

HUBUNGAN ANTARA STRATEGI ORGANISASI PRAKTIK TOTAL QUALITY MANAGEMENT DENGAN *FINANCIAL PERFORMANCE* PADA PERUSAHAAN JASA DI PROVINSI RIAU

Yesi Mutia Basri

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Riau
Jl. Subrantas, Kampus Binawidya, Km. 12,5 Simpang Baru Pekanbaru 28293
Telp (0761) 63269 Fax. (0761)63279. e-mail : i.yesimutia@yahoo.com

ABSTRAKSI

The purpose of this study is to analyze the relationship between TQM, strategy and financial performance. This study used a sample which consisted of 52 service companies in Riau Province. However, the respondents only 16, which consists of 2 hospitals, 4 hotels, 8 banks and 2 telecommunications companies .

Analysis of data using multiple linear analysis with path analysis technique with the SPSS software. The results showed that the strategy of differentiation and cost leadership strategies have significant effect on TQM practices and TQM practices significant influence.

Strategy have strong relation on TQM, but the strategy of differentiation and cost leadership strategy does not have significant impact on financial performance.

Kata Kunci : Differentiation strategy , Cost leadership strategy, TQM, financial performance

PENDAHULUAN

Strategi-strategi yang diterapkan perusahaan diharapkan dapat mencapai tujuan perusahaan tersebut dan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Maka dari itu, para manajer dituntut untuk menciptakan strategi yang baik. Namun strategi yang baik saja tidak cukup. Perusahaan harus juga memperhatikan mutu produk dan jasa mereka.

Tidak dipungkiri bahwa tujuan perusahaan menjalankan usaha adalah untuk mencari keuntungan (*profit*). Dikarenakan tujuan tersebut, banyak perusahaan-perusahaan yang melanggar etika bisnis. Ada beberapa perusahaan yang hanya berfokus untuk meraih keuntungan yang sebesar-besarnya dan ingin mengalahkan pesaing-pesaingnya, sehingga perusahaan tersebut melupakan kesejahteraan karyawan dan *service* terhadap *customer*.

Ada hubungan yang erat antara mutu produk (barang dan jasa), kepuasan pelanggan, dan laba perusahaan. Makin tinggi mutu suatu produk, makin tinggi pula kepuasan pelanggan dan pada waktu yang bersamaan akan mendukung harga yang tinggi dan seringkali biaya rendah. Oleh karena itu program perbaikan mutu bertujuan menaikkan laba. Dari penelitian membuktikan ada korelasi yang kuat antara mutu dengan laba yang dapat diraih oleh perusahaan.

Porter (1980:264) menyarankan menggunakan strategi bersaing untuk memenuhi kebutuhan konsumen, produk yang berkualitas dan dengan harga yang terjangkau yang tujuannya untuk mendapatkan kepercayaan konsumen. Garvin (1988:172) memberikan dukungan yang kuat agar organisasi mengadopsi TQM sebagai model strategi Porter. Flynn *et al.* (1995:7) menyatakan bahwa efektivitas

dalam menerapkan TQM, dapat meningkatkan *financial performance*. Hendricks dan Sighnal (1997:3) mengatakan bahwa keefektifan implementasi TQM meningkatkan keuntungan jangka panjang dan tingkat pengembalian saham. Sedangkan menurut Pall (dalam tjiptono, fandy 2003: 78) perbaikan kualitas dapat mengurangi harga operasi sehingga menimbulkan laba yang lebih besar.

Kurnianingsih (2001) mereplikasi penelitian Sim dan Killough dan hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara praktik penerapan TQM dengan desain sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan diseluruh organisasi pada setiap keadaan, namun sistem akuntansi manajemen tergantung juga pada faktor-faktor kondisional yang ada dalam organisasi. Kemudian Mardiah (2005) menggunakan *profit centre* sebagai variabel pemoderasi TQM dengan kinerja manajerial. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh interaksi TQM dan *profit centre* terhadap kinerja manajerial.

Adanya kontradiksi hasil antara penelitian ini kemungkinan disebabkan adanya faktor lain yang ikut mempengaruhi penerapan TQM terhadap kinerja perusahaan. Beberapa peneliti lain telah melakukan penelitian mengenai TQM terhadap kinerja organisasi dengan meneliti berbagai variabel dan analisis serta metode yang berbeda-beda. Hubungan antara TQM dan kinerja organisasi dianalisa menurut derajat tingkat implementasi tentang unsur-unsurnya (kepemimpinan, kultur berorientasi kualitas, sistem penghargaan, keikutsertaan karyawan, dll). seperti yang diteliti Ugboro dan Obeng (2000), Prayogo dan Sohal (2004), Sila (2007), Macinnati (2008).

Beberapa penelitian menghubungkan TQM dengan kinerja organisasi, diantaranya menggunakan pengukuran kinerja finansial seperti Hendricks dan Singhal (2001) yang meneliti karakteristik perusahaan, praktek TQM dan *financial performance* dan hasilnya terdapat hubungan positif yang tidak signifikan. Penelitian ini menguji hubungan antara strategi organisasi, *Total Quality Management (TQM)* dan *financial performance*. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan jasa yang ada di provinsi Riau.

a. Strategi Organisasi dan TQM

Beberapa penelitian membahas hubungan antara startegi organisasi dengan TQM diantaranya Dansky dan Brannon (1996) menguji hubungan antara strategi organisasi dengan TQM. Dansky dan Brannon menggunakan strategi Miles & Snow dalam menganalisis TQM yaitu strategi *defender*, *prospector* dan *analyzer*. (Burns dan Staker 1961 dalam Branon 1996) menemukan bahwa organisasi akan efektif dalam lingkungan yang bergolak apabila menerapkan filosopi TQM dalam disain organisasi.

Strategi Miles dan Snow (1978) menekankan pada teknik dan berorientasi pada administrasi dalam memasuki pasar. Teknik-teknik berhubungan dengan produksi dan distribusi barang dan jasa pada komponen administratif yang menekankan pada pengendalian organisasi. Konsep ini penting karena merupakan dasar utama dari orientasi strategi diferensiasi yang dapat menyebabkan efektifitas kinerja (*performance*). Implikasinya manajer akan menekankan pada filosofi perbedaan sumber daya manusia tergantung pada strategi orientasi dari organisasi (Zahra dan Pierce, 1990). Strategi Miles & Snow menghubungkan strategi dan manajemen sumber daya manusia yang tercakup dalam TQM.

Strategi generik Porter (1980) yang menekankan pada strategi *differentiation* dan *cost leadership* memiliki *issue* yang menekankan pada orientasi proses dan orientasi customer. Orientasi pada customer memfokuskan pada keuntungan yang diperoleh di pasar yaitu memiliki keunggulan produk dari kompetitor dan memiliki harga yang bersaing. Hal ini dapat dicapai dengan strategi diferensiasi dan dengan orientasi proses dengan mengurangi sisa produk dan produk cacat.

Reed *et al.* (1996) menyatakan bahwa *issue* TQM dapat dibedakan menjadi dua yaitu *customer orientation* dan *process orientation*. Orientasi pada *customer* memfokuskan pada keuntungan yang diperoleh di pasar yaitu memiliki keunggulan produk dari kompetitor dan memiliki harga yang bersaing. Hal ini dapat dicapai dengan strategi diferensiasi dan dengan orientasi proses yaitu dengan cara mengurangi sisa produk dan produk cacat.

Konsep kaizen yang didominasi literatur TQM mementingkan perbaikan proses dibandingkan inovasi produk. Secara fundamental premis TQM adalah biaya dari kualitas yang jelek (seperti inspeksi, pengerjaan kembali, lost customer dll) yang lebih besar dibandingkan dengan pengembangan proses untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa. Reed juga menggambarkan bahwa orientasi process pada akhirnya menyebabkan *cost based* yang berkelanjutan yang menggambarkan strategi *cost leadership*.

Gobeli dan Brown (1994) juga meneliti hubungan strategi *cost leadership* dengan TQM yang menekankan proses yang inovatif dibandingkan dengan produk yang inovatif. Gobeli dan Brown tidak secara murni menerapkan *cost leadership*, praktek TQM lebih memfokuskan dalam menghasilkan kualitas produk pada harga yang kompetitif dan menunjukkan rasio kualitas menjadi lebih tinggi.

Penelitian Dansky dan Brannon (1996) menggunakan strategi Miles dan Snow yang secara umum mengandung aspek-aspek TQM. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa strategi *analyzer* dan *prospector* berhubungan positif dengan TQM, tetapi strategi *defender* tidak berpengaruh terhadap TQM, hal ini disebabkan strategi *defender* menghindari risiko (*risk averse*) dan tidak sensitif dengan perubahan.

Prajogo dan Sohal (2006) meneliti hubungan strategi organisasi dengan menggunakan strategi generik Porter (*cost leadership* dan *differentiation*) menunjukkan adanya hubungan yang positif antara strategi diferensiasi dengan TQM dan kinerja organisasi. Sedangkan strategi *cost leadership* tidak berhubungan positif dengan TQM. Hasil penelitiannya mengindikasikan bahwa dalam menerapkan TQM diperlukan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hipotesis yang disusun sebagai berikut :

Ha₁ : *Strategi diferensiasi memiliki hubungan yang positif dengan praktik TQM*

Ha₂ : *Strategi cost leadership memiliki hubungan yang positif dengan praktik TQM*

b. TQM dan *Financial Performance*

TQM secara khusus didefinisikan sebagai suatu sistem dari praktek-praktek yang memiliki sistematis *impact* terhadap praktek dan kinerja perusahaan. Flynn (1994) mendefinisikan TQM sebagai pendekatan yang terintegrasi untuk mencapai kualitas yang tinggi dari output. Fokus TQM adalah pada pemeliharaan dan perbaikan proses yang terus menerus dan pencegahan terhadap adanya kecacatan pada setiap level dan fungsi organisasi. Evans dan Lindsay (2002) menyatakan TQM sebagai suatu fokus terhadap konsumen dan *stakeholder*, partisipasi dan *teamwork* oleh setiap orang dalam organisasi dan suatu proses yang didukung oleh perbaikan secara kontinu dan proses pembelajaran.

Beberapa penelitian yang meneliti mengenai hubungan antara TQM dan kinerja yaitu Ittner dan Larcker (1995). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh penerapan praktek

TQM terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Ittner dan Larcker hanya menguji TQM dan menghubungkan dengan *non financial performance*.

Kurnianingsih (2000) mereplikasi penelitian Sim dan Killough yang menghubungkan TQM dengan kinerja manajerial. Hasil penelitiannya juga menunjukkan terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja dengan adanya sistem penilaian kinerja dan sistem penghargaan. Kemudian Mardiah (2005) menggunakan *profit centre* sebagai variabel pemoderasi TQM dengan kinerja manajerial. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh interaksi TQM dan *profit centre* terhadap kinerja manajerial

Beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan yang positif antara TQM dengan kinerja yang diukur dengan ukuran finansial adalah Macinnati (2008), Hendricks dan Singhal (2001), Terziovski dan Samson (1999), Kaynak (2003). Berdasarkan uraian diatas maka penulis menguji kembali hubungan praktek TQM dengan kinerja organisasi yang menggabungkan ukuran kinerja organisasi *financial performance*. Hipotesis yang disusun sebagai berikut :

Ha₃ : *Praktik TQM memiliki hubungan positif dengan financial performance*

c. Strategi organisasi dan *Financial Performance*

Dari penelitian terdahulu, beberapa kontroversi mengenai hubungan antara strategi organisasi dan kinerja organisasi, terutama sekali dalam hal tentang kualitas (mutu). Belohlav (1993) membantah bahwa mutu berkaitan dengan suatu strategi spesifik, sebab mutu adalah suatu istilah yang dapat digambarkan dalam berbagai variasi. Ia juga mengusulkan sebagai fakta bahwa untuk mencapai suatu tingkat mutu yang tinggi menciptakan potensi untuk mengejar kedua strategi yaitu diferensiasi dan strategi *cost leadership* di dalam suatu pasar.

Porter (1980) menyatakan bahwa strategi diferensiasi mengarahkan untuk menciptakan suatu produk yang pelanggan lihat sebagai sesuatu yang unik. Suatu perusahaan yang mengadopsi strategi ini memilih satu atau lebih atribut atau karakteristik yang dirasakan pelanggan penting, dan dengan uniknya memposisikan dirinya sendiri untuk melampaui atribut itu yang mendorong ke arah suatu harga premium.

Reed *et al.* (1996) mendukung bahwa di antara banyak sumber strategi diferensiasi, kualitas adalah pendekatan yang paling sering menandai strategi diferensiasi. Hal ini disebabkan kualitas/mutu menciptakan keuntungan yang kompetitif melalui loyalitas pelanggan. Hal ini memperkecil sensitifitas *customer* terhadap harga. Pada kebijakan konvensional untuk mencapai kualitas yang lebih tinggi membutuhkan komponen yang lebih mahal dan teknik manajemen tidak cocok dengan dalam mencapai keberhasilan biaya yang rendah.

Deming (1982) dalam Sohal (2005) menyatakan bahwa organisasi dalam tingkat daya saing yang tinggi dapat meningkatkan mutu yang menghasilkan pengurangan biaya sampai pada penghapusan tentang sisa dan mengerjakan lagi. Pengurangan biaya ini akan menyebabkan perusahaan dapat masuk ke pasar yang lebih luas. Maani *et al.* (1994) menyatakan bahwa peningkatan mutu mengakibatkan pengurangan biaya manufaktur. Implikasi dari argumentasi ini adalah bahwa menjadi tujuan strategi *cost leadership*.

Porter (1980) menyarankan perusahaan yang mengadopsi strategi *cost leadership* pada umumnya menekan biaya dan kendali anggaran, efisien fasilitas, dan meminimalkan biaya R&D. Mendukung argumen Miller bahwa *cost leadership* hanyalah merupakan imitator bukan innovator, mereka

mengikuti inovasi kompetitor.

Hasil penelitian Maccinati (2008) menunjukkan bahwa Terdapat hubungan positif antara TQM dan kinerja keuangan. Hipotesis yang disusun sebagai berikut :

Ha₄ : *Strategi diferensiasi memiliki hubungan positif dengan financial performance*

Ha₅ : *Strategi cost leadership tidak memiliki hubungan positif dengan financial performance*

d. Mediasi Praktek TQM antara strategi organisasi dan Kinerja Organisasi

Dalam penelitian ini juga dikembangkan peran TQM sebagai mediasi hubungan antara strategi organisasi. Pengembangan ini didasarkan pada penelitian terdahulu, seperti Williams *et al.* (1995) menguji hubungan antara strategi kompetitif dan strategi manufaktur dan antara strategi manufaktur dengan kinerja. Ward dan Duray (2000) menggunakan *path analysis* dalam menguji hubungan lingkungan kompetitif, kompetitif strategi, strategi manufaktur dan *performance*.

Prayogo dan Sohal (2005) juga menguji pengaruh TQM sebagai variabel yang memediasi strategi organisasi dengan kinerja. Penelitian ini mereplikasi model yang diajukan oleh Prayogo dan Sohal.

Pengujian ini bertujuan menjawab kontraversi yang terdapat dalam penerapan TQM dan pengaruhnya terhadap kinerja. Selama ini TQM banyak diteliti secara sendiri-sendiri sebagai variabel independen dalam mempengaruhi kinerja, dan penelitian lainnya menguji pengaruh TQM sebagai variabel dependen dengan strategi sebagai variabel independen (Dansky dan Branon, 1996). Penelitian ini mengajukan TQM sebagai variabel yang memediasi hubungan strategi dengan kinerja organisasi. Hipotesis yang disusun sebagai berikut :

Ha₆ : *Praktik TQM memediasi hubungan strategi diferensiasi dengan financial performance*

Ha₇ : *Praktik TQM memediasi hubungan strategi cost leadership dengan financial performance*

METODE PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah 802 Perusahaan Jasa di Provinsi Riau. Yang dijadikan sample yakni perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi sebanyak 6 perusahaan, perbankan sebanyak 33 bank, perhotelan sebanyak 12 hotel dan Rumah sakit sebanyak 16. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* dan *convenience sampling*.

Purposive sampling merupakan metode pengumpulan anggota sampel penelitian yang memiliki tujuan atau target tertentu berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu. *Convenience sampling* yaitu memilih sampel dari elemen populasi (orang atau kejadian) yang datanya mudah diperoleh peneliti (Indriantoro, 1999:130).

1. Variabel independen (X)

Variabel independen yang dipakai pada penelitian ini adalah strategi bersaing porter, yakni strategi diferensiasi dan strategi *cost leadership*.

a. Strategi Diferensiasi (X₁)

Didefinisikan seberapa jauh pemahaman atas konsep strategi diferensiasi yang diterapkan oleh

perusahaan, dengan melihat apakah perusahaan menawarkan jasa yang berbeda dari perusahaan sejenis lainnya.

Untuk strategi diferensiasi menggunakan 7 item pertanyaan yang menanyakan (1) derajat penekanan aktivitas terhadap pengenalan jasa/prosedur baru yang lebih cepat, (2) penyediaan jasa yang berbeda dari kompetitor, (3) menawarkan pelayanan yang berbeda dari kompetitor, (4) peningkatan waktu dalam memberikan pelayanan kepada *customer*, (5) menyediakan kualitas jasa yang tinggi, (6) memberikan pelayanan kepada *customer* yang membutuhkan, (7) menyediakan jasa dan bantuan setelah penjualan (*after sale*).

Skor yang tinggi menunjukkan tingginya penekanan terhadap strategi diferensiasi sebaliknya skor yang rendah menunjukkan rendahnya penekanan pada strategi diferensiasi.

b. **Strategi Cost Leadership (X_2)**

Didefinisikan seberapa jauh pemahaman atas konsep strategi *cost leadership* yang diterapkan oleh perusahaan jasa, dengan melihat apakah perusahaan memberikan jasa yang berkualitas dengan harga yang terjangkau.

Untuk strategi *cost leadership* menggunakan 4 item pertanyaan yang mengukur strategi *cost leadership* yaitu (1) pencapaian *cost* terendah dibandingkan dengan kompetitor, (2) membuat prosedur/jasa dengan menggunakan *cost* yang lebih efisien, (3) perbaikan *cost* yang dibutuhkan untuk koordinasi dari berbagai jenis pelayanan/jasa, (4) peningkatan manfaat *equipment* yang tersedia, servis dan fasilitas. Skor yang tinggi menunjukkan tingginya penekanan *cost leadership*.

Pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin (1 = Sangat rendah dan 5 = Sangat Tinggi)

2. Variabel Dependen (Y)

Yaitu kinerja keuangan (*financial performance*). Kinerja perusahaan meliputi penilaian tentang pencapaian keuntungan perusahaan yang dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat pertumbuhan ROI, dan tingkat pertumbuhan *profit*.

Pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin, mulai dari 1 = Sangat dibawah rata-rata sampai dengan 5 = Jauh diatas rata-rata.

3. Variabel Intervening (X_3)

adalah variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Dalam penelitian ini TQM merupakan variabel interveningnya.

TQM didefinisikan seberapa besar penerapannya oleh perusahaan untuk lebih berfokus pada tujuan perusahaan dalam melayani kebutuhan pelanggan dengan memberikan jasa yang berkualitas. Instrumen pemahaman atas TQM diukur dengan menggunakan instrumen berdasarkan MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*) yang diukur dengan 6 indikator variabel yaitu: *leadership, people management, customer focus, planning, process management, information analysis*.

Leadership terdiri dari 4 pertanyaan, 7 pertanyaan mengukur *people management, Customer focus*

diukur dengan 6 item pertanyaan, 6 pertanyaan mengukur *planning*, Dan terdapat 4 item mengukur *information analysis*, Setiap pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin (1 = Sangat tidak setuju; 5 = Sangat Setuju)

Metode Analisis Data

1. Pengujian Kualitas Data

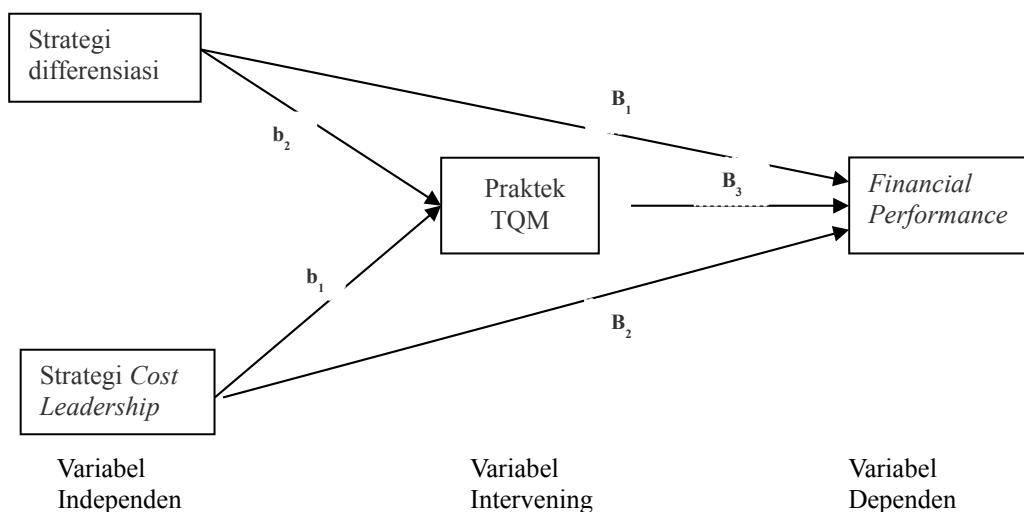
Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing item dalam instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor dengan kriteria suatu item dikatakan valid apabila memiliki faktor loading $\geq 0,5$.

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap pernyataan yang sama menggunakan alat ukur yang sama pula. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach Alpha* (α), dimana suatu instrumen dapat dikatakan handal (*reliabel*), bila memiliki *cronbach alpha* $\geq 0,6$ (Sekaran, 2000 : 204).

2. Uji Hipotesis

Penelitian ini mempunyai 7 hipotesis yang diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda. Sebelum dilakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian, maka terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian terhadap model penelitian. Setelah mendapatkan model penelitian, maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dengan persamaan sebagai berikut:

Gambar 3.1 : Model Path Analysis



$$X_3 = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y = B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + e_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Keuangan (*Financial Performance*)
 B, $b_{(1,2,3)}$ = Koefisien regresi
 X_1 = Strategi Diferensiasi
 X_2 = Strategi *Cost Leadership*
 X_3 = *Total Quality Management*
 $e_1 - e_2$ = Error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari 150 kuesioner yang dikirim, yang kembali sebanyak 66 buah (44%), sedangkan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 84 buah (56%). Setelah dilakukan pemeriksaan awal, ditemukan 14 buah kuesioner yang perusahaannya tidak menerapkan praktik TQM, maka jumlah kuesioner yang dapat dianalisis adalah sebanyak 52 buah.

44% respon yang diberikan responden termasuk tinggi, karena tingkat respondennya merupakan para manajer di perusahaan. 84 buah kuesioner yang tidak kembali disebabkan oleh kesibukan para manajer dan seringkali para manajer tersebut berada di luar kota. Sebesar 44% (66 kuesioner), maka peneliti menganggap sudah layak untuk dilakukan pengolahan data. Kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut sebanyak 52 buah (35%).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian Validitas menunjukkan nilai KMO dan faktor loading berada diatas 0,5 dan *Cronbach Alpha* berada diatas 0,6. yang menunjukkan data lolos uji validitas dan reliabilitas (tabel 1)

Tabel 1 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Faktor Individual	Jumlah Item	KMO Measure of Sampling Adequacy	Faktor Loading	Koefisien Cronbach Alpha
Strategi Diferensiasi	7	0.799	0.542-0.870	0.948
Strategi <i>Cost Leadership</i>	4	0.748	0.564-0.889	0.9
Praktik TQM	33	0.637	0.588-0.848	0.962
<i>Financial Performance</i>	3	0.741	0.785-0.843	0.886

Pengujian Hipotesis Pertama

Ha : strategi diferensiasi memiliki hubungan yang positif dengan praktik TQM.

Tabel 2 : Hubungan antara strategi diferensiasi, strategi *cost leadership* dan praktik *total quality management*.

Model				Standardized Coefficients	t	Sig.
		R	Residual df			
1	(Constant)	.886	49		5.035	.024
	X ₁ (Strategi Diferensiasi)			.576	4.848	.000
	X ₂ (Strategi <i>Cost Leadership</i>)			.348	2.928	.005

a. Dependent Variabel: X₃ (Praktik TQM)

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil diatas Tingkat signifikan antara strategi diferensiasi dengan praktik *total quality management* adalah 0,000 (sangat signifikan). Dari nilai β sebesar 0,576 (nilai β positif), maka menunjukkan hubungan searah atau positif, artinya jika terjadi peningkatan variabel strategi diferensiasi terjadi juga peningkatan pada variabel praktik TQM. Dari hasil analisis statistik ditemukan bahwa strategi diferensiasi memiliki hubungan yang positif dengan praktik *total quality management*.

Hasil ini sesuai dengan teori Garvin (1998) yang mengatakan agar organisasi mengadopsi TQM sebagai model strategi Porter. Maksudnya apabila perusahaan menerapkan strategi diferensiasi maka akan semakin baik praktik TQM yang diterapkan perusahaan tersebut. Hasil ini sama dengan hasil yang diperoleh dari Prajogo dan Sohal (2006) yang menguji hubungan strategi diferensiasi dengan TQM. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara strategi diferensiasi dan TQM.

Pengujian Hipotesis Kedua

Berdasarkan hasil diatas dapat dilihat nilai signifikansi antara strategi *cost leadership* dengan praktik *total quality management* adalah 0,005 (sangat signifikan). Dari nilai β sebesar 0,348 (nilai β positif). Dari hasil analisis statistik ditemukan bahwa strategi *cost leadership* memiliki hubungan yang positif dengan praktik *total quality management*,

Hasil ini sesuai dengan teori Garvin (1998) yang mengatakan agar organisasi mengadopsi TQM sebagai model strategi Porter. Maksudnya apabila perusahaan menerapkan strategi *cost leadership* maka akan semakin baik praktik TQM yang diterapkan perusahaan tersebut. Hasil ini sama dengan hasil yang diperoleh oleh Gobeli dan Brown (1994) yang menguji hubungan TQM terhadap strategi *cost leadership*. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa Praktek TQM lebih memfokuskan dalam menghasilkan kualitas produk pada harga yang kompetitif dan menunjukkan rasio kualitas menjadi lebih tinggi.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan adalah untuk menguji apakah praktik *total quality management* memiliki hubungan yang positif dengan *financial performance*. Pada tabel 3dapat dilihat t_{hitung} untuk menguji signifikansi konstanta dari variabel independen.

Tabel 3 : Hubungan antara praktik strategi diferensiasi, strategi *cost leadership*, *total quality management* dan *financial performance*

Model				Standardized Coefficients	t	Sig.
		R	Residual df			
1	(Constant)	.689	48		.024	.981
	X ₁ (Strategi Diferensiasi)			-.223	-.977	.334
	X ₂ (Strategi <i>Cost Leadership</i>)			.061	.298	.767
	X ₃ (Praktik TQM)			.824	3.649	.001

a. Dependent Variable: Y (Financial Performance)

Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil diatas dapat dilihat nilai signifikansi antara praktik *total quality management* dengan *financial performance* adalah 0,001 (sangat signifikan). Dari nilai β sebesar 0,824 (nilai β positif). Dari hasil analisis statistik ditemukan bahwa praktik *total quality management* memiliki hubungan yang positif dengan *financial performance*.

Hasil ini sesuai dengan teori Pall (1993) yang mengatakan bahwa perbaikan kualitas dapat mengurangi harga operasi sehingga menimbulkan laba yang besar. Jadi, TQM itu dapat meminimalkan produk yang gagal sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan. Hasil ini sama dengan hasil yang diperoleh oleh Terziovski dan Samsons (1999), Hendricks dan Singhal (2001), Kaynak (2003), dan Maccinati (2008) yang menguji hubungan TQM terhadap *financial performance*. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa terdapat hubungan positif antara TQM dan *financial performance*.

Pengujian Hipotesis Keempat

Berdasarkan hasil diatas dapat dilihat besarnya nilai signifikansi antara strategi diferensiasi dengan *financial performance* adalah 0,334 (tidak signifikan). Dari nilai β sebesar -0,223 (nilai β negatif), maka menunjukkan hubungan berlawanan arah atau negatif, artinya jika terjadi peningkatan variabel strategi diferensiasi maka terjadi penurunan pada variabel *financial performance*. Dari hasil analisis statistik ditemukan bahwa strategi diferensiasi tidak memiliki hubungan yang positif dengan *quality performance*.

Menurut Reed *et al.* (1996) hubungan antara strategi diferensiasi terhadap *performance* tidak dapat dilihat dalam waktu jangka pendek. Dengan penerapan strategi diferensiasi dalam jangka panjang baru akan terlihat adanya peningkatan terhadap *performance* perusahaan.

Pengujian Hipotesis Kelima

Berdasarkan hasil diatas dapat dilihat nilai signifikansi antara strategi *cost leadership* dengan *financial performance* adalah 0,767 (tidak signifikan). Dari nilai β sebesar 0,061 (nilai β positif), Dari hasil analisis statistik ditemukan bahwa strategi *cost leadership* tidak memiliki hubungan yang positif dengan *financial performance*.

Pengujian Hipotesis Keenam

Hipotesis keenam yang diajukan adalah untuk menguji apakah praktik *total quality management* memediasi hubungan antara strategi diferensiasi dengan *financial performance*.

Besarnya pengaruh langsung (*direct*) X_1 ke $Y = -0.223$. Pengaruh tak langsung (*indirect*) X_1 ke X_3 ke $Y : (0,576 \times 0,824) = 0,475$. Total pengaruh (korelasi X_1 ke Y) $-0.223 + (0,576 \times 0,824) = 0,252$. Hasil uji statistik tersebut menunjukkan hasil bahwa nilai pengaruh langsung adalah -0.223 dan nilai pengaruh tidak langsung adalah $0,475$. Dari hasil itu menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung lebih kecil dari nilai pengaruh tidak langsung yang membuktikan bahwa variabel praktik *total quality management* adalah variabel intervening. Hal ini menyatakan bahwa praktik *total quality management* memediasi hubungan antara strategi diferensiasi dengan *financial performance*.

Melalui strategi perusahaan dapat memilih dan menginterpretasikan lingkungan dan membentuk lingkungan sebagai elemen untuk tetap dapat bertahan (Keats & Hits,1998). Oleh karena itu TQM diadopsi oleh banyak perusahaan dalam menghadapi lingkungan. Dengan menerapkan TQM dapat meningkatkan kualitas produk dan jasa, mengurangi *cost*, lebih menekankan kepuasan konsumen dan karyawan dan meningkatkan *performance*

Pengujian Hipotesis Ketujuh

Hipotesis ketujuh yang diajukan adalah untuk menguji apakah praktik *total quality management* memediasi hubungan antara strategi *cost leadership* dengan *financial performance*.

Besarnya pengaruh langsung (*direct*) X_2 ke $Y = 0,061$. Pengaruh tak langsung (*indirect*) X_2 ke X_3 ke $Y = (0,348 \times 0,824) = 0,287$. Total pengaruh (korelasi X_2 ke Y) : $0,061 + (0,348 \times 0,824) = 0,348$. Hasil uji statistik tersebut menunjukkan hasil bahwa nilai pengaruh langsung adalah $0,061$ dan nilai pengaruh tidak langsung adalah $0,287$. Dari hasil itu menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung lebih kecil dari nilai pengaruh tidak langsung yang membuktikan bahwa variabel praktik *total quality management* adalah variabel intervening. Hal ini menyatakan bahwa praktik *total quality management* memediasi hubungan antara strategi *cost leadership* dengan *quality performance*.

Dalam lingkungan yang bergolak perusahaan harus dapat merespon dengan menentukan strategi organisasi dalam mencapai persaingan yang berkelanjutan. Menurut Nasution (2001:42) manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan. Oleh karena itu TQM diadopsi oleh banyak perusahaan sebab mengurangi output yg rusak. Dengan menerapkan TQM dapat meningkatkan kualitas produk dan jasa, mengurangi *cost*, lebih menekankan kepuasan konsumen dan karyawan dan meningkatkan *performance*. Jadi, dengan adanya peningkatan mutu, perusahaan dapat meningkatkan *financial*

performancinya

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh praktik TQM sebagai mediasi antara strategi diferensiasi dan strategi *cost leadership* terhadap *financial performance* pada perusahaan jasa di kota Pekanbaru. Dari hasil penelitian ini, peneliti dapat menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi, strategi *cost leadership* dan praktik TQM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance*. Namun, tidak terdapat pengaruh langsung antara strategi diferensiasi dan strategi *cost leadership* terhadap kinerja. Sebab untuk melihat hasil kinerja dibutuhkan waktu yang lama. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa *financial performance* dapat optimal apabila didukung oleh praktik TQM baik menggunakan strategi diferensiasi maupun menggunakan strategi *cost leadership*. Dengan adanya strategi yang baik, maka dapat direalisasikan praktik TQM.

Meskipun dalam porsi yang kecil, yaitu pada perusahaan jasa di Pekanbaru, namun hasil penelitian ini memberikan kontribusi untuk memahami lebih komprehensif tentang bagaimana praktik TQM sebagai mediasi strategi diferensiasi dan strategi *cost leadership* terhadap *financial performance* perusahaan.

Berhasilnya beberapa hipotesis yang disusun bisa menjadi masukan bagi perusahaan jasa untuk mengevaluasi strategi yang telah ada guna meningkatkan efektifitas *financial performance* perusahaan. Dengan dimasukkannya variabel TQM sebagai mediasi, dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan *financial performance*. Sebab tanpa adanya praktik TQM, maka strategi tidak dapat meningkatkan *financial performance* perusahaan.

Peneliti berikutnya dapat melakukan penelitian di provinsi lain, sehingga nantinya hasilnya bisa digeneralisasi untuk lingkup yang lebih luas jadi untuk memperkuat validitas eksternal diperlukan penelitian yang lebih lanjut. Peneliti lebih lanjut juga disarankan untuk menambah variabel-variabel lainnya yang mempengaruhi perusahaan untuk menghasilkan *financial performance* yang lebih baik tanpa mengurangi kualitas jasa dan penelitian ini dapat menggunakan lingkup yang lebih luas. Bagi peneliti berikutnya disarankan untuk menggunakan alat uji model *Structural Equation Modelling* (SEM).

DAFTAR PUSTAKA

- Banker, R.G. Potter, dan R. Schorer.1993.Reporting manufacturing performance measure to workers : An Empirical study, *Management Accounting Research*
- Dale, B.G. 2003. Developing, Introduction and Sustaining TQM. Access at www.blackwellpublishing.com. p. 1-33. Agustus 2005
- Dansky Kathryn H and Diane Brannon. 1996. Strategic Orientation and TQM : Linking Vision to Action, *Journal of Quality management* hal 227-242
- Dean J.W, D. E. Bowen. 1994. Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review* hal 392–418.
- Fisher dan Govindarajan. 1993. Incentive compensation design, strategic business unit mission, and competitive strategy, *Management Accounting Research*
- Flynn,B. Schroeder,R Sakakibara. 1994. A framework for quality management research and associated measurement instrument, *Journal of Operation Management*.
- Garvin D.A. 1988. *Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York,

- Hendricks Kevin and V Singhal. 2001. Firm characteristics, total quality management and financial performance, *Journal of operation management*, hal 269-285
- Ittner and D.F.Larcker. 1995. Total quality management and the choice of information and reward system. *Journal for accounting research*.
- Kaynak, Hale. 2003. The Relationship between total quality management practices and their effect on firm performance, *Journal of Operation Mangement* hal 405-435
- Keats B,W & Hitt. 1988. A Causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics and performance, *Academy of Mangement journal*.
- Kurnianingsih Retno dan Indriantoro. 2001. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap keefektifan Penerapan Total Quality Management, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*
- Macinnati Manuela S. 2008. The Relationship between quality management systems and organizational performance in Italian National Health Services. *Healty Policy* hal 228-241
- Mardiyah Aida Ainul. 2005. Pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem reward dan profit center terhadap hubungan antara total quality management dengan kinerja manajerial, *Simposium Nasional Akuntansi 8*, Solo
- McGuire Setephen J and D M Dilts. 2008. The Financial Impact of standard stringency : An event study of successive generations of the ISO 9000 standard, *International journal of production economics* hal 3-22
- Porter M.E. 1980. *Competitive Strategy*: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York,
- Prajogo D.I, A.S. Sohal. 2006. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM, *European Journal of Operational Research*
- Reed R, D.J. Lemak, J.C. Montgomery. 1996. Beyond process: TQM content and firm performance, *Academy of Management Review* hal 173–202.
- Samson D, M. Terziovski. 1999. The relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management* hal 393–409.
- Sila Ismail. 2007. Examining the effect of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories : An Empirical Studies, *Journal operation Mangement* hal 83-109
- Sim Khim Ling dan Larry N .Killough. 1998. The Performance Effect of Complementarities Between Manufacturing Practices and Management Accounting Systems. *Journal Management Accounting Research*
- Zhao Xiande, Andy C.L. Yeung and Lee. 2004. Quality management and organizational context in selected service industries of China. *Journal of Operations Management* hal 575-587.
- Zahra & Pierce. 1990. Research evidence on the Miles-Snow Typology, *Journal of Management* hal 751-768