BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Akuntansi pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggung jawab atas kinerjanya sendiri dan kinerja bawahannya. Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman departemen akuntansi untuk mengumpulkan, mengukur, dan melaporkan kinerja sesungguhnya, kinerja yang diharapkan, dan selisih yang timbul dalam setiap pertanggungjawaban.

> Menurut **Mulyadi** menjelaskan bahwa :
> **"Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan".**
>
> **(2001 : 218)**

Definisi tersebut mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mengelompokkan organisasi atas pusat-pusat pertanggungjawaban, sehingga apabila terjadi penyimpangan atas anggaran, maka pihak manajemen dapat mencari orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi. Akuntansi pertanggungjawaban bukan hanya untuk menunjukkan terjadinya penyimpangan biaya yang diperlihatkan dalam laporan kinerja manajer, tetapi yang terutama adalah sebagai manfaat dengan memberi informasi bagaimana kegiatan yang menjadi tugas manajer pusat pertanggungjawaban dilakukan.

Melalui informasi ini diharapkan akan timbul motivasi bagi manajer untuk bekerja lebih efektif dan efisien serta dapat melakukan tindakan korektif yang diperlukan agar hasil yang diperoleh merupakan yang terbaik dengan tidak mengesampingkan tujuan perusahaan.

Sementara menurut **Hansen dan Mowen** menjelaskan bahwa :

> **"Akuntansi Pertanggungjawaban adalah sebuah sistem yang disusun untuk mengukur hasil setiap pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil-hasil tersebut dengan hasil yang diharapkan atau yang dianggarkan".**
>
> **(2001 : 818)**

Dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan pengendalian atas hasil dan biaya yang menjadi tanggung jawab manajer yang bersangkutan.

Menurut **Harahap** syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik adalah:

a. **Memiliki struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik artinya memiliki batasan terhadap wewenang dan tanggungjawab yang tegas dan jelas sehingga setiap bagian dengan bagian lain tidak merasa bingung.**
b. **Memberikan sistem *reward* dan *punishment* berdasarkan standart pertanggungjawaban yang ditetapkan.**
c. **Memiliki sistem akuntansi yang sejalan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjwaban.**
d. **Anggaran atau *budget* harus disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban. Anggaran harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi yang diatur dalam sistem pertanggungjawaban.**
e. **Terdapat sistem pelaporan pendapatan dan biaya dari manajer yang sesuai dengan tanggungjawabnya.**
f. **Untuk akuntansi pertanggungjawaban biaya,harus tedapat pemisahan antara biaya yang dapat dikendali *(controllable)* dengan yang tidak dapat dikendali *(uncontrollable)* oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkuatan.**

g. Harus ada akibat baik berupa penghargaan *reward* maupun *penalties* sebagai akibat prestasinya sesuai dengan ukuran tanggungjawabnya.
(2001 : 169)

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik harus memiliki syarat yang telah ditentukan. Jika salah satu syarat yang ada tersebut ada yang tidak terpenuhi maka sistem akuntansi pertanggungjawaban tersebut tidak sempurna, sehingga harus ada perbaikan-perbaikan untuk menyempurnakannya.

2.1.1.1 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu.

Menurut **Mulyadi** dapat diartikan sebagai berikut :

"Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer".
(2001 : 174)

Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan besar yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan tanggung jawab.

Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut **Soekarno** adalah:

a. **Mutu berbagai keputusan lebih baik, sebab dibuat oleh pimpinan yang berada di tempat terjadinya isu-isu yang relevan.**
b. Berkurangnya beban manajemen puncak sehingga bisa lebih memfokuskan pada konsep pengendalian manajemen yang lebih strategis.

c. Bagi pimpinan pusat pertanggungjawaban, pendelegasian wewenang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan inovasi dan kreativitasnya.
(2002:35)

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban menurut **Soekarno** adalah sebagai berikut :

a**. Sebagai dasar penyusunan anggaran**
Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran *(role setting)* dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagaian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya. Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi.

b. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban
Informasi akuntasi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi,karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan/atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan/atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab mencerminkan skor (*score*) yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksankan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

(2002 : 38)

2.1.1.2 Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya.

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut **Hansen dan Mowen** adalah :

> **"Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu."**
>
> **(2009:560)**

Menurut **Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan** pusat pertanggungjawaban adalah

> **"Organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan."**
>
> **(2009:171)**

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organsisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organsisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan.

Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif, namun tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif.

Menurut **Anthony dan Govindarajan** ada empat jenis pusat pertanggungjawaban sebagai berikut :

a. **Pusat pendapatan**
b. **Pusat biaya**
c. **Pusat laba**
d. **Pusat investasi**

(2009)

Penjelasan tersebut dapat di uraiakan sebagai berikut :

a. **Pusat pendapatan**

   Di pusat pendapatan, suatu output (yaitu, pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (yaitu, beban atau biaya) dengan output. Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga

   jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barangyang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

b. Pusat biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya (*cost center*), manajer departemen atau divisi diserahi tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang di mana manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Besar atau kecilnya pusat biaya tergantung pada aktivitas-aktivitasnya. Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang diembannya dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya. Apabila selisih dari standar bersifat signifikan, manajemen haruslah menginvestigasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya di luar kendali, atau sebaliknya, standar biayanya yang memang perlu direvisi. Manajer pusat biaya tidak membuat keputusan menyangkut penjualan ataupun jumlah aset tetap yang diinvestasikan pada pusat biaya tersebut.

Kinerja pusat biaya terutama diukur berdasarkan efisiensi dan mutu. Kendatipun demikian, minimisasi biaya mungkin saja dilakukan dengan mengorbankan mutu dan volume produksi sehingga

mengakibatkan tidak adanya keharmonisan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menanggulangi tendensi ini perlu ditetapkan jenis dan banyaknya produksi yang dikehendaki serta standar mutu yang diisyaratkan.

c. Pusat laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (*profit center*). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa di antaranya menunjuk ke arah yang berbeda). Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.

d. Pusat investasi

Di unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut sebagai pusat investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

2.1.1.3 Anggaran

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan atau sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

Menurut **Robert N. Anthony** dan **Vijay Govindarajan** yang dialih bahasakan oleh **F. X. Kurniawan Tjakrawala** dan **Krista** anggaran didefinisikan sebagai berikut :

> **"Alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. "**
>
> **(2005:73)**

Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan biaya yang direncanakan untuk tahun itu. Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut **Anthony dan Govindarajan** :

a. **Anggaran mengestimasikan potensi laba dari unit bisnis tersebut.**
b. **Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter .**
c. **Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun.**
d. **Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.**
e. **Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.**
f. **Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.**
g. **Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.**

(2005)

Sedangkan menurut **Anthony, dan kawan-kawan** (dikutip oleh **Diana Putri**), berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban, anggaran dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

1. **Anggaran Biaya**
2. **Anggaran Pendapatan**
3. **Anggaran Laba**

(2005)

Penjelasan tersebut dapat di uraiakan sebagai berikut :

1. Anggaran biaya

   Anggaran biaya dapat dibagi ke dalam dua macam, yaitu :

   1) Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur (*engineered expenses*). Dalam pusat tanggung jawab, di mana keluaran dapat diukur.
   2) Anggaran yang menyangkut pengeluaran diskresioner (*discretionary expenses*) di pusat tanggung jawab, di mana keluaran tidak dapat diukur.

2. Anggaran pendapatan

   Anggaran pendapatan mempunyai karakteristik berikut, yaitu :

   1) Anggaran ini dirancang untuk mengukur efektifitas pemasaran.
   2) Manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan anggaran biaya.

3. Anggaran laba

   Anggaran laba divisi digunakan oleh manajemen puncak :

   1. Untuk mereview unjuk kerja keuangan perusahaan total yang diharapkan untuk tahun mendatang dan untuk mengambil tindakan tertentu bila unjuk kerja tersebut tidak memuaskan.
   2. Untuk merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan keseluruhan perusahaan.
   3. Untuk berperan serta dalam perencanaan divisi.
   4. Untuk ikut mengendalikan, setidak-tidaknya sebagian divisi anggaran disusun untuk memenuhi berbagai tujuan tertentu.

Menurut Harahap megemukakan bahwa :

"Jika biaya Realisasi lebih besar daripada budget maka diangggap tidak menguntungkan (*Unfavorable*), sebaliknya jika Realisasi lebih rendah dari budget maka dianggap menguntungkan (*Favorable*)" .

(2001:225)

2.1.2 *Total Quality Management* (TQM)

2.1.2.1 Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

Total Quality Management (TQM) pada awalnya diperkenalkan oleh Jepang dengan istilah *Total Quality Control* (TQC). Sebenarnya tidak ada perbedaan yang mencolok antara TQM dengan TQC, hanya saja penekanannya berbeda, dimana TQC lebih berfokus pada pengendaliannya (*control*) sedangkan TQM lebih berfokus pada manajemennya. Jepang sendiri telah membuktikan bahwa kualitas merupakan prasyarat utama agar bisa bersaing dalam dunia bisnis. Hal ini dibuktikan dengan masuknya perusahaan-perusahaan Jepang dengan produk yang murah namun berkualitas baik.

TQM adalah filosofi yang menghendaki perubahan perilaku pada semua tingkat organisasi dengan menaruh perhatian pada pentingnya kepuasan konsumen. Filosofi TQM ini menekankan pada sumber daya manusia dan hubungan antar manusia yang tidak hanya mengandalkan pemeriksaan kualitas pada akhir proses, tetapi lebih menitikberatkan pada proses pembentukan kualitas itu sendiri dengan cara menghilangkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi selama proses produksi.

Ada beberapa definisi TQM dari para ahli, yaitu :

Menurut **Fandy Tjiptono** dan **Anastasia Diana**, mengemukakan bahwa :

"*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya".

(2003:4)

Sedangkan menurut **Vincent Gasperz**, mengemukakan bahwa :

"*Total Quality Management* didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia".

(2001:6)

Selanjutnya menurut **Amin Widjaja Tunggal** yaitu :

"*Total Quality Management* merupakan suatu pengelolaan organisasi secara menyeluruh agar organisasi memperoleh keunggulan pada semua dimensi produk dan jasa yang penting bagi pelanggan dan bahwa kualitas mencakup keseluruhan organisasi pada setiap organisasi pada setiap hal yang dilakukan organisasi yang pada akhirnya kualitas akan didefinisikan pelanggan".

(2001:9)

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global yaitu dengan menghasilkan kualitas terbaik dan meningkatkan pelanggan. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan.

2.1.2.2 Prinsip – Prinsip TQM

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi.

Menurut **Hensler** dan **Brunell**, ada empat prinsip utama dalam TQM. Ke empat prinsip tersebut adalah :

1. **Kepuasan Pelanggan**
2. **Respek Terhadap Semua Orang**
3. **Manajemen Berdasarkan Laba**
4. **Perbaikan Berkesinambungan**

(2003:14)

Penjelasan tersebut dapat di uraiakan sebagai berikut :

1) Kepuasan Pelanggan

Dalam *Total Quality Management*, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan.

2) Respek Terhadap Semua Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas

tersendiri yang unik. Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3) Manajemen Berdasarkan Fakta

Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan. Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini, yaitu :

a. Prioritisasi, yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan menggunkan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertetu yang vital.
b. Variasi, yakni data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4) Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

2.1.2.3 Tujuan dan manfaat TQM

Menurut Shani dan Krishnan seperti yang dikutip oleh **Fandy Tjiptono** & **Anastasia Diana**, Secara singkat pelaksanaan TQM pada suatu perusahaan bertujuan untuk :

1) **Meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu dan terampil dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.**
2) **Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan agar tercapai kepuasan pelanggan.**
3) **Meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya.**
4) **Terlaksananya kebijakan dan sasaran perusahaan.**

(2003:70)

Tujuan TQM yang lebih luas adalah untuk menjamin kepemimpinan dengan menetapkan proses dan sistem yang meningkatkan keberhasilan perusahaan, mencegah kesalahan dan pemborosan usaha serta meyakinkan hubungan dengan konsumen.

Dalam arti sempit, tujuan TQM adalah untuk perbaikan mutu produk, jasa dan proses, dimana mutu tersebut diperoleh dengan tingkat biaya yang paling ekonomis, yang akan berpengaruh pada produktivitas, kepuasan konsumen, pencapaian laba serta kinerja keuangan perusahaan.

Hal ini pada akhirnya dapat menghasilkan kemampuan perusahaan untuk menyelenggarakan produksi secara kompetitif, tepat waktu, efektif dan efisien yang menjadi tujuan perusahaan.

Ada dua manfaat dari dilaksanakannya TQM, antara lain:

1) Internal, yaitu bila mutu diperbaiki, akan dicapai produktivitas yang lebih tinggi, yang memungkinkan harga yang kompetitif, peningkatan pangsa pasar, dan laba yang lebih tinggi.

2) Eksternal, loyalitas konsumen, mendapat lebih banyak pembeli sehingga akan meningkatkan pangsa pasar dan laba.

2.1.2.4 Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, yang kemudian mengukur kinerja berdasarkan target segmen tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan finansila perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelnggan dan segmen pasar sasaran.

Suatu produk atau jasa dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterimanya lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan. Dan suatu produk atau jasa akan lebih bernilai apabila kinerjanya mendekati atau melebihi dari apa yang diharapkannya. Dalam perspektif pelanggan, **Kpalan dan Norton** menjelaskan ada dua kelompok pengukuran yang terkait , yaitu :

1. ***Customer share*** **(pengukuran inti)**
2. ***Customer value proposition***

(2001)

Penjelasan tersebut dapat di uraiakan sebagai berikut :

1) *Costumer core measurement* (pengukuran inti) memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu :

a. *Market share,* pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada. Yang meliputi antara lain : jumlah pelanggan dan volume unit penjualan.
b. *Customer retention,* mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
c. *Customer acquisition,* mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
d. *Customer satisfaction,* menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan criteria kinerja spesifik dalam value proposition.
e. *Customer profitability,* mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah di kurangi biaya yang khusus di perlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2) *Customer value proposition* (penilaian penunjangan) merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value prposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut :

a) *Product/service attributes,* meliputi fungsi dari suatu produk atau jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang di inginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b) *Customer relationship,* menyangkut perasaan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat di pengaruhi oleh responsifitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan . konsumen biasanya menganggap penyelesaian orer yang cepat dan tepat waktu sebgai factor yang penting bagi kepuasan mereka.

c) *Image and reputation,* menggambarkan factor-faktor *intangible* yang menarik konsumen untuk beruhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan dengan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Perspektif pelanggan :

Customer acquisition (Akuisisi Pelanggan)

$$\textit{Customer acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

2.1.3 Kinerja Keuangan

2.1.3.1Pengertian Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja berasal dari pengertian performance. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Pengertian Kinerja menurut **Ambar Teguh Sulistiyani** adalah :

"Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya".

(2003 : 223)

Sedangkan menurut **Veithzal Rivai** kinerja adalah :

"Merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

(2004:309)

Dengan pemahaman kinerja diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya kerja sama, sifatnya berkelanjut, terjadi komunikasi dua arah dan terdapat umpan balik.

2.1.3.2 Pengertian Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan salah satu faktor yang menunjukkan efektifitas dan efisien suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Efektifitas apabila manajemen memiliki kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau suatu alat yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan efisiensi diartikan sebagai ratio (perbandingan) antara masukan dan keluaran yaitu dengan masukan tertentu memperoleh keluaran yang optimal.

Menurut **Hastuti dan Ayu** kinerja keuangan perusahaan adalah :

"Hasil banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Oleh karena itu untuk menilai kinerja perusahaan perlu melibatkan analisis dampak keuangan kumulatif dan ekonomi

dari keputusan dan mempertimbangkannya dengan menggunakan ukuran komparatif."

(2005)

Sedangkan menurut **Sri Sulistyanto dan Haris,** mengemukakan :

"Kinerja keuangan adalah merefleksikan kinerja perusahaan dan akan diukur dengan menggunakan data fundamental perusahaaan yaitu data yang berasal dari laporan keuangan perusahaan."

(2003)

Sehingga dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Keuangan adalah kemampuan kerja manajemen keuangan dalam mencapai prestasi kinerjanya.

2.1.3.3 Perspektif Keuangan (Perspektif Finansial)

Dalam *balanced scorecard* persepektif keuangan tetap menjadi hal yang sangat penting, karena ukuran keuanganmerupakan salah satu dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. *Balanced scorecard* menggariskan upaya apa yng harus dilakukan untuk berhasil secara keuangan dan bagaimana kinerja kita secara keuangan dimata para pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan menunjukan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan, dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dari sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur dalam profitabilitas perusahaan. Sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Tahap siklus perusahaan itu terbagi kedalam beberapa tahap yang dihubungkan dengan sasaran ditiap tahapan. Tahapan siklus tersebut

menurut Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Peter Yosi R. Pasla diantaranya adalah:

1. **Pertumbuhan (*growth*)**
   Growth adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memilik produk atau jasa yang secara signifikan memiliki pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang perusahaan dalam tahap ini mungkin secara actual beroperasi dalam arus kas yang negative dari pengembalian atas modal investasi yang rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada pertumbuhan, penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.
2. **Bertahan (*sustain*)**
   Merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempertahankan pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi berdampak pada strategi-strategi jangka panjang. Secara keuntungan pada tahap ini diarahkan pada besarnya upaya pengembalian atas investasi yang dilakukan.
3. **Menuai (*harvest*)**
   Tahap ini merupakan tahap kematangan, suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspemi/membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimumkan kas yang masuk kedalam perusahaan. Untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang mampuberkreasi diperlukan keunggulan dibidang keuangan. Melalui keunggulan dibidang ini organisasi menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

(2000:40)

Menurut Ulum, Ihyaul perspektif keuangan dapat dihitung salah satunya dengan rumus sebagai berikut:

$$\textit{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Cara untuk menilai kinerja keuangan suatu perusahaan adalah bermacam – macam dan tergantung pada laba dan aktiva atau modal mana yang akan diperbandingkan satu dengan yang lainnya. Apakah yang akan diperbandingkan yaitu laba yang berasal dari operasioanal atau usaha, atau laba neto setelah pajak diperbandingkan dengan keseluruhan aktiva berwujud atau yang akan diperbandingkan itu laba neto sudah pajak dengan modal sendiri.

Dengan adanya bermacam – macam cara penilaian profitabilitas suatu perusahaan, maka tidak mengherankan kalau ada beberapa perusahaan yang berbeda – beda dalam cara menghitung profitabilitasnya. Pokok terpenting adalah profitabilitas mana yang akan dipergunakan sebagai alat mengukur kinerja keuangan dalam perusahaan yang bersangkutan.

Perspektif Keuangan merupakan salah satu cara menghitung kinerja keuangan perusahaan dengan membandingkan laba bersih yang diperoleh perusahaan dengan total penjualan yang dimiliki oleh perusahaan.

Sehingga alasan penulis menggunakan Perspektif Keuangan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan karena Perspektif Keuangan ini dalam analisis keuangan mempunyai arti yang sangat penting yaitu merupakan salah satu teknik yang bersifat menyeluruh (*comprehensive*). Analisis rasio Perspektif Keuangan merupakan teknik analisis yang lazim digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas dari keseluruhan operasi perusahaan.

2.1.4 Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaan dan TQM berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan

Suatu perusahaan seharusnya memilih sistem yang cocok dengan kebutuhan dan perekonomian lingkungan operasionalnya. Perusahaan yang beroperasi dalam suatu lingkungan stabil dengan produk dan proses yang distandarkan serta tekanan kompetisi rendah tampaknya akan merasa bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi yang kurang kompleks telah sangat memadai. Sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk suatu lingkungan yang stabil dihubungkan dengan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi.

Seperti yang dikutif **Hansen dan Mowen** sebagai berikut :

> **"Sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi menugaskan tanggung jawab pada unit organisasional dan menyatakan ukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan. Hal ini menekankan pada kinerja keuangan perusahaan''.**
>
> **(2004:479)**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari informasi yang disediakan bagi para manajer. Sistem ini merupakan sistem pengukuran keuangan yang mencatat rencana-rencana dan kinerja menurut variabel-variabel keuangan terhadap menejer bertanggung jawab.

Seperti yang dikutif oleh **Simamora** yaitu :

"Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting)* adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan''.

(2000:253)

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi berpengaruh terhadap kinerja keuangan suatu perusahaan, karena semakin baik perbandingan anggaran biaya dan realisasinya maka laba pun meningkat.

TQM sangat berpengaruh terhadap kinerja keuangan suatu perusahaan. Semakin baik pertanggungjawabnya menejer dan meningkatnya TQM maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan karena di dalam unsur – unsur akuntansi pertanggungjawaban dan TQM diantaranya Fokus pada Pelanggan, obsesi terhadap kualitas, Pendekatan ilmiah, Komitmen jangka panjang, Kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, jika semua unsur itu dilaksanakan secara harmonis maka tujuan perusahaan mendapatkan laba akan tercapai sehingga dapat dilihat bahwa kinerja keuangan perusahaan berjalan dengan baik.

Berhubungan tujuan dari TQM adalah meningkatkan produktifitas dan menurunkan biaya, sehingga harga jual dapat bersaing dan laba akan meningkat. Seperti yang dikutip oleh **Fandy Tjiptono** & **Anastasia Diana** yaitu :

> **"Dalam arti sempit, tujuan dan TQM adalah untuk perbaikan mutu produk,**
> **jasa dan proses, dimana mutu tersebut diperoleh dengan tingkat biaya yang paling ekonomis, yang akan berpengaruh pada produktivitas, kepuasan konsumen, pencapaian laba serta kinerja keuangan perusahaan".**
>
> **(2003:70)**

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja keuangan suatu perusahaan, dengan semakin baiknya TQM yang

diterapkan dalam perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja keuangan suatu perusahaan.

Dalam kerangka kerja berdasarkan fungsi kinerja diukur dengan membandingkan hasil realisasi dengan hasil yang dianggarkan. Secara prinsip, para individu dapat diandalkan hanya pada hal-hal di mana mereka memiliki kontrol. Kinerja biaya sangat ditekankan. Dalam kerangka kerja perbaikan berkelanjutan kinerja dianggap lebih dari sekedar perspektif keuangan. Waktu, kualitas, dan efisiensi merupakan dimensi penting bagi kinerja. Pengurangan waktu proses yang dihabiskan untuk mengirim output pada para pelanggan dipandang sebagai dasar. Jadi, mengukur hal seperti siklus waktu dan pengiriman tepat waktu menjadi penting. Ukuran kinerja yang berhubungan dengan kualitas dan efisiensi juga merupakan hala yang vital. Ukuran produktivitas dan biaya ditekankan pada penilaian perubahan dalam efisiensi. Memperbaiki suatu proses seharusnya berarti memberikan hasil keuangan yang lebih baik. Oleh karena itu, ukuran pengurangan biaya yang dicapai, trend dalam biaya, dan biaya per unit output semuanya adalah indikator yang berguna untuk mengetahui apakah suatu proses telah membaik atau tidak. Proses menuju pencapaian standar optimal dan interim perlu diukur. Tujuannya adalah untuk menyediakan produk yang biayanya rendah, berkualitas tinggi, dan dikirim tepat waktu.

Seperti yang dikutip oleh **Fandy Tjiptono & Anastasia Diana** yaitu :

> **"Kompleksitas persaingan suatu industri menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitasnya agara kepuasan pelanggan dapat terwujud. Kualitas yang ingin dipenuhi harus dilihat dari sudut pandang pelanggan. Sudut pandang pasar atau pelanggan tersebut juga merupakan hal yang penting dalam merancang suatu sistem dan manajemen baru. Demikian pula halnya**

> **dengan penerapan TQM dalam suatu perusahaan. Peran dan tanggung jawab divisi dan manajer harus dilihat dari sudut pandang untuk mencapai kepuasan pelanggan".**
>
> **(2003:67)**

2.2 Kerangka Pemikiran

Perkembangan dunia usaha yang begitu pesat menyebabkan persaingan yang begitu kompetitif. Hal ini menuntut perusahaan untuk melakukan usaha yang keras agar produk-produknya atau jasanya dapat diterima dan memiliki nilai lebih bagi penggunanya, yaitu dengan memberikan perhatian pada kualitas produk atau jasanya. Suatu perusahaan seharusnya memilih sistem yang cocok dengan kebutuhan dan perekonomian lingkungan operasionalnya. Perusahaan yang beroperasi dalam suatu lingkungan stabil dengan produk dan proses yang distandarkan serta tekanan kompetisi rendah tampaknya akan merasa bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi yang kurang kompleks telah sangat memadai. Sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk suatu lingkungan yang stabil dihubungkan dengan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi.

Seperti yang dikutif **Hansen dan Mowen** yaitu :

> **"Sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi menugaskan tanggung jawab pada unit organisasional dan menyatakan ukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan. Hal ini menekankan pada kinerja keuangan perusahaan".**
>
> **(2004:479)**

Semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh Karena itu, manajemen memerlukan suatu alat bantu pengendalian terhadap

kegiatan yangdilakukan oleh bawahannya. Untuk melakukan aktivitas perusahaan diperlukan manajer yang bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang telah menjadi tanggung jawabnya menurut struktur organisasi yang ada pada perusahaan tersebut.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi ini menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab.

Menurut **Mulyadi** mengemukakan sebagai berikut :

> **"Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan metode pengendalian biaya yang dikembangkan kemudian setelah sistem biaya standar".**
>
> **(2001:164)**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari informasi yang disediakan bagi para menejer. Sistem ini merupakan sistem pengukuran keuangan yang mencatat rencana-rencana dan kinerja menurut variabel-variabel keuangan terhadap menejer bertanggung jawab. Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting)* adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan.

Manajer pusat tanggung jawab harus menerima tanggung jawab untuk mencapai atau melampaui sasaran departemen yang tercantum di dalam anggaran biaya. Seluruh tingkatan manajemen harus mengerti program, harus menyadari relevansi rencana bagi pelaksanaan fungsinya dan harus berpartisipasi dalam penerapannya dengan cara yang tepat. Adanya penggunaan anggaran biaya yang cermat serta baik, maka seluruh laba yang dapat diperoleh dari penggunaan rencana tersebut akan dapat dicapai dengan optimal.

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya (*cost center*), manajer departemen atau divisi diserahi tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut.

Kinerja pusat biaya terutama diukur berdasarkan efisiensi dan mutu. Kendatipun demikian, minimisasi biaya mungkin saja dilakukan dengan mengorbankan mutu dan volume produksi sehingga mengakibatkan tidak adanya keharmonisan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menanggulangi tendensi ini perlu ditetapkan jenis dan banyaknya produksi yang dikehendaki serta standar mutu yang diisyaratkan.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya. Oleh karena itu,

penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang disediakan bagi setiap menejer yang berperan dalam usaha pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. Dengan demikian, anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran bagi menejer yang diberi peran untuk mencapai sasaran perusahaan.

Organisasi yang baik adalah yang terbagi atas pusat-pusatpertanggungjawaban dan setiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggungjawab masing-masing. Dalam rangka pengendalian biaya, anggaran biaya harusdisusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajerpusat biaya harus mengajukan rancangan anggaran biaya untuk pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Salah satu alat untuk mengendalikan penggunaan biaya dalam perusahaan adalah akuntansi pertanggungjawaban, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat struktur organisasi perusahaan secara terperinci sehingga memudahkan pimpinan perusahaan untuk mendelegasikan wewenang kepada manajer yang ada dibawahnya, dan apabila terjadi penyimpangan dalam penggunaan biaya tersebut makadapat dengan mudah pimpinan perusahaan untuk mencari siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi dalam biaya tersebut.

Dalam kerangka kerja berdasarkan fungsi kinerja diukur dengan membandingkan hasil realisasi dengan hasil yang dianggarkan. Secara prinsip, para individu dapat diandalkan hanya pada hal-hal di mana mereka memiliki

kontrol. Kinerja biaya sangat ditekankan. Dalam kerangka kerja perbaikan berkelanjutan kinerja dianggap lebih dari sekedar perspektif keuangan. Waktu, kualitas, dan efisiensi merupakan dimensi penting bagi kinerja. Pengurangan waktu proses yang dihabiskan untuk mengirim output pada para pelanggan dipandang sebagai dasar. Jadi, mengukur hal seperti siklus waktu dan pengiriman tepat waktu menjadi penting. Ukuran kinerja yang berhubungan dengan kualitas dan efisiensi juga merupakan hala yang vital. Ukuran produktivitas dan biaya ditekankan pada penilaian perubahan dalam efisiensi. Memperbaiki suatu proses seharusnya berarti memberikan hasil keuangan yang lebih baik. Oleh karena itu, ukuran pengurangan biaya yang dicapai, trend dalam biaya, dan biaya per unit output semuanya adalah indikator yang berguna untuk mengetahui apakah suatu proses telah membaik atau tidak. Proses menuju pencapaian standar optimal dan interim perlu diukur. Tujuannya adalah untuk menyediakan produk yang biayanya rendah, berkualitas tinggi, dan dikirim tepat waktu.

Sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun, harus lebih dahulu dipelajari garis wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan sehingga dapat ditentukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang khusus sesuai dengan struktur organisasi untuk dapat menyajikan laporan-laporan prestasi yang berguna dalam menilai sumbangan manajer tingkat pertanggungjawaban tertentu dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Anggaran yang telah ditetapkan merupakan komitmen manajemen untuk

melaksanakan aktivitas operasi perusahaan sesuai dengan yang telah ditetapkan atau direncanakan.

Dalam hal ini dibutuhkan suatu sistem pengendalian mutu yang sesuai dengan permasalahan di atas. Pengendalian mutu juga dikembangkan oleh Amerika Serikat selama pasca perang dunia kedua, kemudian dr. Deming memperkenalkannya ke Jepang sekitar tahun 1950-an. Pada waktu itu semua produk "*made in japan*" dianggap tidak bermutu dan tidak laku di pasaran internasional. Tetapi dengan adanya usaha yang keras dan dengan diterapkannya pengendalian mutu, Jepang mampu mengubah pandangan dunia, dan bahkan menjadi contoh negara yang perusahaan-perusahaannya mendapat julukan sebagai industri berteknologi tinggi yang memiliki kualitas produk dan memberikan kepuasaan yang tinggi bagi para pelanggannya.

Total Quality Management (TQM) dapat dipilih sebagai salah satu metode untuk memenuhi kebutuhan (*needs*) dan keinginan (*wants*) konsumen. Karena TQM adalah suatu sistem manajemen yang berorientasi pada pelanggan yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan melalui eliminasi pemborosan, meningkatkan kualitas, pengembangan keterampilan dan mengurangi biaya produksi (**Kurnianingsih dan Indriantoro**).

Menurut **Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana**, mengemukakan bahwa :

> **"*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya".**
>
> **(2003:4)**

Selanjutnya menurut **Amin Widjaja Tunggal**, yaitu :

> **"*Total Quality Management* merupakan suatu pengelolaan organisasi secara menyeluruh agar organisasi memperoleh keunggulan pada semua dimensi produk dan jasa yang penting bagi pelanggan dan bahwa kualitas mencakup keseluruhan organisasi pada setiap organisasi pada setiap hal yang dilakukan organisasi yang pada akhirnya kualitas akan didefinisikan pelanggan".**
>
> **(2001:9)**

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global yaitu dengan fokus terhadap pelanggan untuk menghasilkan kualitas terbaik agar pelanggan meningkatkan. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan.

Berhubungan TQM ini memfokuskan terhadap pelanggan maka dalam penelitian ini TQM pada PT. Sipatex diukur menggunakan perspektif pelanggan sehingga apabila pelanggan meningkat maka laba pun meningkat.

Tujuan dari perusahaan adalah untuk mendapatkan laba. PT. Sipatex ini menerapkan TQM dalam perusahaannya agar meningkatkan labanya. Dengan penerapan TQM ini, kasus cacatnya kain dapat diminimalisir karena dengan TQM ini proses produksi kain yang dimulai dari pemilihan bahan baku, mesin hingga ke SDM nya akan semakin baik dan berkualitas sehingga dengan begitu kualitas kain semakin meningkat, pelanggan meningkat, biaya produksi rendah, harga jual bersaing, penjualan meningkat dan laba pun meningkat sehingga kinerja keuangan PT. Sipatex ini semakin baik.

Kinerja atau prestasi kerja berasal dari pengertian *performance*. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan

kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut **Hastuti dan Ayu** kinerja keuangan perusahaan adalah :

> **"Hasil banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Oleh karena itu untuk menilai kinerja perusahaan perlu melibatkan analisis dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan dan mempertimbangkannya dengan menggunakan ukuran komparatif."**
>
> **(2005)**

Sedangkan menurut **Sri Sulistyanto dan Haris**, mengemukakan :

> **"Kinerja keuangan adalah merefleksikan kinerja perusahaan dan akan diukur dengan menggunakan data fundamental perusahaaan yaitu data yang berasal dari laporan keuangan perusahaan."**
>
> **(2003)**

Sehingga dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Keuangan adalah kemampuan kerja manajemen keuangan dalam mencapai prestasi kinerjanya.

Setiap manajer perusahaan pasti menginginkan kinerja keuangan perusahaannya baik, karena kinerja keuangan perusahaan yang dapat dilihat dalam laporan keuangan perusahaan menggambarkan perusahaan tersebut baik atau buruk dalam menjalankan usahanya. Tujuan PT. Sipatex menerapkan TQM dalam usahanya adalah untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Banyak cara yang dilakukan dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan, salah satunya yaitu dengan Perspektif Keuangan yaitu mengukur kinerja keuangan dengan membandingkan antara laba bersih dengan total penjualan yang dimiliki perusahaan.

Menurut kutipan **Fandy Tjiptono & Anastasia Diana**:

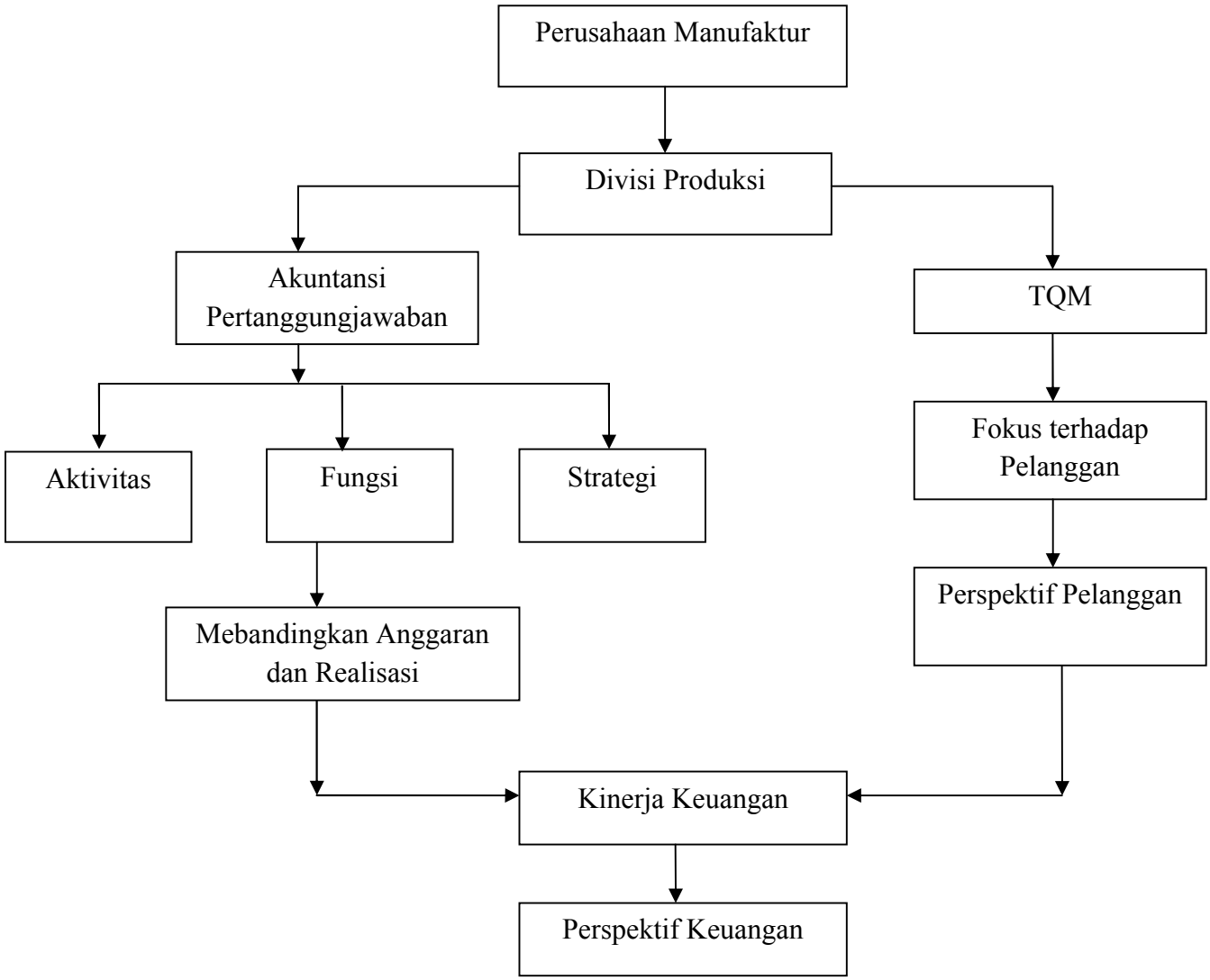
> **"Tujuan dari TQM adalah untuk perbaikan mutu produk, jasa dan proses, dimana mutu tersebut diperoleh dengan tingkat biaya yang paling ekonomis, yang akan berpengaruh pada produktivitas, kepuasan konsumen, pencapaian laba serta kinerja keuangan perusahaan".**
>
> **(2003:70)**

Dengan begitu kesimpulan penjelasan diatas diartikan bahwa dengan diterapkannya TQM maka laba perusahaan akan semakin meningkat sehingga akan mendapatkan kinerja keuangan yang baik pula.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

1.	Rachmat Latief	"Penerapan TQM terhadap Efektivitas Pendapatan Operasi" (Rahmat Latief : 2008)	Penerapan TQM dapat mencegah kesalahan dan pemborosan, dapat menghasilkan produk dan jasa yang kompetitif.	Mengguakan alat ukur yang sama yaitu TQM sebagai variabel dependent, dan TQM ini sama juga dapat mencegah kesalaha dan pemborosan	Peneliti sebelumnya menggunakan Efektivitas Pendapatan Operasi sebagai variabel independent, sedangkan dalam penelitian saya menggunakan Kinerja Keuangan sebagai variabel independent
2	Hari Surahman	pengaruh informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam meningkatkan kinerja menejer pusat laba pada PT. Pindad	proses peningkatan kinerja manajer dan besarnya pengaruh informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam meningkatkan kinerja manajer.	Menggunakan alat ukur yang sama yaitu variabel independent akuntansi pertanggungjawaban.	Peneliti sebelumnya menggunakan Kinerja manajer sebagai variabel independent, sedangkan dalam penelitian saya menggunakan Kinerja Keuangan sebagai variabel independent

Berdasarkan uraian diatas, maka disusun suatu kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1

Skema Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, penulis mencoba merumuskan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara dari penelitian sebagai berikut :

1. H_1 = Akuntansi Pertanggungjawaban dan *Total Quality Management* (TQM) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan.
2. H_2 = Akuntansi Pertanggungjawaban dan *Total Quality Management* (TQM) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan.