:// jurnal.untan.ac.id](http://jurnal.untan.ac.id)

Lampiran 1

Transkrip wawancara

Peneliti : sejak kapan perbaikan berkelanjutan dengan menggunakan total quality management gencar dilakukan ? dan apa strategi yang digunakan ?

Informan : perbaikan secara terus-menerus dilakukan PT Pos Indonesia guna memperbaiki kualitas layanannya sedang gencar dilakukan mulai tahun 2013. Memperkecil tingkat keluhan pelanggan merupakan salah satu strategi yang dilakukan PT Pos Indonesia. Pihak PT Pos Indonesia menargetkan tingkat keluhan pelanggan dapat turun 50% dari tingkat keluhan pelanggan pada tahun sebelumnya.

Peneliti : apa strategi lain yang digunakan untuk mendukung perbaikan berkelanjutan ?

Informan : pada era persaingan global seperti saat ini, jika perusahaan tidak mempunyai tujuan dan target yang jelas maka perusahaan tersebut akan kalah dalam persaingan. PT Pos Indonesia sekarang juga mempunyai banyak kompetitor di bidang jasa pengiriman. Untuk itu PT Pos dari tahun ke tahun menambah mitra agar tingkat transaksi layanan kepada konsumen meningkat.

Peneliti : jika dikaitkan dengan prinsip yang kedua yaitu respek terhadap setiap orang, program atau kegiatan apa yang menggambarkan prinsip tersebut diterapkan ?

Informan : dalam hal respek terhadap setiap orang, mengkomunikasikan laporan kepada karyawan merupakan salah satu wujud dari penerapan prinsip tersebut.

sebelum hal ini dilakukan, manajer melakukan pertemuan atau rapat dengan kepala kantor terlebih dahulu guna saling memberikan informasi terkait laporan pada bidang masing-masing. Setelah manajer setiap bidang selesai memberikan informasi kepada kepala kantor dan manajer lain, manajer bidang mengagendakan pertemuan atau rapat dengan staf bidang tersebut. Pada saat pertemuan atau rapat dengan staf, manajer juga melakukan evaluasi terhadap kinerja pada bidang tersebut.

Peneliti : apakah pengukuran yang dilakukan sudah sesuai dengan manajemen mutu yang dibutuhkan perusahaan ?

Informan : pengukuran yang dilakukan oleh PT Pos Indonesia dapat dinyatakan sudah sesuai dengan manajemen mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. pengukuran yang diterapkan ini diharapkan mampu mengendalikan mutu yang ada dalam PT Pos Indonesia. Pengukuran ini hanya dilakukan oleh bidang pengawasan mutu dan pelayanan agar lebih fokus dalam hal perbaikan mutu dari segala aspek pada PT Pos Indonesia

Peneliti : bagaimana pembagian skala prioritas perbaikan setiap tahunnya ?

Informan : prioritas dalam setiap tahun dapat berubah dan dapat juga sama dengan tahun sebelumnya. Pencapaian target setiap tahun akan dievaluasi dan akan menghasilkan keputusan yang baru mengenai skala prioritas perbaikan di perusahaan kami. Dengan adanya penentuan skala prioritas, karyawan dapat bekerja dengan mempertimbangkan skala prioritas perbaikan tersebut. Misalnya

di bagian pelayanan, karyawan di bagian pelayanan dapat melakukan perbaikan pelayanan sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan.

Peneliti : berapa jumlah pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan pada empat tahun tersebut :

Informan : tahun 2013 dan tahun 2014 pendidikan dan pelatihan dilakukan sebanyak 2 kali dalam setahun. Sedangkan tahun 2015 sebanyak 3 kali dan tahun 2016 sebanyak 4 kali.

Peneliti : apakah perusahaan pernah melakukan penelitian terkait produk yang dipasarkan ?

Informan : pernah, selama tiga bulan sekali perusahaan menyebarkan angket sebanyak 30 angket dan telah terlaksana mulai tahun 2011.

Peneliti : bagaimana penentuan kebijakan perusahaan setiap tahunnya ?

Informan : kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan akan kami buat setelah penyusunan target selesai serta setelah target sudah ditetapkan. Kebijakan disini yang dimaksudkan adalah kebijakan mengenai strategi yang akan dibuat agar dapat mencapai target yang diharapkan. Misalnya disini adalah dalam mencapai target 2016, perusahaan mulai mencoba hal baru dalam hal mengenalkan produk kepada konsumen dengan strategi menjemput paket pelanggan akan tetapi dengan kebijakan yang telah dikeluarkan oleh kepala kantor.

Peneliti : bagaimana cara perusahaan untuk menginvestigasi terhadap kemungkinan kecurangan yang terjadi ?

Informan : dalam hal ini, investigasi dilakukan oleh bagian pengawasan yang bisa merangkap menjadi auditor internal. Selama ini laporan yang dibuat selalu selaras dengan jumlah data yang ada. Pernah terjadi satu kali kekurangan data yang disebabkan oleh data yang hilang. Akan tetapi pada saat itu data dapat ditemukan pada bidang lainnya yang berkaitan. Cara investigasinya adalah melakukan pencocokan data setiap periode yang telah ditentukan. Apabila tidak sesuai maka dari bidang pengawasan akan melakukan investigasi.

Peneliti : berapa kali koordinasi antar bidang dilakukan ?

Informan : pada tahun 2013 dan 2014 koordinasi dilakukan sebanyak 16 kali. Sedangkan pada tahun 2015 dan 2016 jumlah koordinasi sebanyak tiga kali dalam setahun.

Peneliti : apakah efektif penurunan yang begitu banyak dari jumlah koordinasi ?

Informan : pengkoordinasian ini pasti dapat efektif dengan beberapa faktor, yang diantaranya adalah faktor dari prinsip manajemen mutu terpadu. Pada perusahaan yang sekarang mempunyai banyak kompetitor memang harus menerapkan manajemen mutu terpadu yang di perusahaan kami dirasa efektif untuk meningkatkan dalam segala hal. Dan menurunnya jumlah koordinasi akan mengurangi biaya dalam setiap koordinasi. Koordinasi juga dapat dilakukan selain yang diagendakan oleh perusahaan.

Peneliti : berapa jumlah evaluasi setiap tahun ? dan bagaimana tahapannya ?

Informan : evaluasi dilakukan perbulan, perenam bulan serta pertahun. Setiap evaluasi perbulan, staf melaporkan pencapaian target yang dicapai dalam satu

bulan tersebut. dan pada saat evaluasi per enam bulan setiap kepala bidang mengkomunikasikan hasilnya. Pada evaluasi tahunan, kepala bagian melaporkan hasilnya dengan kepala kantor.

Peneliti : berapa jumlah pengawasan yang dilakukan setiap tahunnya ?

Informan : pengawasan yang dilakukan adalah pengecekan data. PT Pos melakukan pengawasan sebanyak dua kali selama satu tahun. Pada tahun 2014, PT Pos melakukan pengawasan sebanyak empat kali. Tahun 2015 dan 2016 jumlahnya meningkat menjadi 12 kali.

Peneliti : bagaimana siklus pengaturan karyawan ?

Informan : formasi karyawan ditentukan oleh kantor pusat, posisi apa saja yang dibutuhkan. Untuk pengisian formasi diatur oleh kantor yang memerlukan formasi tambahan.

Peneliti : apa perusahaan pernah melakukan negosiasi ? jika pernah berapa jumlah barang yang didapat karena negosiasi setiap tahun ?

Informan : pernah, pada tahun 2013 sampai 2016 setiap tahunnya pasti diatas 50 barang yang didapat dengan cara negosiasi.

Peneliti : apakah manajer pernah melibatkan staf untuk perwakilan rapat atau pertemuan ?

Informan : pernah, akan tetapi pada empat tahun tersebut jumlahnya fluktuatif.

Lampiran 2

Perhitungan Rasio

Rasio likuiditas

Rasio lancar

Rasio lancar merupakan perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar.

Rumus : aktiva lancar

—————
Hutang lancar

- Perhitungan rasio lancar tahun 2013

Rasio lancar = $\frac{\text{Rp. 25.017.752.000}}{\text{Rp. 17.012.268.000}}$

$\frac{\text{Rp. 25.017.752.000}}{\text{Rp. 17.012.268.000}}$

= 1,47

Pada perhitungan diatas, rasio pada tahun 2013 sebesar 1,47. Ini berarti bahwa setiap Rp. 1 hutang dijamin dengan Rp. 1,47 aktiva lancar. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi keuangan perusahaan dalam keadaan baik. Dalam hal ini, tingginya rasio lancar dapat menunjukkan adanya uang kas yang berlebih yang dapat berarti dua hal, yaitu besarnya keuntungan yang diperoleh atau merupakan akibat dari tidak digunakannya keuangan perusahaan secara efektif.

- Perhitungan rasio lancar tahun 2014

Rasio lancar = $\frac{\text{Rp. 25.735.245.000}}{\text{Rp. 17.173.958.000}}$

$\frac{\text{Rp. 25.735.245.000}}{\text{Rp. 17.173.958.000}}$

= 1,49

Pada perhitungan diatas, rasio pada tahun 2014 sebesar 1,49. Rasio pada tahun ini hampir sama dengan tahun 2013, hanya mengalami kenaikan sebesar 0,02. Ini berarti bahwa setiap Rp. 1 hutang dijamin dengan Rp. 1,49 aktiva lancar. Namun kenaikan yang sedikit ini tidak mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan. pada tahun 2014 keuangan perusahaan dinyatakan masih dalam keadaan baik.

Perhitungan rasio lancar tahun 2015

$$\begin{aligned} \text{Rasio lancar} &= \frac{\text{Rp. 26.174.922.000}}{\text{Rp. 17.958.897.000}} \\ &= 1,45 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, rasio pada tahun 2015 sebesar 1,45. Rasio pada tahun ini hampir sama dengan tahun 2014, hanya saja mengalami penurunan sebesar 0,04. Dalam hal ini berarti bahwa setiap Rp. 1 hutang dijamin dengan Rp. 1,45 aktiva lancar. Penurunan yang terjadi pada tahun 2015 ini tidak mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan. Namun pada tahun 2015, penjamin Rp 1 hutang turun Rp. 0,04 jika dibandingkan dengan tahun 2014. Kondisi keuangan perusahaan pada tahun 2015 bisa dinyatakan dalam keadaan baik.

Perhitungan rasio lancar tahun 2016

$$\begin{aligned} \text{Rasio lancar} &= \frac{\text{Rp. 26.598.127.000}}{\text{Rp. 18.046.360.000}} \\ &= 1,47 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, rasio pada tahun 2016 sebesar 1,47. Rasio pada tahun ini sama dengan tahun 2013, hanya saja jika dibandingkan dengan tahun 2015 rasio tahun ini naik sebesar 0,05. Dalam hal ini berarti bahwa setiap Rp. 1 hutang dijamin dengan Rp. 1,47 aktiva lancar. Pada rasio ini, kondisi keuangan perusahaan masih tetap dinyatakan dalam keadaan baik.

a. Rasio cepat

Rasio cepat adalah perimbangan antara jumlah aktiva lancar dikurangi dengan persediaan dan jumlah hutang. Karena PT Pos Indonesia merupakan perusahaan jasa, maka tidak ada persediaan.

Rumus : $\frac{\text{aktiva lancar} - \text{persediaan}}{\text{Hutang lancar}}$

Perhitungan rasio cepat tahun 2013

$$\begin{aligned} \text{Rasio lancar} &= \frac{\text{Rp. 25.017.752.000} - 0}{\text{Rp. 17.012.268.000}} \\ &= 1,47 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, rasio cepat pada tahun 2013 sebesar 1,47. Ini berarti bahwa setiap Rp. 1 hutang dijamin dengan Rp. 1,47 aktiva lancar. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi keuangan perusahaan dalam keadaan baik. Dalam hal ini aktiva lancar yang likuid dalam bentuk uang bukan persediaan barang dagang karena PT Pos Indonesia merupakan perusahaan jasa.

Perhitungan rasio cepat tahun 2014

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{Rp. 25.735.245.000} - 0}{\text{Rp. 17.012.268.000}}$$

Rp. 17.173.958.000

= 1,49

Pada perhitungan diatas, rasio cepat pada tahun 2014 sebesar 1,49. Rasio cepat pada tahun 2014 mengalami kenaikan sebesar 0,02. Ini berarti bahwa setiap Rp. 1 hutang dijamin dengan Rp. 1,49 aktiva lancar. Kenaikan ini dapat diakibatkan karena kenaikan pendapatan yang diperoleh PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang.

Perhitungan rasio cepat tahun 2015

Rasio lancar = Rp. 26.174.922.000 - 0

Rp. 17.958.897.000

= 1,45

Pada perhitungan diatas, rasio cepat pada tahun 2015 sebesar 1,45. Rasio pada tahun ini mengalami penurunan sebesar 0,04. Dalam hal ini berarti bahwa setiap Rp. 1 hutang dijamin dengan Rp. 1,45 aktiva lancar. Penurunan yang terjadi pada tahun 2015 ini tidak mempengaruhi atau merubah kondisi keuangan perusahaan. kondisi PT Pos Indonesia pada tahun ini dinyatakan baik.

Perhitungan rasio cepat tahun 2016

Rasio lancar = Rp. 26.598.127.000 - 0

Rp. 18.046.360.000

= 1,47

Pada perhitungan diatas, rasio pada tahun 2016 sebesar 1,47. Rasio pada tahun ini sama dengan tahun 2013. Dalam hal ini berarti bahwa setiap Rp. 1

hutang dijamin dengan Rp. 1,47 aktiva lancar. Pada rasio cepat ini, kondisi keuangan perusahaan masih tetap dinyatakan dalam keadaan baik serta pada rasio cepat ini sama dengan rasio lancar dikarenakan tidak adanya persediaan barang dagang.

Rasio solvabilitas

c. Rasio hutang terhadap modal (debt to equity ratio)

Rasio hutang terhadap modal adalah rasio hutang yang menggambarkan sejauh mana modal dari pemilik dapat menutupi hutang-hutangnya serta mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.

Rumus : $\frac{\text{hutang lancar}}{\text{Jumlah ekuitas}}$

Perhitungan rasio hutang terhadap modal tahun 2013

Rasio hutang terhadap modal

= $\frac{\text{Rp. 17.012.268.000}}{\text{Rp. 87.253.750.000}}$

= 0,19

Dalam perhitungan diatas, rasio hutang terhadap jumlah ekuitas sebesar 0,19 yang berarti bahwa total hutang pada PT Pos Indonesia Pada tahun 2013 sebesar 19% dari jumlah ekuitas.

Perhitungan rasio hutang terhadap modal tahun 2014

Rasio hutang terhadap modal

= $\frac{\text{Rp. 17.173.958.000}}{\text{Rp. 87.253.750.000}}$

Rp. 89.112.473.000

= 0,19

Dalam perhitungan diatas, rasio hutang terhadap jumlah ekuitas sebesar 0,19 yang berarti bahwa total hutang pada PT Pos Indonesia Pada tahun 2014 sebesar 19% dari jumlah ekuitas. Tidak terjadi kenaikan rasio pada tahun 2014. Namun perusahaan masih dapat menutupi hutangnya karena hanya 19% hutang dari jumlah ekuitas.

Perhitungan rasio hutang terhadap modal tahun 2015

Rasio hutang terhadap modal

= Rp. 17.958.897.000

Rp. 89.459.013.000

= 0,20

Dalam perhitungan diatas, rasio hutang terhadap jumlah ekuitas sebesar 0,20 yang berarti bahwa total hutang pada PT Pos Indonesia Pada tahun 2015 sebesar 20% dari jumlah ekuitas. Terjadi kenaikan angka rasio pada tahun 2015 sebesar 0,01.

Perhitungan rasio hutang terhadap modal tahun 2016

Rasio hutang terhadap modal

= Rp. 18.046.360.000

Rp. 100.578.176.000

= 0,17

Dalam perhitungan diatas, rasio hutang terhadap jumlah ekuitas sebesar 0,17 yang berarti bahwa total hutang pada PT Pos Indonesia Pada tahun 2015

sebesar 17% dari jumlah ekuitas. Terjadi penurunan angka rasio pada tahun 2016 sebesar 0,03 dari tahun 2015.

d. Rasio hutang terhadap modal sendiri

Rasio hutang terhadap modal sendiri merupakan perbandingan antara total hutang perusahaan dengan modal

Rumus : $\frac{\text{hutang lancar} + \text{hutang jangka panjang}}{\text{Jumlah ekuitas}}$

Perhitungan rasio hutang terhadap modal sendiri tahun 2013

Rasio hutang terhadap modal

$$= \frac{\text{Rp. 17.012.268.000} + \text{Rp. 23.150.075.000}}{\text{Rp. 87.253.750.000}}$$

$$= 0,19$$

Pada perhitungan diatas, rasio total hutang terhadap modal sendiri tahun 2013 sebesar 0,19. Rasio ini menunjukkan bahwa kewajiban perusahaan sebesar 19% dapat didanai oleh ekuitas sendiri.

Perhitungan rasio hutang terhadap modal sendiri tahun 2014

Rasio hutang terhadap modal

$$= \frac{\text{Rp. 17.173.958.000} + \text{Rp. 21.592.227.000}}{\text{Rp. 89.112.473.000}}$$

$$= 0,43$$

Pada perhitungan diatas, rasio total hutang terhadap modal sendiri tahun 2014 sebesar 0,43. Rasio ini menunjukkan bahwa kewajiban perusahaan

sebesar 43% dapat didanai oleh ekuitas sendiri. Pada tahun 2014 terjadi kenaikan yang signifikan angka rasio total hutang terhadap ekuitas sendiri.

Perhitungan rasio hutang terhadap modal sendiri tahun 2015

Rasio hutang terhadap modal

$$= \frac{\text{Rp. 17.958.897.000} + \text{Rp. 22.646.175.000}}{\text{Rp. 89.459.013.000}}$$

$$= 0,45$$

Pada perhitungan diatas, rasio total hutang terhadap modal sendiri tahun 2015 sebesar 0,45. Terjadi kenaikan sebesar 0,02 dalam tahun 2015 ini. Rasio ini menunjukkan bahwa kewajiban perusahaan sebesar 45% dapat didanai oleh ekuitas sendiri.

Perhitungan rasio hutang terhadap modal sendiri tahun 2016

Rasio hutang terhadap modal

$$= \frac{\text{Rp. 18.046.360.000} + \text{Rp. 23.798.674.000}}{\text{Rp. 100.578.176.000}}$$

$$= 0,41$$

Pada perhitungan diatas, rasio total hutang terhadap modal sendiri pada tahun 2016 sebesar 0,41. Terjadi penurunan sebesar 0,04 dalam tahun 2016 jika dibandingkan dengan tahun 2015. Rasio ini menunjukkan bahwa kewajiban perusahaan sebesar 41% dapat didanai oleh ekuitas sendiri.

Rasio Profitabilitas

- a. Margin laba (profit margin)

Margin laba adalah keuntungan dari pendapatan setelah dikurangi dengan seluruh biaya dan pajak penghasilan. Margin ini dapat menunjukkan perbandingan antara laba bersih yang dihasilkan perusahaan setelah dikurangi pajak dengan penjualan

Rumus : laba bersih

Penjualan

Perhitungan margin laba tahun 2013

Margin laba = 56.092.316.000

97.802.612.000

= 0,57

Pada perhitungan diatas, margin laba tahun 2013 sebesar 0,57 atau dengan kata lain 57%. Margin laba dapat dikatakan baik apabila rasio lebih dari 10%.

Perhitungan margin laba tahun 2014

Margin laba = 56.232.421.000

95.376.407.000

= 0,58

Pada perhitungan diatas, margin laba tahun 2014 sebesar 0,58 atau dengan kata lain 58%. Dalam tahun ini margin laba mengalami peningkatan sebesar 0,01 dari tahun sebelumnya.

Perhitungan margin laba tahun 2015

$$\text{Margin laba} = \frac{56.936.685.000}{101.588.369.000}$$

$$= 0,56$$

Pada perhitungan diatas, margin laba tahun 2015 sebesar 0,56 atau dengan kata lain 56%. Dalam tahun ini margin laba mengalami penurunan sebesar 0,02 dari tahun 2014 dan 0,01 dari tahun 2013.

Perhitungan margin laba tahun 2016

$$\text{Margin laba} = \frac{60.571.423.000}{106.509.751.000}$$

$$= 0,56$$

Pada perhitungan diatas, margin laba tahun 2016 sebesar 0,56 atau dengan kata lain 56%. Dalam tahun ini margin tidak mengalami kenaikan maupun penurunan dari hasil rasio yang diperoleh.

b. Return on aset (ROA)

Return on aset digunakan untuk mengukur laba setelah pajak dengan total seluruh aktiva.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{laba usaha}}{\text{Total aset}}$$

Perhitungan return on assets tahun 2013

$$\begin{aligned} \text{Return on assets} &= \frac{56.092.316.000}{127.416.093.000} \\ &= 0,44 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, ROA menunjukkan hasil sebesar 0,44 atau dengan kata lain 44%. Perusahaan dapat menghasilkan laba bersih dengan rasio 0,44 atau 44% dari total aktivitya

Perhitungan return on assets tahun 2014

$$\begin{aligned} \text{Return on assets} &= \frac{56.232.421.000}{127.878.658.000} \\ &= 0,43 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, ROA menunjukkan hasil sebesar 0,43 atau dengan kata lain 43%. Perusahaan pada tahun ini dapat menghasilkan laba bersih dengan rasio 0,43 atau 43% dari total aktivitya meskipun mengalami penurunan angka rasio sebesar 0,01 dari tahun sebelumnya.

Perhitungan return on assets tahun 2015

$$\begin{aligned} \text{Return on assets} &= \frac{56.936.685.000}{130.064.085.000} \\ &= 0,43 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, ROA menunjukkan hasil sebesar 0,43 atau dengan kata lain 43%. Perusahaan pada tahun ini dapat menghasilkan laba bersih

dengan rasio 0,43 atau 43% dari total aktiva meskipun mengalami penurunan angka rasio sebesar 0,01 dari tahun 2013. Dan tidak terjadi peningkatan atau penurunan jika dibandingkan tahun 2014.

Perhitungan return on assets tahun 2016

$$\begin{aligned} \text{Return on assets} &= \frac{60.571.423.000}{142.423.210.000} \\ &= 0,42 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, ROA menunjukkan hasil sebesar 0,42 atau dengan kata lain 42%. Perusahaan pada tahun ini dapat menghasilkan laba bersih dengan rasio 0,42 atau 42% dari total aktiva meskipun mengalami penurunan angka rasio sebesar 0,01 dari tahun sebelumnya.

c. Return on equity (ROE)

Return on equity digunakan untuk mengukur seberapa banyak laba yang akan menjadi hak pemilik modal pribadi. Return on equity biasanya juga disebut rentabilitas modal sendiri.

Rumus : $\frac{\text{laba bersih}}{\text{Modal}}$

Modal

Perhitungan return on equity tahun 2013

$$\begin{aligned} \text{Return on equity} &= \frac{56.092.316.000}{87.253.750.000} \end{aligned}$$

$$= 0,64$$

Pada perhitungan diatas, ROE menunjukkan hasil sebesar 0,64 atau dengan kata lain 64%. Perusahaan pada tahun ini dapat mengembalikan dana dengan rasio 0,64 atau 64% dari total modal yang dimilikinya.

Perhitungan return on equity tahun 2014

$$\begin{aligned} \text{Return on equity} &= \frac{56.232.421.000}{89.112.473.000} \\ &= 0,63 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, ROE menunjukkan hasil sebesar 0,63 atau dengan kata lain 63%. Perusahaan pada tahun ini dapat mengembalikan dana dengan rasio 0,63 atau 63% dari total modal yang dimilikinya.

Perhitungan return on equity tahun 2015

$$\begin{aligned} \text{Return on equity} &= \frac{56.936.685.000}{89.459.013.000} \\ &= 0,63 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, ROE menunjukkan hasil sebesar 0,63 atau dengan kata lain 63%. Perusahaan pada tahun ini dapat mengembalikan dana dengan rasio 0,63 atau 63% dari total modal yang dimilikinya.

Perhitungan return on equity tahun 2016

$$\begin{aligned} \text{Return on equity} &= \frac{60.571.423.000}{100.578.176.000} \\ &= 0,60 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, ROE menunjukkan hasil sebesar 0,60 atau dengan kata lain 60%. Perusahaan pada tahun ini dapat mengembalikan dana dengan rasio 0,60 atau 60% dari total modal yang dimilikinya.

Rasio Aktivitas

a. Perputaran aktiva (assetss turnover)

Perputaran aktiva digunakan untuk mengukur perputaran dari seluruh aktiva yang dimiliki oleh perusahaan. Cara menghitung perputaran aset yaitu dengan membagikan antara penjualan dengan total aktiva.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{pendapatan}}{\text{Total aset}}$$

Perhitungan perputaran aktiva pada tahun 2013

$$\begin{aligned} \text{Perputaran aktiva} &= \frac{97.802.612.000}{127.416.093.000} \\ &= 0,76 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, perputaran aktiva menunjukkan hasil sebesar 0,76 atau dengan kata lain 76%. Rasio ini dapat digunakan untuk mengetahui aktiva operasi perusahaan dalam menghasilkan pendapatan. 76% aktiva digunakan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan pada tahun 2013.

Perhitungan perputaran aktiva pada tahun 2014

$$\begin{aligned}\text{Perputaran aktiva} &= \frac{98.385.616.000}{127.878.658.000} \\ &= 0,76\end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, perputaran aktiva menunjukkan hasil sebesar 0,76 atau dengan kata lain 76%. Rasio ini dapat digunakan untuk mengetahui aktiva operasi perusahaan dalam menghasilkan pendapatan. 76% aktiva digunakan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan pada tahun 2014.

Perhitungan perputaran aktiva pada tahun 2015

$$\begin{aligned}\text{Perputaran aktiva} &= \frac{101.588.369.000}{130.064.085.000} \\ &= 0,78\end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, perputaran aktiva menunjukkan hasil sebesar 0,78 atau dengan kata lain 78%. Rasio ini dapat digunakan untuk mengetahui aktiva operasi perusahaan dalam menghasilkan pendapatan. 78% aktiva digunakan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan pada tahun 2015.

Perhitungan perputaran aktiva pada tahun 2016

$$\begin{aligned}\text{Perputaran aktiva} &= \frac{106.509.751.000}{142.423.210.000} \\ &= 0,74\end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, perputaran aktiva menunjukkan hasil sebesar 0,74 atau dengan kata lain 74%. Rasio ini dapat digunakan untuk mengetahui

aktiva operasi perusahaan dalam menghasilkan pendapatan. 74% aktiva digunakan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan pada tahun 2016.

a. Perputaran aktiva tetap (fixed assets turn over)

Perputaran aktiva tetap dilakukan untuk mengukur berapa kali dana yang sudah ditanamkan dalam bentuk aktiva tetap yang diputar selama satu periode. Dalam hal ini, perusahaan sudah menggunakan kapasitas aktiva tetap secara sepenuhnya.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{pendapatan}}{\text{Aset tetap}}$$

Perhitungan perputaran aset tetap tahun 2013

$$\begin{aligned} \text{Perputaran aset tetap} &= \frac{97.802.612.000}{102.398.341.000} \\ &= 0,95 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, perputaran aktiva tetap menunjukkan hasil sebesar 0,95 atau dengan kata lain 95%. Rasio ini dapat digunakan untuk mengetahui aktiva tetap perusahaan dalam menghasilkan pendapatan.

Perhitungan perputaran aset tetap tahun 2014

$$\begin{aligned} \text{Perputaran aset tetap} &= \frac{98.385.616.000}{101.680.841.000} \\ &= 0,96 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, perputaran aktiva tetap tahun 2014 menunjukkan hasil sebesar 0,96 atau dengan kata lain 96%. Rasio ini dapat digunakan untuk mengetahui aktiva tetap perusahaan dalam menghasilkan pendapatan.

Perhitungan perputaran aset tetap tahun 2015

$$\begin{aligned} \text{Perputaran aset tetap} &= \frac{101.588.369.000}{103.889.163.000} \\ &= 0,97 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, perputaran aktiva tetap tahun 2015 menunjukkan hasil sebesar 0,97 atau dengan kata lain 97%. Rasio ini dapat digunakan untuk mengetahui aktiva tetap perusahaan dalam menghasilkan pendapatan.

Perhitungan perputaran aset tetap tahun 2016

$$\begin{aligned} \text{Perputaran aset tetap} &= \frac{106.509.751.000}{115.825.083.000} \\ &= 0,91 \end{aligned}$$

Pada perhitungan diatas, perputaran aktiva tetap tahun 2016 menunjukkan hasil sebesar 0,91 atau dengan kata lain 91%. Rasio ini dapat digunakan untuk mengetahui aktiva tetap perusahaan dalam menghasilkan pendapatan.

BUKTI KONSULTASI

Nama : Tahta Evina Dewi
 Nim/Jurusan : 14520032/Akuntansi
 Pembimbing : Hj. Meldona SE., MM., Ak., CA
 Judul skripsi : Analisis Implementasi *Total Quality Management* (TQM)
 Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan Dan Kinerja Manajerial Pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Malang

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	06 Oktober 2017	Konsultasi terkait judul	1.
2	29 November 2017	Bab I(Latar Belakang)	2.
3	13 Desember 2017	Bab I (rumusan masalah)	3.
4.	20 Desember 2017	Bab II (Penelitian Terdahulu Dan Kajian Teoritis)	4.
5.	27 Desember 2017	Bab II (penyederhanaan kalimat)	5.
6.	29 Desember 2017	Bab III (Indikator Wawancara)	6.
7.	02 Januari 2018	Bab III (Indikator Wawancara)	7.
8.	03 Januari 2018	Bab III (penambahan sumber)	8.
9.	09 Januari 2018	Acc Proposal	9.
10.	15 Februari 2018	Bab IV (pembahasan)	10.
11.	05 Maret 2018	Bab IV (pembahasan menyeluruh)	11.
12.	06 Maret 2018	Bab IV (melengkapi pembahasan)	12.
13.	9 April 2018	Bab V dan Abstrak	13.

Malang, 21 april 2018

Mengetahui,
Ketua Jurusan

Hj. Nanik Wahyuni SE., Msi., Ak., CA
 NIP. 19720322 200801 2 005

Lampiran 4**BIODATA PENELITI**

NAMA LENGKAP : TAHTA EVINA DEWI
 TEMPAT, TANGGAL LAHIR : KEDIRI, 07 MEI 1996
 ALAMAT ASAL : DSN. NGADILOYO DS. NGADILUWIH
 RT 01 RW 06 KEC. NGADILUWIH KAB.
 KEDIRI
 ALAMAT KOS : JL SUNAN AMPEL
 TELEPON/HP : 0856-4596-6166
 E-MAIL : tahtaevina075@gmail.com

Pendidikan Formal

2001-2008 : SD NEGERI 2 NGADILUWIH
 2008-2011 : SMP NEGERI 1 NGADILUWIH
 2011-2014 : SMK NEGERI 2 KEDIRI
 2014-2018 : JURUSAN AKUNTANSI
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
 MAULANA MALIK IBRAHIM
 MALANG

Pendidikan Non-Formal

2014-2015 : PROGRAM KHUSUS PERKULIAHAN
 BAHASA ARAB UIN MAULANA
 MALIK IBRAHIM MALANG
 2016 : ENGLISH LANGUAGE CENTER
 (ELC) UIN MAULANA MALIK
 IBRAHIM MALANG

Pengalaman Organisasi

1. Anggota dan Pengurus Koperasi “Mahasiswa Padang Bulan”
2. Anggota Ikatan Akuntan Indonesia (IAI)

3. Anggota Forum Komunikasi Mahasiswa Kediri (FKMK)

Aktivitas dan Pelatihan

1. Peserta Training “Character Building” Dalam Pembinaan Mahasiswa Baru Di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Fakultas Ekonomi Tahun 2014
2. Peserta Kuliah Tamu “Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual Bagi Sistem Akuntansi Pemerintahan Di Indonesia” Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Pada Tahun 2015
3. Peserta Pelatihan MYOB Di Fakultas Ekonomi, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Peserta Diklat Dasar Koperasi (DIKSARKOP) ke XV Koperasi Mahasiswa Padang Bulan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2014
5. Peserta Diklat Menengah Koperasi (DIKMENKOP) ke XV Koperasi Mahasiswa Padang Bulan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2015
6. Peserta dan panitia Diklat Lanjut Koperasi (DIKJUTKOP) Koperasi Mahasiswa Padang Bulan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2016.
7. Panitia Acara Seminar Nasional Koperasi Mahasiswa Padang Bulan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2016.
8. Panitia Acara Kompetisi Nasional Koperasi Mahasiswa Padang Bulan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2018.
9. Peserta pendidikan dan pelatihan Dinas Koperasi dan UMKM Kota Malang tahun 2016.

Malang, 21 April 2018

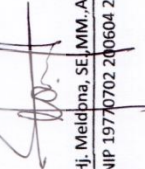
Tahta Evina Dewi

FORMULIR RIWAYAT PERUBAHAN JUDUL SKRIPSI
 JURUSAN AKUNTANSI
 FAKULTAS EKONOMI
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Nama Mahasiswa : TAHTA EVINA DEWI
NIM : 14520032

Judul Skripsi Semula	Hasil Diskusi dg Dosen Pembimbing	Hasil Seminar Proposal Judul Skripsi dirubah menjadi :	Ujian Skripsi
ANALISIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT POS INDONESIA KANTOR PUSAT KOTA MALANG			ANALISIS IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN DAN KINERJA MANAJERIAL PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) KOTA MALANG

Malang, 18 April 2018
 Mengetahui,
 Dosen Pembimbing/ Dosen Penguji


 HJ. MELDINA SEJIMM, AK., CA
 NIP. 19770702 200604 2 001



PT. POS INDONESIA (PERSERO)

KANTOR POS MALANG 65100

Jl. Merdeka Selatan no. 5 Malang 65119

Malang, 16 Desember 2017

Nomor : 3081/ Umum/SDM/31 / 1217

Kepada :

Lampiran : -

Yth. Ketua Jurusan Akuntansi

Perihal : Ijin Pencelitan Skripsi

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

1. Menunjuk surat Sdr no Un..3.5/TL.00/2204/2017 tgl. 13 Desember 2017 perihal permohonan ijin penelitian skripsi an.Tahta Evina Dewi Nim 14520032 terhitung tanggal 15 Januari 2018 sd 28 Februari 2018 di Kantor Pos Malang 65100.
2. Menunjuk point 1 diatas , kami dapat menyetujui penelitian tersebut sesuai masa penelitian yang diajukan.
3. Demikian kami sampaikan, dengan harapan hasil penelitian tersebut juga dapat memberi perbaikan bagi kami kedepannya, atas kerja sama yang baik diucapkan terima kasih.

a.n.Kepala Kantor

Man.Dukungan Umum,



Prasetivo

Nippos 971332149