

**Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan *Lean Six Sigma* (LSS) terhadap Budaya Kualitas dan Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur di Kawasan Rungkut Industri Surabaya (SIER)**

**ARTIKEL ILMIAH**



**Oleh:**

**ABDULLAH MAFTUH AL IKHSANI**

**2013310011**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS**

**SURABAYA**

**2017**

**PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH**

Nama : Abdullah Maftuh Al Ikhsani

Tempat, Tanggal lahir : Gresik, 29 Juli 1995

NIM : 2013310011

Program studi : Akuntansi

Program pendidikan : Sarjana

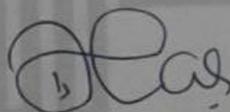
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Judul : Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan *Lean Six Sigma* (LSS) terhadap Budaya Kualitas dan Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur di Kawasan Rungkut Industri Surabaya (SIER)

**Disetujui dan diterima baik oleh :**

Dosen Pembimbing,

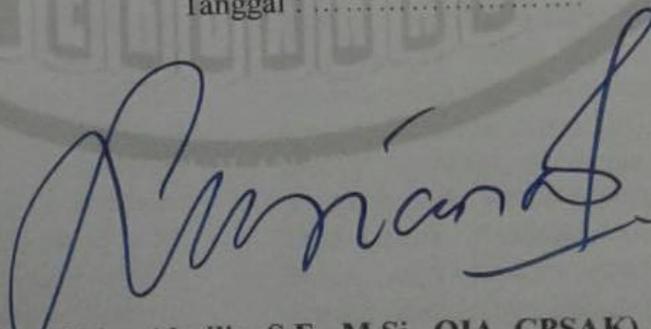
Tanggal : .....



**(Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, M.Si.AK.CA.CMA.CIBA)**

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi,

Tanggal : .....



**(Dr. Luciana Spica Almilia, S.E., M.Si., QIA.,CPSAK)**

# **PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DAN LEAN SIX SIGMA (LSS) TERHADAP BUDAYA KUALITAS DAN KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KAWASAN RUNGKUT INDUSTRI SURABAYA (SIER)**

**Abdullah Maftuh Al Ikhsani**

STIE Perbanas Surabaya

Email: 2013310011@students.perbanas.ac.id

Jl. Wonorejo Permai Utara III No.16, Surabaya 60296, Indonesia

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of Total Quality Management (TQM) and Lean Six Sigma (LSS) of the Cultural Quality and Financial Performance. The variables are Quality Commitment, Employee Involvement, Customer Focus, Based Fact Management, Control and Monitoring Process, Orientation Continuous improvement, Effectiveness of Incentives Quality, Performance Product Design, Quality Management process, a culture of quality and financial performance. This research is a quantitative study with a sample of 60 manufacturing companies located in the region Surabaya Rungkut Industry. Sample determined by random sampling method. The method of analysis is done by using multiple linear regression analysis. Based on these results, we can conclude that the employee involvement variables that significantly influence Quality Culture. variable commitment to quality, customer focus, a fact-based Management, Quality Incentive Effectiveness and Orientation Continuous improvement is a significant effect on financial performance.*

**Key words :** *Total Quality Management (TQM), Lean Six Sigma (LSS), Quality Culture, and Financial Performance*

## **PENDAHULUAN**

Indonesia telah memasuki era perdagangan yang lebih luas. Era perdagangan bebas antar beberapa negara di Asia Tenggara. Negara-negara yang terlibat dalam wilayah "ASEAN" pun bersama-sama menghadapi situasi yang disebut MEA . Menurut Iskandar (2003), MEA merupakan singkatan dari Masyarakat Ekonomi ASEAN yang memiliki pola mengintegrasikan ekonomi ASEAN dengan cara membentuk sistem perdagangan bebas atau free trade antara negara-negara

anggota ASEAN. Di era ini, telah disepakati bahwa kita (termasuk negara ASEAN lainnya) akan menjalani pasar bebas dimana perdagangan antar negara tersebut lebih mudah, lebih luas dan tanpa adanya peraturan (perpajakan, bea cukai, dll) yang menyulitkan pelaku ekonomi, sehingga pasar di ASEAN menjadi pasar dimana pertarungan besar dan kuat terjadi. Produk-produk akan bersaing, bukan lagi dengan produk dalam negeri sendiri, melainkan persaingan dengan negara lain. Produk yang kompetitif lah yang akan memenangkan persaingan ini.

Perusahaan harus mampu menciptakan produk barang dan jasa yang tepat dengan kualitas dan mutu yang lebih baik, harga yang bersaing dan pelayanan yang lebih baik pula dibanding dengan pesaing-pesaingnya agar perusahaan atau organisasi dapat berkembang dan memenangkan persaingan (khususnya MEA). Untuk mencapai tujuan yang diinginkan tersebut, diperlukan perbaikan kualitas dan mutu dalam semua aspek yang berkaitan dengan produk tersebut. Beberapa yang harus diperhatikan yaitu hal yang berkaitan dengan material, tenaga kerja, promosi yang efektif dan layanan yang memuaskan pelanggan, sehingga mampu menarik konsumen yang pada akhirnya dapat meningkatkan jumlah konsumen dan menjadi pelanggan yang setia. Oleh karena itu diperlukan adanya strategi dan pendekatan pendekatan yang diterapkan pada perusahaan tersebut.

Menurut Rovila (2014:50) dari berbagai pendekatan, terdapat pendekatan yang saat ini marak digunakan oleh banyak perusahaan atau organisasi. Mereka terus berupaya untuk menerapkan pendekatan *Total Quality Management* (TQM). Pendekatan ini merupakan suatu pendekatan melalui perbaikan terus menerus dalam menjalankan bisnis untuk memaksimalkan daya saing organisasi. Pendekatan TQM adalah salah satu pendekatan untuk selalu meningkatkan kualitas dan mutu perusahaan dengancara menerapkan dimensi-dimensi yang terdapat dalam TQM.

Begitu pentingnya pendekatan ini untuk diterapkan di Indonesia, sehingga beberapa penelitian mengenai *Total Quality Management* telah dilakukan. Salah satu penelitian terdahulu yang dijadikan salah satu acuan dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Muttaqin dan Dharmayanti pada tahun 2015. Dilihat dari hasil penelitian menunjukkan (1) Pelaksanaan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja kualitas (2) Efek positif kinerja Kualitas terhadap kinerja keuangan (3) TQM berpengaruh langsung pada kinerja keuangan

(4) Kinerja Kualitas menengahi TQM terhadap kinerja keuangan. (Muttaqin dan Dharmayanti, 2015).

Perusahaan dikatakan berkualitas apabila memiliki sistem produksi yang baik dengan proses yang terkendali. Salah satu pendekatan yang dapat memenuhi tujuan tersebut adalah pendekatan *Lean Six Sigma*. Melalui metode *Define, Measure, Analyze, Improve* dan *Control* (DMAIC) dalam pendekatan *Lean Six Sigma*, maka perusahaan dapat mengidentifikasi *waste* yang terjadi di sepanjang *value stream* yaitu kegiatan kegiatan tidak bernilai tambah (*non value added activities*) seperti kegiatan pemindahan dan menunggu, serta jumlah kecatatan produksi yang terjadi, sehingga akan meningkatkan kecepatan proses dan kualitas produksi pada perusahaan (Prastyawati, 2009) dalam penelitian (Gultom S, *et al*, 2013) Dilihat dari tujuan dan manfaat yang diperoleh oleh pemakai (perusahaan), sehingga sangat diperlukan penerapan kedua pendekatan sehingga dapat memperbaiki kinerja perusahaan melalui kinerja keuangan, dan pada akhirnya dapat memperbaiki kondisi ekonomi negara Indonesia. Sinergi antara LSS dan TQM akan menjadi strategi bisnis memiliki *competitive advantage* dan berfokus untuk meningkatkan *bottom line* serta meningkatkan kepuasan pelanggan (Shah dan Shrivastava, 2013).

Dari segala bentuk sektor bisnis, terdapat sektor yang paling berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi negara. Dengan penyerapan tenaga kerja paling banyak, dan mampu memproduksi hasil (produk) dengan jumlah yang massal (dalam jumlah maksimal) serta sistem distribusi yang besar, sektor manufaktur lah jawabannya. Manufaktur merupakan sebuah sektor bisnis raksasa, dimana sektor ini memiliki modal yang sangat besar, kemampuan produksi yang memiliki standart tinggi sehingga seharusnya sektor ini mampu melakukan penguasaan pasar dari segi dalam negeri hingga pasar luar negeri. Menurut Rustendi, T & Jimmi, F (2008), perusahaan manufaktur adalah perusahaan yang kegiatannya membeli bahan

baku, mengolah bahan baku dan kemudian menjualnya.

Dari kemampuan produksi yang sangat besar, pastinya memerlukan tenaga produksi (SDM) yang banyak pula. Oleh karena itu, banyak masyarakat yang bertumpu pada sektor ini. Jika sektor manufaktur dapat memaksimalkan kinerjanya, akan berefek domino pada kesejahteraan masyarakat pada umumnya, begitu pun sebaliknya. Dari berbagai perusahaan manufaktur yang ada, peneliti memiliki kriteria perusahaan yang akan diteliti yaitu perusahaan manufaktur yang terletak di Rungkut Industri kota Surabaya. Alasan menggunakan perusahaan manufaktur yang terletak di Rungkut Industri adalah karena di kawasan Rungkut Industri Surabaya merupakan kawasan pusat perindustrian terbesar di Surabaya, dimana terdapat 267 perusahaan yang terdiri dari 150 perusahaan manufaktur, 60 pergudangan, dan 57 perusahaan jasa yang beroperasi dan telah mempekerjakan 45.953 tenaga kerja. Hal tersebut akan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap pertumbuhan ekonomi daerah.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh dari TQM dan LSS terhadap budaya kualitas dan kinerja keuangan perusahaan manufaktur di Rungkut Industri Surabaya. Penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan masukan positif terhadap perkembangan ekonomi pada umumnya, dan perkembangan perusahaan pada khususnya, sehingga produk-produk Indonesia dapat bersaing dan memenangkan persaingan di era MEA ini. Dari berbagai latar belakang tersebut, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* dan *Lean Six Sigma* terhadap budaya kualitas dan kinerja keuangan perusahaan manufaktur Di Rungkut Industri Surabaya”.

## **RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

### **Kaizen**

Kaizen adalah suatu filosofi dari

Jepang yang memfokuskan diri pada pengembangan dan penyempurnaan secara terus menerus atau berkesinambungan dalam perusahaan bisnis. Kaizen melibatkan pemodal, karyawan dan manajer semua lini dalam perusahaan untuk pengembangan perusahaan ke arah yang lebih baik. Kaizen berasal dari Bahasa Jepang yaitu *kai* artinya perubahan dan *zen* artinya baik. Di Cina kaizen bernama *gaishan* di mana *gai* berarti perubahan atau perbaikan dan *shan* berarti baik / benefit.

Kaizen pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Corporation yang semula berakar dari ide Sakichi Toyoda (1867-1930), pendiri grup Toyota. Kata kaizen digunakan untuk menguraikan suatu proses manajemen dan budaya bisnis secara *continuous improvement* dengan partisipasi aktif dan komitmen dari semua karyawan dalam bentuk apapun yang dilakukan oleh perusahaan. Kaizen tidak hanya berlaku di Jepang, karena pada dasarnya setiap individu maupun organisasi di negara manapun pasti menginginkan selalu menjadi yang terbaik, untuk itu perbaikan dan penyempurnaan setiap saat selalu diperlukan, hal ini berdasarkan arti dari kaizen itu sendiri yaitu perbaikan dan penyempurnaan terus-menerus dan berkesinambungan.

Kaizen secara harfiah memiliki arti “Penyempurnaan” atau dapat diartikan sebagai perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*). Di dalam penerapan manajemen kaizen sendiri lebih mengarah pada *Total Quality Management* (TQM), *Zero Defect* (ZD), *Just in-Time* dan beberapa kegiatan lain yang mengarah pada pengendalian mutu dan pengembangan mutu melalui berbagai penyempurnaan menuju kesempurnaan sistem. Kaizen menempatkan kualitas sebagai landasan utama dalam proses produksi suatu organisasi dan juga menjadikan kaizen sebagai sebuah landasan berpikir dan bertindak agar tercipta hasil yang berkualitas.

Kunci keunggulan perusahaan Jepang adalah sangat unggul dalam persaingan.

Salah satu kemampuannya adalah menghilangkan pemborosan dan menghindari berbagai kesulitan. Sebaliknya, Amerika Serikat (AS) mengalami kesulitan dalam menghemat Sumber Daya Alam yang memang sangat melimpah bila dibandingkan Jepang sehingga istilah perbaikan mutu secara terus menerus (*Just in-time*) tidak berlaku bagi manajemen Amerika tapi lebih cenderung *Just in case*. Kaizen adalah kegiatan sehari-hari yang sederhana bertujuan untuk melampaui peningkatan produktivitas, juga merupakan sebuah proses apabila dilakukan dengan benar akan “memanusiawikan” tempat kerja, mengurangi beban kerja yang berlebihan, dan mengajarkan orang untuk melakukan percobaan dalam pekerjaannya dengan menggunakan metode-metode ilmiah dan bagaimana belajar mengenali serta mengurangi pemborosan dalam proses kerjanya, dapat berupa perseorangan, sistim saran, kelompok kecil, atau kelompok besar. sampai bawahan atau istilahnya *way of life* perusahaan.

Budaya kaizen merupakan suatu teknik manajemen yang menekankan pada perbaikan kualitas secara berkesinambungan yang melibatkan semua pihak dengan biaya rendah, Budaya keizen dapat diartikan proses perbaikan yang terjadi secara terus-menerus untuk memperbaiki cara kerja dan meningkatkan mutu dengan menanamkan sikap disiplin terhadap karyawan serta menciptakan tempat kerja yang nyaman bagi karyawan yang melibatkan semua anggota dalam hierarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan.

### ***Total Quality Management***

Menurut Rovila (2014:50) menerangkan bahwa *Total Quality Managementi* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis untuk memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus. Dalam TQM terdapat prinsip-prinsip yaitu, keterlibatan pegawai, *focus* pada *customer*, manajemen berbasis fakta, pengendalian dan monitoring proses, efektifitas insentif

kualitas. TQM merupakan salah satu pendekatan yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Dianan, 2001: 4), sedangkan *Total Quality Management* menurut departemen pertahanan Amerika Serikat (*The U.S Departement of Defense*) pada Vincent Gaspersz (2001:6) adalah sebagai filosofi dan sekumpulan petunjuk prinsip-prinsip yang menjadi landasan untuk perbaikan terus-menerus dari suatu organisasi. Manajemen kualitas terpadu adalah penerapan metode-metode kuantitatif dan SDM untuk meningkatkan kualitas material dan pelayanan yang dipasok pada suatu organisasi, semua proses dalam organisasi dan memenuhi derajat kebutuhan pelanggan baik pada saat sekarang maupun masa yang akan datang. Meskipun manajemen kualitas dapat didefinisikan dengan berbagai versi namun pada dasarnya adalah sama yaitu berfokus pada perbaikan terus menerus.

### ***Lean Six Sigma***

Metode ini merupakan gabungan kekuatan dari 2 konsep yaitu *lean* dan *six sigma*. Konsep *lean* berakar dari konsep manajemen Toyota, sedangkan konsep *six sigma* berakar dari konsep manajemen Motorola. *Lean six sigma* berarti mengerjakan sesuatu dengan cara sederhana dan seefisien mungkin namun tetap menghasilkan kualitas yang baik dan pelayanan yang sangat cepat (Vincent Gasperz, 2001). *Lean six sigma* dapat diartikan sebagai suatu konsep integrasi untuk mengidentifikasi dan menghasilkan *waste* (pemborosan) melalui perbaikan terus-menerus untuk mencapai tingkat kinerja enam sigma dengan memproduksi barang atau jasa yang memiliki probabilitas cacat 3.4 buah dalam 1 juta kesempatan.

Penggunaan prinsip *Lean Six Sigma* sangat penting, karena dapat mempercepat pelaksanaan dan pemanfaatan dari proses manufaktur. Pendekatan LSS adalah metodologi yang kompleks karena juga mencakup dimensi budaya. Ini berarti bahwa

manajer harus memusatkan perhatian mereka pada hal-hal yang bersifat informal, orientasi pasar dan tidak hanya pada praktek manajemen formal (Petcu et al., 2011)

### **Budaya Kualitas**

Budaya Kualitas adalah hal-hal yang telah tertanam dan melekat dalam aktivitas sehari-hari yaitu moral pegawai, kehadiran, tingkat turnover, pemahaman para pekerja bagaimana mengeliminir *waste* dan variasi dalam proses, tingkat akurasi, tenaga kerja yang multi tasking, efisiensi tenaga kerja, perbaikan terus-menerus untuk menuju pada kualitas sebagai pandangan hidup dalam bekerja, melindungi sumber daya alam, produktivitas pekerja dan peduli lingkungan. Ketika karyawan sudah menerapkan budaya kualitas dengan baik seharusnya perusahaan mampu menerapkan dan mengimplementasikan kualitas terhadap produk mereka. Menurut Rovila (2014), Kualitas Internal Produk adalah kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kualitas rancangan mereka pada suatu biaya produksi ekonomis. Hal ini dapat dilihat dengan adanya penurunan dalam kegagalan internal kualitas yang terdiri dari tingkat barang sisa (*scape rate*), tingkat cacat (*defect rate*) dan perbaikan tingkat reliabilitas produk sebelum dikirimkan.

### **Pengaruh Komitmen Kualitas terhadap Budaya Kualitas**

Komitmen kualitas merupakan sebuah konsistensi perusahaan dalam memproduksi barang (produk), mulai dari awal (desain produk) hingga melakukan aktivitas *benchmarking*, yang sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Komitmen kualitas mempengaruhi kinerja perusahaan mengenai bagaimana perusahaan dapat mempertahankan kualitas dengan baik tanpa mengurangi kualitas bahan, proses manufaktur sampai dengan penjualan produk tersebut. Dengan adanya komitmen kualitas maka diharapkan dapat memberikan

peningkatan budaya kualitas pada perusahaan dan nilai jual produk yang dihasilkan. Suatu produk harus memenuhi kualitas dan harga yang diinginkan agar perusahaan dapat bersaing secara efektif di pasar global.

H1: Komitmen Kualitas berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

### **Pengaruh Komitmen Kualitas terhadap Kinerja Keuangan**

Suatu produk harus memenuhi kualitas dan harga yang diinginkan agar perusahaan dapat bersaing secara efektif di pasar global. Keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk, dan fleksibilitas dibandingkan pesaingnya di pasar. Jika keempat hal tersebut telah tercapai, maka hal tersebut akan berdampak pada meningkatnya pelanggan yang mengkonsumsi produk tersebut sehingga dapat menumbuhkan laba perusahaan (Haizer dan Render, 2004) dalam penelitian (Munizu, 2011).

H2: Komitmen Kualitas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan

### **Pengaruh Keterlibatan Pegawai Terhadap Budaya Kualitas**

Dalam penerapan TQM, keterlibatan pegawai merupakan faktor yang sangat penting karena pegawai mempunyai tanggung jawab dan andil yang besar dalam kesuksesan sebuah perusahaan. Perusahaan yang semakin baik dalam mengelola dan melibatkan pegawai maka akan semakin baik pula kualitas produk dan kinerja yang dihasilkan. Salah satu bentuk keterlibatan

pegawai yaitu dengan melakukan pertemuan rutin untuk membahas tujuan, perkembangan dan menerima masukan dari pegawai terhadap kondisi perusahaan. Dengan demikian karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi pada pekerjaannya memiliki fokus penuh pada pekerjaannya, maka karyawan akan memiliki kinerja yang tinggi. Salah satu solusi yang efektif untuk mengurangi *waste* dan variasi dalam proses produksi yaitu dengan melibatkan karyawan dalam proses produktivitas maka karyawan akan semakin meningkatkan komitmen mereka sehingga hal ini akan berdampak pada moral karyawan dan usaha karyawan untuk mengurangi *waste* dan variasi dalam proses produksi.

H3: Keterlibatan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

### **Pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Keuangan**

Keterlibatan pegawai bertujuan untuk memperkaya ide serta inovasi dalam pencapaian kesuksesan sesuai dengan visi misi perusahaan. Dengan melibatkan pegawai juga akan memunculkan rasa memiliki terhadap perusahaan, sehingga pegawai akan selalu proaktif dan merasa mempunyai tanggung jawab terhadap segala kondisi perusahaan. Keterlibatan pegawai dalam produktivitas perusahaan membuat pegawai tersebut secara psikologis memihak kepada perusahaan dan menganggap penting pekerjaan tersebut bagi dirinya. Seorang karyawan yang dilibatkan dalam proses produktivitas akan melebur dengan pekerjaan yang sedang ia kerjakan. Selain itu keterlibatan pegawai dapat memberikan dampak positif yaitu dapat menumbuhkan perasaan solidaritas terhadap perusahaan dan mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Ide, inovasi dan tanggung jawab tersebut mempunyai dampak positif pada meningkatkan produktivitas karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan sehingga

semakin cepat tujuan itu tercapai maka semakin cepat pula pertumbuhan kinerja keuangan di perusahaan tersebut.

H4: Keterlibatan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan

### **Pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Budaya Kualitas**

Fokus pelanggan disini merupakan aktivitas perusahaan untuk melakukan pendekatan kepada pelanggan tentang kualitas dan kinerja perusahaan selama ini, sehingga perusahaan akan selalu memperbaiki layanan kepada pelanggan. Dalam menciptakan kepuasan pelanggan, fokus pelanggan merupakan salah satu kunci penting. Apabila perusahaan menjual produk dengan kualitas dan harga yang sesuai dengan harapan konsumen maka konsumen tersebut akan merasa puas sehingga berdampak pada loyalitas konsumen. Perusahaan akan mendapatkan banyak manfaat dari tercapainya kepuasan pelanggan, yaitu mencegah terjadinya perputaran pelanggan dan mengurangi kegagalan biaya pemasaran. Pengaruh fokus pelanggan terhadap budaya kualitas adalah apabila perusahaan fokus untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan pelanggan, tentunya perusahaan akan berusaha agar hal itu tercapai dengan meningkatkan tingkat akurasi produk, efisiensi tenaga kerja, dan upaya untuk mengeliminir *waste* dan variasi produk. Dengan begitu fokus pelanggan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan budaya kualitas yang ada di dalam perusahaan.

H5: Fokus Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

### **Pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Kinerja Keuangan**

Danny Samson (1998) dalam

penelitian Azalina N, *et al* (2013) memberikan gambaran bahwa penerapan elemen fokus pelanggan merupakan salah satu unsur yang penting dalam suksesnya penerapan *Total Quality Management* terhadap peningkatan kinerja keuangan. Dengan adanya masukan (kritik dan saran) dari pelanggan, perusahaan akan mengetahui apa yang sedang dibutuhkan oleh pelanggan dan bagaimana perusahaan akan bertindak selanjutnya, sehingga pelanggan akan selalu merasa puas dan akan loyal pada produk perusahaan tersebut. Pelanggan yang merasa dipenuhi kebutuhannya karena semakin puas pelanggan terhadap produk yang diberikan perusahaan, maka semakin besar intensitas pelanggan dalam menikmati produk tersebut dan hal ini dapat berdampak pada meningkatnya kinerja keuangan perusahaan.

H6: Fokus Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan

### **Pengaruh Manajemen Berbasis Fakta terhadap Budaya Kualitas**

Manajemen berbasis fakta merupakan hal yang penting dalam setiap tindakan atau aktivitas perusahaan. Dalam setiap keputusan yang diambil perusahaan harus berorientasi berdasarkan data dan fakta di lapangan, bukan sekedar menggunakan *feeling* tanpa dasar. Pengambilan keputusan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi (Siswanto, 2012:171). Penjelasan bahwa manajemen berbasis fakta berpengaruh terhadap budaya kualitas adalah karena pengambilan keputusan berbasis fakta yang tidak melibatkan emosional merupakan tanda bahwa moral karyawan di dalam suatu

perusahaan sudah baik sehingga mereka tidak bersifat subjektif dalam pengambilan keputusan dan lebih mempertimbangkan baik-buruknya suatu keputusan berdasarkan fakta yang akurat/benar adanya. Dengan adanya pola pikir tersebut akan membentuk budaya kualitas yang lebih baik.

H7: Manajemen Berbasis Fakta berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

### **Pengaruh Manajemen Berbasis Fakta terhadap Kinerja Keuangan**

Terdapat empat prinsip dalam *Total Quality Management* salah satunya adalah manajemen berbasis fakta. Setiap keputusan harus didasarkan pada data bukan hanya sekedar perasaan (emosional) semata. Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini, yaitu prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek secara bersamaan karena mengingat keterbatasan sumber daya. Kedua, variasi (*variation*). Proses manajemen menunjukkan bagaimana perusahaan menjalankan proses produksi yang baik, desain produk hingga dalam pengendalian kualitas yang bertujuan untuk menciptakan kepuasan konsumen. Data statistik dapat memberikan gambaran tentang variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan yang diambil. Manajemen berbasis fakta mengambil keputusan berdasarkan data yang ada. Data yang diperoleh perusahaan berasal dari laporan keuangan yang ada dan dari laporan keuangan tersebut perusahaan dapat mengambil keputusan langkah apa yang harus diambil perusahaan untuk mempertahankan atau memperbaiki kinerja keuangan perusahaan tersebut.

H8: Manajemen Berbasis Fakta berpengaruh

signifikan terhadap Kinerja Keuangan

### **Pengaruh Pengendalian dan Monitoring Proses terhadap Budaya Kualitas**

Salah satu bagian penting dalam kinerja perusahaan adalah pengendalian dan monitoring proses karena perusahaan tidak suka menghadapi banyak ancaman yang dapat mengganggu tujuan perusahaan. Pengendalian dan monitoring proses produksi merupakan hal yang tidak bisa diremehkan oleh perusahaan. Pengendalian dan monitoring pada proses manufaktur perlu selalu dan *intens* dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui kejadian *real* yang terjadi mengenai *scrap*, *rework* dan *defect* yang dihasilkan selama proses manufaktur. Dengan adanya pengendalian dan monitoring dapat membantu manajemen dalam menentukan perbaikan sistem yang diperlukan jika menghadapi perubahan keadaan serta tindakan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan tersebut. Pengaruh pengendalian dan monitoring proses terhadap budaya kualitas adalah dengan adanya pengendalian dan monitoring terhadap kinerja perusahaan, maka perusahaan akan melakukan perbaikan secara terus-menerus untuk mengatasi dan mencegah berbagai perubahan yang terjadi pada perusahaan. Perbaikan secara terus-menerus yang dilakukan perusahaan merupakan bagian dari budaya kualitas karena telah tertanam dan melekat dalam aktivitas sehari-hari di perusahaan

H9: Pengendalian dan Monitoring Proses berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

### **Pengaruh Pengendalian dan Monitoring Proses terhadap Kinerja Keuangan**

Dengan melakukan pengendalian dan monitoring terhadap proses produksi,

perusahaan mengetahui pemborosan biaya apa saja yang terjadi. Dengan adanya pengendalian dan monitoring proses maka perusahaan akan mengetahui biaya apa saja yang dikeluarkan dan didapatkan selama satu periode melalui laporan keuangan. Besarnya biaya *scrap*, *rework* dan *defect* akan berbanding lurus dengan kerugian perusahaan. Tentu saja hal tersebut akan mempengaruhi kinerja keuangan pada perusahaan. Oleh karena itu, pengendalian dan monitoring proses sangatlah perlu untuk dilakukan perusahaan. Melalui data yang disajikan di laporan keuangan perusahaan dapat melakukan evaluasi biaya sehingga biaya yang tidak terlalu penting dapat dikurangi. Hal ini bertujuan untuk mengeliminir pemborosan biaya yang terjadi di periode sebelumnya agar tidak terjadi di masa yang akan datang.

H10: Pengendalian dan Monitoring Proses berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

### **Pengaruh Orientasi Perbaikan Berkelanjutan terhadap Budaya Kualitas**

Dalam *Total Quality Management*, perbaikan berkelanjutan adalah unsur utama. Perbaikan berkelanjutan atau berkesinambungan perlu dilakukan perusahaan secara sistematis. Perbaikan tersebut perlu dilakukan secara terus-menerus guna mencapai kualitas yang terbaik pada produk yang dihasilkan perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan Munizu (2011) menjelaskan bahwa kualitas dan pengelolaannya dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan dilakukan oleh banyak perusahaan agar dapat mendorong peningkatan pasar dan memenangkan persaingan. Perusahaan yang tidak mengelola perubahan tersebut akan ketinggalan dan secara bertahap akan mengalami kemunduran. Pearce dan Robinson (2013)

dalam penelitian Haryani, A., *et al.* (2015) menjelaskan untuk menghasilkan aliran kualitas dan jasa mutakhir yang tetap perusahaan harus menggunakan kreatifitas, inovatif dan fokus pada perbaikan yang berkesinambungan dari internal perusahaan. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa perbaikan berkelanjutan dapat mempengaruhi budaya kualitas suatu perusahaan.

H11: Orientasi Perbaikan Berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

### **Pengaruh Orientasi Perbaikan Berkelanjutan terhadap Kinerja Keuangan**

Perbaikan berkelanjutan merupakan proses perbaikan kualitas secara terus-menerus yang akan berpengaruh terhadap kinerja keuangan suatu perusahaan. Menurut Almansour (2012) dalam penelitian terdahulu menyatakan bahwa perbaikan berkesinambungan adalah usaha untuk memperoleh kualitas yang harus dilakukan secara terus-menerus dan karyawan perlu didorong untuk mengadopsi program peningkatan produktivitas yang akan berdampak pada peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Perbaikan berkelanjutan terdiri dari lima proses, yaitu - *plan-do-check-act-analyze*, melalui lima tahap tersebut dapat mengurangi pemborosan dalam proses produksi sehingga akan berdampak pada kinerja keuangan.

H12: Orientasi Perbaikan Berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan

### **Pengaruh Efektifitas Insentif Kualitas terhadap Budaya Kualitas**

Efektifitas Insentif Kualitas merupakan usaha perusahaan yang dilakukan

perusahaan dengan menggunakan upah, gaji atau bonus dan *recognition* untuk memberikan dorongan bagi pegawai dalam memenuhi standart kualitas yang telah ditetapkan perusahaan dan perbaikan kualitas. Keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk, dan fleksibilitas dibandingkan pesaingnya di pasar. Efektivitas insentif kualitas telah menjadi penting dalam suatu perusahaan untuk menghasilkan produk yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Kualitas produk merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan untuk bersaing secara kompetitif demi tercapainya tujuan bersama suatu perusahaan. Dengan demikian, efektifitas insentif kualitas dapat memengaruhi budaya kualitas suatu perusahaan (Heizer dan Render, 2004) dalam penelitian Munizu (2011).

H13: Efektifitas Insentif Kualitas berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

### **Pengaruh Efektifitas Insentif Kualitas terhadap Kinerja Keuangan**

Dengan adanya Efektifitas Insentif Kualitas, pegawai (individu/kelompok) akan terpacu akan target dan standart kualitas yang diberikan oleh perusahaan. Pegawai akan berusaha mencapai target dan standart kualitas untuk memperoleh insentif tersebut sebagai imbalan. Karena perusahaan yang memberikan produk dan layanan yang berkualitas akan memperoleh reputasi dan penurunan elastisitas permintaan yang memungkinkan perusahaan untuk

menetapkan harga yang lebih tinggi dan mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi (Shetty, 1998 dalam Kaynak 2003). Penelitian terdahulu (Muttaqin dan Dharmayanti : 2015) menjelaskan bahwa produk atau jasa yang lebih berkualitas membuat pelanggan bersedia membayar harga yang relatif lebih tinggi. Kualitas yang baik akan membuat loyalitas pelanggan menjadi lebih besar sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan dengan kualitas produk yang baik dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.  
H14: Efektifitas Insentif Kualitas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan

#### **Pengaruh Kinerja Desain Produk terhadap Budaya Kualitas**

Kinerja Desain Produk merupakan aktivitas perusahaan dalam mendesain produk yang akan diproduksi untuk memenuhi permintaan pelanggan yang terus berkembang. Di era saat ini, persaingan semakin ketat antar perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan pelanggan. Hal ini bisa dilihat dengan adanya penurunan dalam waktu pengembangan produk baru, pengurangan jumlah komponen yang digunakan dalam produk, seringkali perusahaan menawarkan produk baru pada *customer*, frekuensi perusahaan dalam seringkali menawarkan desain baru pada *customer*. Dengan memperhatikan kinerja desain produk, perusahaan cenderung untuk selalu memerhatikan kebutuhan pasar dan melakukan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan konsumen (pasar) tersebut. Tentu karyawan akan dituntut untuk menjaga kualitas produk agar mendapatkan produk yang terbaik. Dapat disimpulkan bahwa kinerja desain produk dapat mempengaruhi budaya kualitas.

H15: Kinerja Desain Produk berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

#### **Pengaruh Kinerja Desain Produk terhadap Kinerja Keuangan**

Persaingan antar produk kini semakin keras. Produk yang berkualitas pun tidak selamanya bertahan menjadi pemimpin. Seringkali suatu produk tidak dapat bertahan lama dalam kompetisi dengan produk lain. Produk yang bertahan di pasar adalah produk yang dapat mengikuti kemauan dan kebutuhan pasar. Salah satu kebutuhan pasar adalah produk yang selalu melakukan pembaharuan-pembaharuan agar konsumen tidak bosan atau jenuh. Pelanggan menginginkan produk yang mempunyai inovasi dalam produk dan desain yang baru setiap waktu. Dalam suatu pembaharuan produk, hal yang penting yaitu dalam segi bentuk (desain produk). Dengan frekuensi menawarkan perkembangan produk yang tepat, maka akan timbul kepuasan dari konsumen karena konsumen merasa kebutuhan akan inovasi dapat dipenuhi oleh perusahaan, sehingga akan berpengaruh pada penjualan produk. Secara langsung hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan tersebut.

H16: Kinerja Desain Produk berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan

#### **Pengaruh Manajemen Kualitas Proses terhadap Budaya Kualitas**

Manajemen proses adalah penelusuran dan perbaikan dari kualitas proses manufaktur. Hal ini bisa dilihat dengan adanya biaya *scrap* ditelusuri dan dilaporkan, biaya *rework* ditelusuri dan dilaporkan, penyebab *scrap* dan *rework* diidentifikasi, tindakan korektif yang segera diambil ketika masalah kualitas proses dapat diidentifikasi, proses kunci yang secara sistematis perbaikan untuk mencapai kualitas proses atau produk lebih baik, sistem yang baik dalam mengkomunikasikan masalah kualitas proses dan produk diantara manajemen dan karyawan. Dengan adanya komunikasi yang terus berkesinambungan dalam

manajemen, akan tercipta kedisiplinan dalam menjaga kualitas produk tersebut dari adanya *scrap* dan *rework*, sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen kualitas proses dapat mempengaruhi Budaya Kualitas

H17:Manajemen Kualitas Proses berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

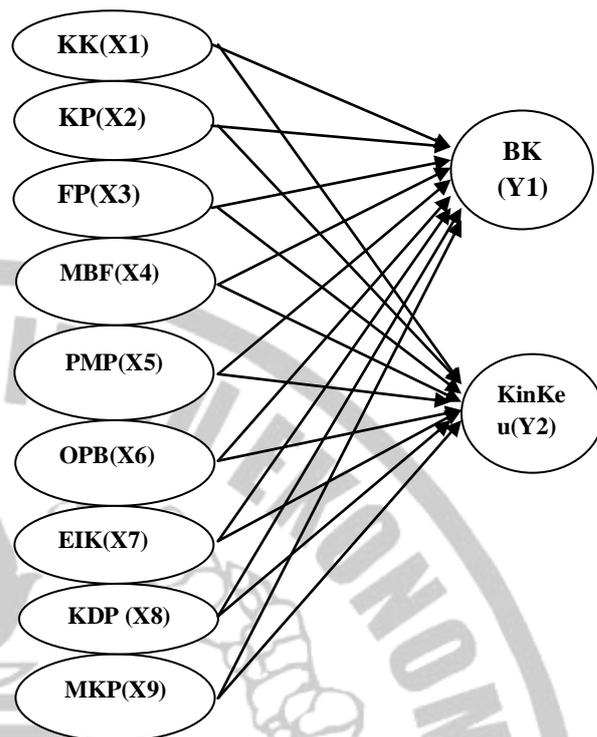
### Pengaruh Manajemen Kualitas Proses Terhadap Kinerja Keuangan

Manajemen Kualitas Proses memberikan jalan bagi perusahaan untuk memperoleh proses yang efisien. Dalam pengendalian kualitas proses, indikator utama yang menjadi perhatian manajemen adalah berapa besar *scrap* dan *rework* yang terjadi dalam produksi sebuah produk. Setelah mengetahui data tersebut, manajer harus melakukan penelusuran dan tindakan korektif atas masalah yang berkaitan dengan kualitas proses manufaktur tersebut. Peran manajer sangatlah besar dalam mengkomunikasikan hal tersebut kepada karyawan. Manajer harus selalu mengontrol kualitas proses agar dapat meminimalisir produk *scrap* dan *rework*.

*Scrap* dan *rework* merupakan salah satu indikator kerugian perusahaan karena perusahaan harus melakukan proses lebih untuk barang-barang yang dikategorikan *scrap* dan *rework* agar dapat lebih bermanfaat dan diharapkan dapat dijual kembali. Dengan adanya penelusuran dan perbaikan dari kualitas proses manufaktur akan berdampak pada besarnya *scrap* dan *rework* yang akan terjadi, sehingga akan mempengaruhi biaya memerosakan lebih pada barang-barang *scrap* dan *rework*. Tentu hal tersebut akan berdampak pada kinerja keuangan perusahaan tersebut.

H18:Manajemen Kualitas Proses berpengaruh signifikan terhadap Kinerja keuangan

Kerangka pemikiran dari penelitian ini digambarkan dalam Gambar 1.



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

### METODE PENELITIAN

#### RANCANGAN PENELITIAN

Rancangan penelitian dalam penelitian ini adalah rencana penentuan sumber daya dan data yang akan digunakan serta diolah dalam rangka menjawab rumusan masalah yang diajukan oleh peneliti. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal yang meneliti hubungan sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Sebagai variabel independen, yaitu *Total Quality Management*, yang meliputi Komitmen Kualitas, Keterlibatan Pegawai, Fokus Pelanggan, Manajemen berbasis fakta, Pengendalian dan Monitoring Proses, Efektifitas insentif Kualitas, Orientasi Perbaikan Berkelanjutan, Kinerja Desain Produk dan Manajemen Kualitas Proses, mempengaruhi Budaya kualitas dan kinerja keuangan.

Data yang didapat berasal dari kuisioner yang diberikan kepada responden yaitu *top management* dari perusahaan manufaktur yang terdapat di Rungkut Industri Surabaya menggunakan skala *Likert* berupa

ekspresi pernyataan atau pertanyaan dengan penilaian mulai dari skor 1 untuk menyatakan sangat tidak setuju hingga skor 5 untuk menyatakan sangat setuju. Sumber indikator dari dimensi-dimensi tersebut merupakan adopsi dari beberapa penelitian yang terdahulu dan relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Dari hasil kuisisioner tersebut akan menunjukkan informasi tentang tingkat budaya kualitas perusahaan dan kinerja keuangan. Para responden diminta untuk membuat tingkat kinerja perusahaan, rata-rata tiga tahun terakhir pada masing-masing indikator yaitu tingkat pertumbuhan dalam penjualan tahunan, Profitabilitas, ROA (Return On Assets), ROI (Return on Investment) dan ROE (Return on Equity).

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah menggunakan random sampling, dimana peneliti akan memilih beberapa perusahaan secara acak dan setiap populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih. Dari total perusahaan manufaktur yang berjumlah 150 perusahaan, peneliti memilih 60 perusahaan.

## ANALISIS DATA

Dalam suatu penelitian diperlukan penentuan populasi yang menjadi wilayah generalisasi untuk objek penelitian. menurut sugiyono (2010:389), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempengaruhi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah perusahaan manufaktur yang terletak di kawasan industri sier (*surabaya industrial estate rungkut*) surabaya, jawa timur. teknik pemilihan sampel yang dilakukan yaitu menggunakan teknik *random sampling*, dimana peneliti akan memilih beberapa perusahaan secara acak dan setiap populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih. dari total perusahaan manufaktur yang berjumlah 150 perusahaan, peneliti memilih 60 perusahaan. penentuan sampel ditentukan dengan menggunakan rumus slovin (umar, 2005:78):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n = jumlah sampel

N = populasi

e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, dalam penelitian ini adalah 0,1 (10%)

Dengan menggunakan rumus tersebut, peneliti memperoleh hasil sebagai berikut:

$$n = \frac{150}{1 + 150(0,1)^2}$$

$$= 60$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 60 perusahaan, dengan masing-masing perusahaan mendapatkan 3 kuisisioner. Prosedur dalam pemilihan sampling ini adalah dengan cara memilih perusahaan secara acak dari *list* perusahaan yang terdapat di buku daftar perusahaan PT. SIER.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuisisioner penelitian secara langsung maupun melalui perantara kepada responden. penyebaran serta pengembalian kuisisioner dimulai pada tanggal 30 novemver 2016 sampai 5 januari 2017 dan dilakukan ke daftar perusahaan yang telah ditentukan. terdapat 180 kuisisioner yang disebarkan ke beberapa perusahaan dan hanya 14 perusahaan yang memberikan respon dengan total kuisisioner 40. data berupa jawaban responden yang diperoleh melalui kuisisioner langsung maupun kuisisioner online dan kemudian ditabulasi. hasil tabulasi tersebut disajikan secara lengkap pada lampiran lampiran 3 skripsi ini.

## Uji Validitas

Kuisisioner yang telah diterima dari responden perlu diukur kualitasnya dengan menggunakan uji validitas. Suatu kuisisioner dinyatakan valid jika pertanyaan yang ada mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Uji

validitas adalah unsur penting bagi instrument pengukuran dalam melaksanakan fungsi ukurnya. pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor pada pertanyaan yang diukur validitasnya dengan skor total seluruh pertanyaan dalam satu variabel. Jika nilai korelasi yang diperoleh menunjukkan hasil yang signifikan ( $\text{sig} < 0.05$ ), maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan metode *one shot* yaitu pengukuran validitas dengan sekali ukur saja. Hal ini dilakukan untuk mempersingkat waktu penelitian dan juga karena jumlah sampel yang diambil tergolong kecil.

Nilai korelasi pada tabel 4.1 diketahui bahwa nilai korelasi  $< 0.05$ , sehingga pertanyaan-pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

Suatu alat ukur dapat dikatakan handal apabila alat tersebut dapat mengukur suatu gejala waktu yang berlainan namun tetap senantiasa menunjukkan hasil yang relatif sama. uji reliabilitas ini menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan hasil yang berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Kriteria reliabilitas dikatakan reliabel jika koefisien  $\alpha$  lebih besar dari 0.6. Untuk menguji reliabilitas pada pengujian ini digunakan teknik analisis dengan formula cronbach alpha melalui bantuan program komputer spss 23.0 for windows.

**Tabel 1**  
**HASIL UJI RELIABILITAS**

Cronbach's alpha	N of items
0,936	11

Sumber : lampiran 4

Berdasarkan tabel 1 di atas bahwa semua nilai *cronbach alpha* ( $r$ -alpha) sebesar 0,936 lebih besar dari 0.6, sehingga variabel tersebut dapat dikatakan reliabel dan proses pengolahan data dapat dilanjutkan pada pros-

es berikutnya.

### Uji Regresi Linier Berganda

Pengertian dari persamaan regresi linier berganda adalah persamaan yang menggambarkan adanya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara simultan. Fungsi dari persamaan ini adalah untuk memprediksi besarnya nilai variabel tidak bebas secara simultan, dimana hasil perhitungan komputer dengan program SPSS 23.00 (*Statistical Program for Social Service*) dibawah operasi windows pada bagian Tabel *Coefficient* kolom *Unstandardized Coefficient B*, secara singkat disajikan pada Tabel dibawah ini

**Tabel 2**  
**UJI REGRESI LINIER BERGANDA**  
**BUDAYA KUALITAS**

	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
Const	0,102	0,185		0,554	0,584
KK	0,03	0,068	0,033	0,433	0,668
KP	1,034	0,091	1,04	11,427	0
FP	-0,147	0,087	-0,128	-1,689	0,101
MBF	-0,052	0,069	-0,05	-0,757	0,455
PMP	-0,046	0,088	-0,041	-0,526	0,603
OPB	0,049	0,038	0,046	1,296	0,205
EIK	0,134	0,131	0,111	1,024	0,314
KDP	-0,109	0,127	-0,111	-0,859	0,397
MKP	0,084	0,097	0,087	0,866	0,393

Sumber: Hasil pengelolaan SPSS, Lampiran 5

Berdasarkan tabel di atas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \varepsilon_1$$

$$Y_1 = 0,102 + 0,030X_1 + 1,034X_2 - 0,147X_3 - 0,052X_4 - 0,046X_5 + 0,049X_6 + 0,134X_7 - 0,109X_8 + 0,084X_9 + \varepsilon_1$$

Koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan perubahan yang searah antara variabel bebas terhadap variabel terikat, sedangkan koefisien regresi yang bertanda negatif menunjukkan arah perubahan yang berlawanan arah antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 3**  
**UJI REGRESI LINIER BERGANDA**  
**KINERJA KEUANGAN**

	B	Std. Error	Beta	T	Sig.
Cons	1,134	0,34		3,333	0
KK	0,323	0,13	0,541	2,562	0,02
KP	0,147	0,17	0,225	0,881	0,39
FP	0,866	0,16	1,15	5,401	0
MBF	0,345	0,13	0,511	2,736	0,01
PMP	-0,28	0,16	-0,38	-1,75	0,09
OPB	0,158	0,07	0,226	2,249	0,03
EIK	-0,57	0,24	-0,72	-2,38	0,02
KDP	-0,25	0,23	-0,38	-1,05	0,3
MKP	-0,04	0,18	-0,06	-0,22	0,83

Sumber: Hasil pengelolaan SPSS, Lampiran 5

Berdasarkan Tabel di atas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + \beta_9 X_9 + \epsilon_1$$

$$Y_2 = 1,134 + 0,323X_1 + 0,147X_2 + 0,866X_3 + 0,345X_4 - 0,282X_5 + 0,158X_6 - 0,574X_7 - 0,245X_8 - 0,040X_9 + \epsilon_1$$

Koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan perubahan yang searah antara variabel bebas terhadap variabel terikat, sedangkan koefisien regresi yang bertanda negatif menunjukkan arah perubahan yang berlawanan arah antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### ASUMSI KLASIK

##### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas yang digunakan yaitu menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov untuk menguji normalitas dari residual. Uji Kolmogorov-Smirnov dapat dilakukan dengan membuat hipotesis:

$H_0$  : Data residual berdistribusi normal ( $>0,05$ )

$H_1$  : Data residual tidak berdistribusi normal ( $<0,05$ )

**Tabel 4**  
**HASIL UJI NORMALITAS**  
**BUDAYA KUALITAS**

	Unstandardized Residual
Asymp. Sig. (2-tailed)	,196

Sumber: Hasil pengelolaan SPSS, Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4, kita dapat mengetahui bahwa nilai signifikansi adalah 0,196. Dengan demikian, kita dapat menerima  $H_0$  karena nilai signifikansi (0,196) lebih besar dari nilai  $\alpha$  (0,05) artinya data tersebut terdistribusi normal. Karena galat berdistribusi normal, maka asumsi klasik yang pertama yaitu asumsi kenormalan galat terpenuhi.

**Tabel 5**  
**HASIL UJI NORMALITAS KINERJA**  
**KEUANGAN**

	Unstandardized Residual
Asymp. Sig. (2-tailed)	,200

Sumber: Hasil pengelolaan SPSS, Lampiran 6

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS mengenai uji normalitas dengan menggunakan alat uji 1-sample K-S, kita

dapat mengetahui bahwa nilai signifikansi pada *unstandardized residual*, dengan nilai signifikansi adalah 0,200. Dengan demikian, kita dapat menerima  $H_0$  karena nilai signifikansi 0,200 lebih besar dari nilai  $\alpha$  (0.05) artinya data tersebut terdistribusi normal. Karena galat berdistribusi normal, maka asumsi klasik yang pertama yaitu Asumsi Kenormalan Galat terpenuhi.

### PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui sejauh mana kebenaran, keterkaitan dan relevansi antara variabel bebas yang diusulkan terhadap variabel terikat serta untuk mengetahui kuat lemahnya pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel terikat. Pada penelitian ini pengujian hipotesis dilakukan secara simultan atau serempak menggunakan uji F, uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) maupun secara parameter individual menggunakan uji t, dimana hasil dari masing-masing pengujian tersebut disajikan pada uraian berikut ini:

### UJI SIGNIFIKANSI SIMULTAN (UJI STATISTIK F)

Uji ini digunakan untuk mengukur atau menguji apakah variabel bebas yang terdiri dari Komitmen Kualitas (X1), Keterlibatan Pegawai (X2), Fokus Pelanggan (X3), Manajemen Berbasis Fakta (X4), Pengendalian dan Monitoring Proses (X5), Orientasi Perbaikan Berkelanjutan (X6), Efektivitas Insentif Kualitas (X7), Kinerja Desain Produk (X8), Manajemen Kualitas Proses (X9) secara serempak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu terhadap budaya kualitas (Y1) dan kinerja keuangan (Y2). Uji F ini dapat membuktikan apakah model dari penelitian ini termasuk fit atau tidak fit. Dalam uji ini dasar pengambilan keputusan dapat dilihat dari probabilitas signifikansi uji F.

- a. Jika probabilitas signifikansi dari uji F  $< 0,05$ , maka kesimpulannya adalah model penelitian fit atau sesuai
- b. Jika probabilitas signifikansi dari uji F  $\geq 0,05$ , maka kesimpulannya adalah

model penelitian tidak fit atau tidak sesuai.

Berikut ini adalah hasil dari pengujian statistik F yang telah dilakukan:

#### a. Budaya Kualitas

**Tabel 6**

### HASIL UJI SIGNIFIKANSI SIMULTAN (UJI STATISTIK F)

F	Sig.
130,647	,000

Sumber: Hasil pengelolaan SPSS, Lampiran 5

Berdasarkan Tabel di atas, hasil yang diperoleh pada analisis regresi menunjukkan tingkat signifikansi 0,000, dimana tingkat signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 maka hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi yang diperoleh sudah fit dan model regresi dapat digunakan untuk memprediksi budaya kualitas. Kesimpulannya yaitu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang artinya bahwa Komitmen Kualitas (X1), Keterlibatan Pegawai (X2), Fokus Pelanggan (X3), Manajemen Berbasis Fakta (X4), Pengendalian dan Monitoring Proses (X5), Orientasi Perbaikan Berkelanjutan (X6), Efektivitas Insentif Kualitas (X7), Kinerja Desain Produk (X8), Manajemen Kualitas Proses (X9) secara serempak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu terhadap budaya kualitas (Y1).

#### b. Kinerja Keuangan

**Tabel 7**

### HASIL UJI SIGNIFIKANSI SIMULTAN (UJI STATISTIK F)

F	Sig.
13,692	,000

sumber: hasil pengelolaan spss, lampiran 5

Berdasarkan Tabel di atas, hasil yang diperoleh pada analisis regresi menunjukkan tingkat signifikansi 0,000, dimana tingkat signifikansi tersebut lebih

kecil dari 0,05 maka hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi yang diperoleh sudah fit dan model regresi dapat digunakan untuk memprediksi budaya kualitas. Kesimpulannya yaitu  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang artinya bahwa Komitmen Kualitas (X1), Keterlibatan Pegawai (X2), Fokus Pelanggan (X3), Manajemen Berbasis Fakta (X4), Pengendalian dan Monitoring Proses (X5), Orientasi Perbaikan Berkelanjutan (X6), Efektivitas Insentif Kualitas (X7), Kinerja Desain Produk (X8), Manajemen Kualitas Proses (X9) secara serempak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu terhadap kinerja keuangan (Y2)

### KOEFISIEN DETERMINASI ( $R^2$ )

Pengujian ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam rangka menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen amat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen.

**Tabel 8**  
**UJI KOEFISIEN DETERMINASI ( $R^2$ )**  
**BUDAYA KUALITAS**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,987	,975	,968	,0678

Sumber: Hasil pengelolaan spss, lampiran 5

Berdasarkan Tabel 8, menunjukkan bahwa nilai *Adj R Square*=0,968, maka dapat disimpulkan bahwa besar pengaruh Komitmen Kualitas

(X1), Keterlibatan Pegawai (X2), Fokus Pelanggan (X3), Manajemen Berbasis Fakta (X4), Pengendalian dan Monitoring Proses (X5), Orientasi Perbaikan Berkelanjutan (X6), Efektivitas Insentif Kualitas (X7), Kinerja Desain Produk (X8), Manajemen Kualitas Proses (X9) terhadap Budaya kualitas (Y1) sebesar 96,8% berarti ada faktor lain sebesar  $(100-96,8=3,2)\%$  yang tidak termasuk dalam model yang dijelaskan oleh *error*.

**Tabel 9**  
**UJI KOEFISIEN DETERMINASI ( $R^2$ )**  
**KINERJA KEUANGAN**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,897	,804	,745	,1250

Sumber: Hasil pengelolaan SPSS, Lampiran 5

Berdasarkan tabel 9, menunjukkan bahwa nilai *adj r square*=0,745, maka dapat disimpulkan bahwa besar pengaruh komitmen kualitas (x1), keterlibatan pegawai (x2), fokus pelanggan (x3), manajemen berbasis fakta (x4), pengendalian dan monitoring proses (x5), orientasi perbaikan berkelanjutan (x6), efektivitas insentif kualitas (x7), kinerja desain produk (x8), manajemen kualitas proses (x9) terhadap kinerja keuangan (y2) sebesar 74,5% berarti ada faktor lain sebesar  $(100-74,5=25,5)\%$  yang tidak termasuk dalam model yang dijelaskan oleh *error*.

### Pengujian hipotesis secara Parameter Individual (uji statistik t)

Uji t merupakan uji hipotesis secara parsial yaitu mengukur pengaruh variabel bebas secara parsial atau secara individu terhadap variabel terikat. Penelitian ini terdapat delapan belas variabel bebas, sehingga akan dilakukan delapan belas kali.

**Tabel 10**  
**HASIL UJI SIGNIFIKANSI PARAMETER INDIVIDUAL**  
**(UJI STATISTIK T)**

Variabel Bebas		B	Std. Error	t hitung	Sig	Keterangan
Komitmen kualitas (X1)	Budaya Kualitas (Y1)	0,030	0,068	0,433	0,668	Tidak Signifikan
	Kinerja Keuangan(Y2)	0,323	0,126	2,562	0,016	Signifikan
Keterlibatan Pegawai (X2)	Budaya Kualitas (Y1)	1,034	0,091	11,427	0,000	Signifikan
	Kinerja Keuangan(Y2)	0,147	0,167	0,881	0,385	Tidak Signifikan
Fokus Pelanggan (X3)	Budaya Kualitas (Y1)	-0,147	0,087	-1,689	0,101	Tidak Signifikan
	Kinerja Keuangan(Y2)	0,866	0,160	5,401	0,000	Signifikan
Manajemen Berbasis Fakta (X4)	Budaya Kualitas (Y1)	-0,052	0,069	-0,757	0,455	Tidak Signifikan
	Kinerja Keuangan(Y2)	0,345	0,126	2,736	0,010	Signifikan
Pengendalian Monitoring Proses (X5)	Budaya Kualitas (Y1)	-0,046	0,088	-0,526	0,603	Tidak Signifikan
	Kinerja Keuangan(Y2)	-0,282	0,162	-1,745	0,091	Tidak Signifikan
Orientasi Perbaikan Berkelanjutan (X6)	Budaya Kualitas (Y1)	0,049	0,038	1,296	0,205	Tidak Signifikan
	Kinerja Keuangan(Y2)	0,158	0,070	2,249	0,032	Signifikan
Efektivitas Insentif Kualitas (X7)	Budaya Kualitas (Y1)	0,134	0,131	1,024	0,314	Tidak Signifikan
	Kinerja Keuangan(Y2)	-0,574	0,241	-2,376	0,024	Signifikan
Kinerja Desain Produk (X8)	Budaya Kualitas (Y1)	-0,109	0,127	-0,859	0,397	Tidak Signifikan
	Kinerja Keuangan(Y2)	-0,245	0,234	-1,046	0,304	Tidak Signifikan
Manajemen Kualitas Proses (X9)	Budaya Kualitas (Y1)	0,084	0,097	0,866	0,393	Tidak Signifikan
	Kinerja	-0,040	0,179	-0,223	0,825	Tidak

	Keuangan(Y2)				Signifikan
--	--------------	--	--	--	------------

## KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Dalam penelitian yang telah dilakukan pada perusahaan manufaktur yang terletak di kawasan Rungkut Industri Surabaya (SIER) dan kemudian dilakukan analisis data (analisis deskriptif dan analisis statistik), peneliti memperoleh informasi mengenai hasil penelitian tersebut. Dari hasil penelitian tersebut, dapat ditarik kesimpulan yaitu variabel yang berpengaruh signifikan terhadap budaya kualitas adalah Keterlibatan Pegawai. Sedangkan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja keuangan adalah Komitmen Kualitas, Fokus pelanggan, Manajemen Berbasis Fakta, Orientasi Perbaikan Berkelanjutan, dan Efektivitas Insentif Kualitas.

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian, keterbatasan tersebut meliputi : Belum maksimalnya pengumpulan data melalui kuisisioner yang ditujukan kepada manajer perusahaan, hal ini dikarenakan kesibukan pada setiap perusahaan manufaktur pada akhir tahun (audit), dan tidak adanya pendampingan dari peneliti saat pengisian kuisisioner berlangsung. Kurangnya rasa kepedulian perusahaan terhadap bidang penelitian sehingga beberapa perusahaan menyatakan tidak sanggup (menolak) adanya penelitian yang diajukan. Banyaknya perusahaan yang ternyata sudah pindah lokasi, sudah tidak beroperasi dan bangkrut, sehingga peneliti kesulitan untuk memberikan kuisisioner dalam pengumpulan data.

Saran yang direkomendasikan buat penelitian selanjutnya adalah : Untuk peneliti selanjutnya, peneliti sebaiknya dapat melakukan penyebaran kuisisioner jauh hari sebelum akhir tahun agar mendapatkan feedback yang maksimal dari perusahaan. Untuk perusahaan manufaktur di kawasan Rungkut Industri Surabaya, peneliti berharap agar pe-

rusahaan lebih terbuka terhadap penelitian-penelitian ilmiah yang dilakukan oleh masyarakat, terutama mahasiswa untuk bersama-sama membangun perusahaan menjadi lebih baik agar dapat memenangkan persaingan global di era MEA ini.. Untuk peneliti selanjutnya, peneliti dapat memeriksa dan mencari informasi terlebih dahulu tentang kondisi perusahaan (masih beroperasi/tidak beroperasi, lokasi terkini, dll) sebelum menetapkan perusahaan tersebut sebagai sampel, dan sebelum menyebarkan kuisisioner sehingga memudahkan peneliti saat memberikan kuisisioner dalam pengumpulan data.

## DAFTAR RUJUKAN

- Albers Mohrman, S., Tenkasi, R. V., Lawler, E. E., & Ledford, G. E. (1995). Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms. *Employee relations*, 17(3), 26-41.
- Almansour, Yaser Mansour. 2012. The Impact Of Total Quality Management Components On Small And Medium Enterprises' Financial Performance In Jordan. *Journal of Arts, Science & Commerce*.
- Ahire dan Dreyfus. 2000. *Management Science Total Quality Management Interface: An Integrative framework*
- Azlina, N., & Sulaeman, D. (2013). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Financial (Study Pada Perusahaan Jasa di Kota Pekanbaru Provinsi Riau). *Jurnal Akuntansi (Media Riset Akuntansi & Keuangan)*, 1(2), 213-226.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of manufacturing technology management*, 17(6), 829-847.
- Gaspersz, Vincent, 2001. *Total Quality Manajement*, Jakarta: Pustaka

Utama

- Gomez-Mejia L.R. and D.B. Balkin. (1998). Effectiveness of Individual and Agrégate compensation strategies. *Industrial Relations*. Vol. 28: 432-445
- Gultom, S., Sinaga, T. S., & Sinulingga, S. (2013). STUDI PENGENDALIAN MUTU DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN LEAN SIX SIGMA PADA PT. XYZ. *Jurnal Teknik Industri USU*, 3(2).
- Haryani, A. D., Wiratno, A., & Maghfiroh, S. (2015). TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM), BIAYA KUALITAS DAN KUALITAS PRODUK SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN BUDAYA KUALITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI. *AKUNTABEL*, 5(1).
- Ittner, C. and D.F. Larcker. (1995). Total Quality Management and choice of information and reward systems. *Journal for a Accounting Research* (Supplement): 1-34.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of operations ma* 147 21(4), 405-435.
- Khan, T. I. 2011. *Job Involv Predictor of Employee C Evidence from Pakistan. Int Journal of Business and Management*. No.6, hal 4
- Kurt, A., & Zehir, C. (2016). The relationship between cost leadership strategy, total quality management applications and financial performance.
- Magviroh El R.2010. Antecedents and Consequences of internal Products in the Manufacturing Companies holding SNI in East Java. *Journal Economic, Business, and Accountancy Ventura* Volume 13, No.1, April 2010, page 91-104.
- Magviroh El R. 2014. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 2014. Surabaya :Badan Penerbit Stie Perbanas Surabaya
- Munizu, M. (2011). Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), pp-510.
- Muttaqin, G. F., & Dharmayanti, R. (2015). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Kualitas Kinerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi.*, 19(01).
- Petcu, A.J., Anagnoste, S. and Draghici, M. (2011). Lean Six Sigma-a challenge for organizations focuses on business excellence. *The Romanian Economic Journal*, Vol. XIV, No 41 September, pp 147-158
- Putong, Iskandar. 2003. *Pengantar Ekonomi Mikro dan Makro*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Rustendi, T., & Jimmi, F. (2008). Pengaruh hutang dan kepemilikan manajerial Terhadap nilai perusahaan pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Akuntansi FE Unsil*, 3(1), 411-422.
- Saidani, B., & Arifin, S. (2012). Pengaruh kualitas produk dan kualitas layanan terhadap kepuasan konsumen dan minat beli pada ranch market. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 9.
- Sekaran, U. (1992), *Research Method for Business*, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York, NY.
- Shah, P.P. and Srivastava, R.L. (2013). Identification of performance measures of Lean Six Sigma in small- and medium-sized enterprises : a pilot study. *International Journal Six*

- Sigma and Competitive Advantage*, Vol 8 No.1, 2013
- Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. *Journal of Operations management*, 25(1), 83-109.
- Sim, K. L., & Killough, L. N. (1998). The performance effects of complementarities between manufacturing practices and management accounting systems. *Journal of Management Accounting Research*, 10(1), 325-336.
- Siswanto, H. B (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara
- Spreitzer, G.M. and A.K. Mishra. 1999. Giving up control without losing control: Trust and its substitutes effects on managers involving employees in decision making. *Group and Organization Management* 24 (2): 155-187.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi ketiga. Alfabeta. Bandung
- Tjiptono, F dan Diana, A.,. 2001. *Total Quality Management*. Andi. Yogyakarta
- Umar, Husein. 2005. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi Baru ke-7. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Waluyo, H., & Pudjo Musmedi, D. (2015). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kualitas Produk Pada CV DUA SINGA Banyuwangi.
- Wilopo. (2006). "Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Kecenderungan Kecurangan Akuntansi: Studi Pada Perusahaan Publik dan Badan Usaha Milik Negara Di Indonesia." Proceeding Simposium Nasional Akuntansi IX Padang. 23-26 Agustus 2006.
- Zhang, Q., Feng, X., & Xiang, X. (2016). The Impact of Quality Management Practices on Innovation in China: The Moderating Effects of Market Turbulence. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(03), 291.