

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pembahasan pada penelitian ini merujuk pada beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Berikut ini beberapa perbedaan dan persamaan yang ada pada penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini:

A. Ali kurt dan Cemal Zehir (2016)

Perusahaan perlu menerapkan beberapa strategi kompetisi dan jumlah aplikasi manajemen mutu untuk mengatasi persaingan sengit. Permasalahan tersebut dibahas dengan melakukan penelitian yang berjudul "*The Relationship Between Cost Leadership Strategy, Total Quality Management Applications And Financial Performance*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan hubungan antara strategi kepemimpinan biaya, *Total Quality Management* dan kinerja keuangan perusahaan dengan literatur dan analisis empiris. Empat ratus empat puluh sembilan kuisioner disebarkan kepada manajer dari seratus empat puluh dua perusahaan besar. Data yang dikumpulkan dinilai dengan AMOS. Sebagai hasilnya, hubungan antara strategi kepemimpinan biaya, *Total Quality Management* dan kinerja keuangan perusahaan telah dikumpulkan. Selain itu, hubungan antara aplikasi *Total Quality Management* dan kinerja keuangan juga telah terkumpul.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

1. Penelitian ini mempunyai persamaan dengan penelitian terdahulu yaitu membahas dan menganalisis tentang hubungan *Total Quality Management* dengan kinerja keuangan perusahaan.
2. Dalam pengumpulan data, penelitian ini juga menggunakan kuisisioner kepada manajer-manajer perusahaan.

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

Penelitian saat ini menguji pengaruh Total Quality Management dan Lean Six Sigma terhadap budaya kualitas dan kinerja keuangan perusahaan manufaktur yang terletak di Kawasan Rungkut Industri Surabaya.

B. Quanxing Zhang, Xiaobin Feng, Xuan Xiang (2016)

Dalam penelitian yang berjudul “*The Impact Of Quality Management Practices On Innovation In China: The Moderating Effects Of Market Turbulance*”, peneliti memiliki tujuan untuk meneliti apakah manajemen mutu (*Quality Management*) bermanfaat atau menghambat inovasi. Upaya telah dilakukan untuk menyelidiki hubungan ini, tetapi penelitian telah menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Berdasarkan pada tinjauan literatur terkait, penelitian ini mengusulkan sebuah model teoritis dan hipotesis dalam konteks Cina. Penelitian ini terdiri dari tiga ratus delapan puluh tiga kuisisioner dari sembilan provinsi dan kota-kota di Cina. Dari sini, penelitian ini lebih lanjut menganalisis efek moderasi dari gejolak pasar pada hubungan antara praktek *Total Quality Management* dan kinerja inovasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik infrastruktur praktek *Total Quality Management* dan praktek *Total Quality Management* ini memiliki efek positif

pada kinerja inovasi. Selain itu, ditemukan bahwa gejala pasar positif moderat hubungan antara infrastruktur *Total Quality Management* praktik dan kinerja inovasi produk, tetapi negatif moderat hubungan antara praktik *Total Quality Management* inti dan kinerja proses inovasi. Namun, gejala pasar tidak memoderasi hubungan antara praktek infrastruktur dan inovasi proses kinerja juga, efek moderasi dari praktek inti dan kinerja inovasi produk tidak signifikan.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

1. Topik penelitian yang diangkat yaitu membahas tentang *Total Quality Management*
2. Pada penelitian saat ini dan penelitian terdahulu ini menggunakan kuisioner dalam pengumpulan data

Perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu terletak pada:

Tempat penelitian yang terletak di provinsi dan kota-kota Cina digunakan oleh penelitian terdahulu, sedangkan penelitian saat ini bertempat di kota Surabaya yang berlokasi di Kawasan Rungkut Industri Surabaya.

C. Galih Fajar Muttaqien dan Rita Dharmayanti (2015)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja keuangan dengan moderat kualitas kinerja efek. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari perusahaan perbankan yang berlokasi di Indonesia. Data diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program *software Partial Least Square* (PLS). Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan sampel penelitian adalah middle dan manajer yang lebih rendah.

Sumber data diperoleh dari penelitian lapangan, khususnya dengan membagikan kuisisioner untuk memperoleh data primer. 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

Persamaan yang terdapat pada penelitian ini yaitu:

1. Penelitian terdahulu ini menggunakan variabel dependen yang sama yaitu kinerja keuangan dan menjadikan *Total Quality Management* sebagai topik penelitian.
2. Menggunakan jenis penelitian kuantitatif

Perbedaan antara kedua penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini memiliki dua (2) variabel utama yaitu *Total Quality Management* dan *Lean Six Sigma*
2. Menggunakan sampel manufaktur yang terdapat di Kawasan Rungkut Industri Surabaya, sedangkan penelitian terdahulu ini menggunakan perusahaan perbankan Indonesia.

D. Hidayati, Hadi Waluyo, Didik Pudjo Musmedi (2015)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kualitas Produk” ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara fokus parsial terhadap kualitas produk pada CV. Dua Singa. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Dua Singa yang berjumlah tiga puluh delapan responden. Metode analisis data yang

digunakan adalah uji instrumen yang meliputi uji validitas, uji reliabelitas dan uji normalitas dan selanjutnya yaitu regresi linier berganda. Hasil pengujian dan analisis data dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 22 yang menunjukkan bahwa dalam penelitian ini *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kualitas produk pada CV. Dua Singa.

Persamaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu:

1. Dalam kedua penelitian memilih topik pembahasan *Total Quality Management* sebagai variabel independen
2. Jenis penelitian yang dilakukan sama, yaitu penelitian kuantitatif

Perbedaan anantara penelitian saat ini dan penelitian terdahulu:

1. Penelitian terdahulu meneliti pengaruh *Total Quality Management* terhadap kualitas produk, sedangkan penelitian saat ini meneliti tentang *Total Quality Management* terhadap budaya kualitas dan kinerja keuangan.
2. Penelitian terdahulu dilakukan di CV. Dua Singa, sedangkan penelitian saat ini di Kawasan Rungkut Industri Surabaya.

E. Azlina, N., & Sulaeman, D. (2013)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara praktik *Total Quality Management* terhadap kinerja finansial pada perusahaan jasa di kota Pekanbaru Provinsi Riau. Penelitian ini dilakukan pada 67 perusahaan jasa yang sudah menerapkan praktik *Total Quality Management* selama lebih dari tiga tahun. Perusahaan itu terdiri dari 33 perusahaan perbankan, 12 perusahaan perhotelan, 16 rumah sakit dan 6 perusahaan telekomunikasi. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *nonprobability sampling (purposivesample method)*

sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode langsung. Pengujian data yang digunakan untuk regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari enam dimensi TQM yang dianalisa hanya variabel fokus pada pelanggan dan manajemen sumber daya manusia yang tidak berpengaruh terhadap kinerja finansial sedangkan yang lainnya yaitu kepemimpinan, proses manajemen, perencanaan strategis serta informasi dan analisis berpengaruh terhadap kinerja finansial.

Persamaan dengan penelitian ini yaitu:

1. Variabel dependen dan independen yang dipilih sama
2. Menggunakan metode pengumpulan data yang sama yaitu metode *purposive sampling*.

Perbedaan antara kedua penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini memiliki dua (2) variabel utama yaitu *Total Quality Management* dan *Lean Six Sigma*
2. Menggunakan sampel manufaktur yang terdapat di Kawasan Rungkut Industri Surabaya.

F. Yaser Almansour (2012)

Penelitian yang dilakukan adalah tentang penerapan *Total Quality Management* apakah dapat meningkatkan kinerja keuangan usaha kecil atau tidak. Hal ini sudah dibahas selama beberapa tahun. Namun, sebagian besar penelitian telah meneliti organisasi-organisasi besar, dan telah diakui bahwa studi penelitian *Total Quality Management* pada usaha kecil dan menengah (UKM) terbatas. Jurnal ini menyajikan studi tentang dampak dari komponen *Total Quality Management*

terhadap kinerja keuangan pada usaha kecil dan menengah di Yordania sementara juga menyediakan *review* penelitian *Total Quality Management* global. Sistem departemen perusahaan manajemen mutu bekerja sebagai sebuah tim. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah perusahaan menjadi bergantung pada satu sama lain untuk menghasilkan produk yang berkualitas yang memenuhi dan melampaui harapan pelanggan. Sebuah sistem mutu menggabungkan langkah-langkah yang mempengaruhi penjualan, keuangan, operasi, layanan pelanggan dan pemasaran.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan datang adalah :

1. Penelitian sebelumnya meneliti tentang dampak dari *Total Quality Management* terhadap kinerja keuangan.
2. Meneliti pengaruh manajemen kualitas terhadap budaya kualitas.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang akan datang adalah

1. Tempat penelitiannya, peneliti terdahulu menggunakan Jordan sebagai tempat penelitiannya sehingga peneliti yang akan datang menggunakan Surabaya sebagai tempat penelitiannya
2. Obyek penelitian ini berupa Unit Kecil Menengah (UKM), sedangkan penelitian yang akan datang yaitu perusahaan manufaktur yang terdapat di Kawasan Rungkut Industri Surabaya

2.2 Landasan Teori

2.2.1 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.

Kaizen merupakan aktivitas harian yang pada prinsipnya memiliki dasar sebagai berikut :

1. Berorientasi pada proses dan hasil.
2. Berpikir secara sistematis pada seluruh proses.
3. Tidak menyalahkan, tetapi terus belajar dari kesalahan yang terjadi di lapangan.

Pesan dari strategi kaizen , bahwa tidak satu hari pun boleh berlalu tanpa sesuatu tindakan penyempurnaan dalam perusahaan. Adapun manfaat yang diperoleh dalam penerapan teori keizen yaitu :

1. Setiap orang akan mampu menemukan masalah dengan cepat
2. Setiap orang akan memberikan perhatian dan penekanan pada tahap perencanaan.
3. Mendukung cara berfikir yang berorientasi pada proses
4. Setiap orang berkonsentrasi pada masalah-masalah yang lebih penting dan mendesak untuk diselesaikan
5. Setiap orang akan berpartisipasi dalam membangun sistem yang baru.

Dari kesimpulan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa 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. Beberapa point penting dalam proses penerapan KAIZEN yaitu :

- a) **Konsep 3M (Muda, Mura, dan Muri)** dalam istilah Jepang. Konsep ini dibentuk untuk mengurangi kelelahan, meningkatkan mutu, mempersingkat waktu dan mengurangi atau efisiensi biaya. Muda diartikan

sebagai mengurangi pemborosan, Mura diartikan sebagai mengurangi perbedaan dan Muri diartikan sebagai mengurangi ketegangan.

b) **Gerakkan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) atau 5R.**

Seiri artinya membereskan tempat kerja. Seiton berarti menyimpan dengan teratur. Seiso berarti memelihara tempat kerja supaya tetap bersih. Seiketsu berarti kebersihan pribadi. Seiketsu berarti disiplin, dengan selalu mentaati prosedur ditempat kerja. Di Indonesia 5S diterjemahkan menjadi 5R, yaitu Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin.

c) **Konsep PDCA** dalam KAIZEN. Setiap aktivitas usaha yang kita lakukan perlu dilakukan dengan prosedur yang benar guna mencapai tujuan yang kita harapkan. Maka PDCA (Plan, Do, Check dan Action) harus dilakukan terus menerus.

d) **Konsep 5W + 1H.** Salah satu alat pola pikir untuk menjalankan roda PDCA dalam kegiatan KAIZEN adalah dengan teknik bertanya dengan pertanyaan dasar 5W + 1H (What, Who, Why, Where, When dan How).

2.2.2 ***Total Quality Management***

Menurut Rovila (2014:50) menerangkan bahwa *Total Quality Management* 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 Department 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.

Berikut ini adalah karakteristik beberapa aktifitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu yaitu :

1. Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen atas
2. Sasaran kualitas dimasukkan dalam rencana bisnis
3. Jangkauan sasaran diturunkan dari *benchmarking: focus* adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi, di sana adalah sasaran untuk meningkatkan kualitas tahunan
4. Sasaran disebarkan ke tingkat yang mengambil tindakan
5. Pelatihan dilaksanakan pada semua tingkat
6. Pengukuran ditetapkan seluruhnya
7. Manajer atas secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran

8. Penghargaan diberikan untuk performansi terbaik
9. Sistem imbalan diperbaiki

2.2.3 *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)

2.2.3 **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 mengeliminasi *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.

Menurut *Vincent Gaspersz* (2001:348) bahwa terdapat karakteristik umum dari individu atau karyawan yang memiliki kinerja yang unggul, yaitu sebagai berikut :

1. Secara terus menerus selalu mencari gagasan-gagasan yang memiliki kinerja yang unggul yang lebih baik.
2. Selalu memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela
3. Menggunakan waktu secara efektif dan efisien
4. Selalu melakukan perencanaan dengan menyertakan jadwal waktu
5. Selalu bersikap positif terhadap pekerjaannya
6. Dapat berperan sebagai anggota tim kerja sama yang baik, sebagaimana yang menjadi pemimpin tim kerja sama yang baik
7. Dapat memotivasi diri melalui dorongan dari dalam diri sendiri
8. Memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik terhadap pekerjaannya serta mau menerapkan dalam pekerjaan itu.
9. Mau menerima ide-ide atau saran yang dianggap lebih baik dari orang lain
10. Hubungan antar pribadi dengan semua tingkatan manajemen dalam organisasi berlangsung dengan baik
11. Sangat menyadari dan mempedulikan masalah pemborosan dan inefisiensi dalam penggunaan sumber daya.
12. Mempunyai tingkat kehadiran yang baik
13. Seringkali melampaui standar-standar yang telah ditetapkan
14. Selalu mampu mempelajari sesuatu hal baru dengan cepat

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.

Kualitas Eksternal terjadi dengan menurunnya garansi yang diklaim, tuntutan hukum, *complain* dari pelanggan. Kualitas eksternal digunakan sebagai proksi untuk kepuasan pelanggan karena semakin rendah kegagalan eksternal maka kepuasan pelanggan semakin tinggi (Ahire dan Dreyfus, 2000; Sim and Killough, 1998) dalam buku Rovila El MAGviroh (2014)

2.3 Pengaruh antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen

2.3.1 Pengaruh Komitmen Kualitas terhadap Budaya Kualitas

Menurut Mullins, et al. (2005:422) dalam penelitian Basrah Saidani dan Samsul Arifin (2012:4) menjelaskan tentang dimensi kualitas produk bahwa dimensi kualitas terdiri dari: *Performance* (kinerja) yaitu berhubungan dengan karakteristik operasi dasar dari sebuah produk. *Durability* (daya tahan) yang berarti berapa lama umur produk bertahan sebelum produk tersebut harus diganti. *Conformance to specifications* (kesesuaian dengan spesifikasi) yaitu sejauh mana

produk memenuhi spesifikasi atau tidak ditemukannya cacat pada produk. *Features* (fitur) adalah karakteristik produk yang dirancang untuk menyempurnakan fungsi produk atau ketertarikan konsumen terhadap produk. *Reliability* (reliabilitas), adalah probabilitas bahwa produk akan bekerja dengan memuaskan atau tidak dalam periode waktu tertentu. *Aesthetics* (estetika), berhubungan dengan bagaimana penampilan produk. *Perceived quality* (kesan kualitas), sering dibidang merupakan hasil dari penggunaan pengukuran yang dilakukan secara tidak langsung karena terdapat kemungkinan bahwa konsumen tidak mengerti atau kekurangan informasi atas produk yang bersangkutan. Rute pasar dan rute peningkatan kualitas produk merupakan langkah untuk meningkatkan laba yang diperoleh melalui perbaikan kualitas secara terus-menerus.

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 manufakturing 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.

2.3.2 Pengaruh Komitmen Kualitas terhadap Kinerja Keuangan

H. Waluyo et al. (2015) berpendapat bahwa secara konseptual kualitas meliputi totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi. Kualitas tersebut mempengaruhi perusahaan dalam empat hal, yaitu:

- 1) Biaya dan pangsa pasar: kualitas yang ditingkatkan dapat mengarah kepada peningkatan pangsa pasar dan penghematan biaya;
- 2) Reputasi perusahaan: reputasi perusahaan mengikuti reputasi kualitas yang dihasilkan.
- 3) Pertanggung jawaban produk: organisasi memiliki tanggung jawab yang besar atas segala akibat pemakaian barang maupun jasa; dan
- 4) Implikasi internasional: dalam era teknologi, kualitas merupakan perhatian operasional dan internasional

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).

2.3.3 Pengaruh Keterlibatan Pegawai Terhadap Budaya Kualitas

Definisi keterlibatan kerja menurut Li dan Long (1999) dalam Khan, (2011) adalah sebagai derajat saat seseorang memperlihatkan keterlibatan emosional atau mental dengan pekerjaannya yang mempunyai hubungan erat dengan kinerja. 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. Seorang manajer seharusnya mengerti bahwa keberhasilan dalam meningkatkan budaya kualitas salah satunya adalah dengan melibatkan karyawan dalam proses produktivitas karena karyawan akan semakin aktif berpartisipasi dalam merencanakan perubahan untuk perusahaan. Perubahan adalah menjadi solusi bagi perusahaan dalam permasalahan yang dihadapi. 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.

2.3.4 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.

2.3.5 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 pengunjung merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan budaya kualitas yang ada di dalam perusahaan.

2.3.6 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.

2.3.7 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.

2.3.8 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.

2.3.9 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 manufakturing perlu selalu dan *intens* dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk mengetahui kejadian *real* yang terjadi mengenai *scrap*, *rework* dan *defeect* yang dihasilkan selama proses manufakturing. 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.

2.3.10 Pengaruh Pengendalian dan Monitoring Proses terhadap Kinerja Keuangan

(American Institute of Certified Public accountants) dalam Wilopo (2006:349) menjelaskan bahwa pengendalian internal sangat penting, antara lain untuk memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia serta untuk mengurangi kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan.pengelolaan dan penerapan pengendalian internal yang baik maka suatu perusahaan akan lebih mudah dalam pencapaian tujuannya. 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.

2.3.11 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.

2.3.12 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.

2.3.13 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, efektivitas insentif kualitas dapat memengaruhi budaya kualitas suatu perusahaan (Heizer dan Render, 2004) dalam penelitian Munizu (2011).

2.3.14 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.

2.3.15 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.

2.3.16 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.

2.3.17 Pengaruh Manajemen Kualitas Proses terhadap Budaya Kualitas

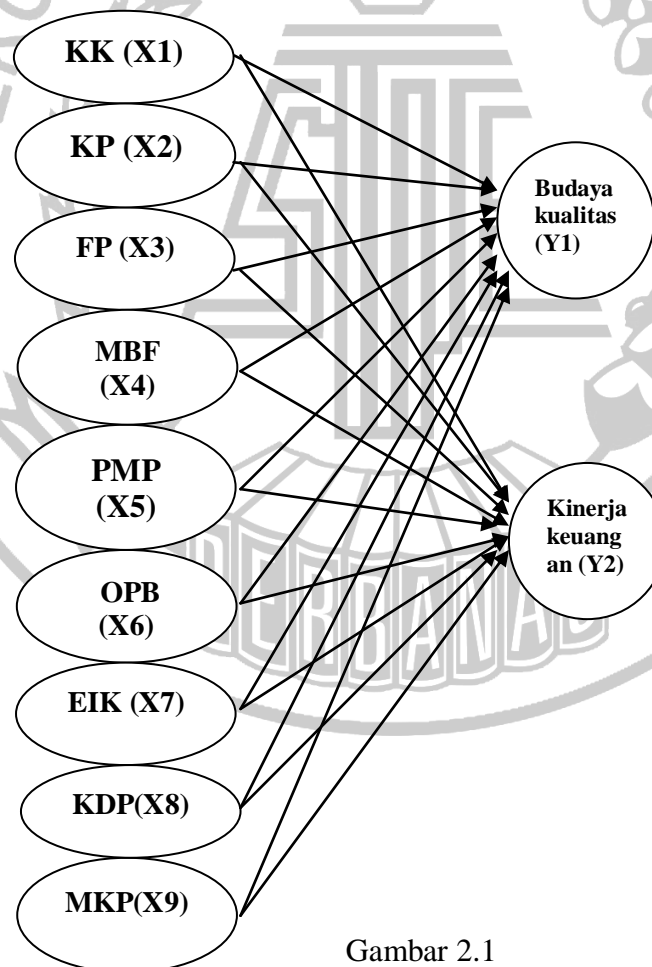
Manajemen proses adalah penelusuran dan perbaikan dari kualitas proses manufaktur. Hal ini bisa dilihat dengan adanya biaya *scrap* ditelusuri dan dilaporkan, biaya *rework* ditelusuri dan dilaporkan, penyebab *scrap* dan *rework* diidentifikasi, tindakan korektif yang segera diambil ketika masalah kualitas 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

2.3.18 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.

2.4

Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1
KERANGKA PEMIKIRAN

Keterangan:

X1: Komitmen Kualitas (KK)

X2: Keterlibatan Pegawai (KP)

X3: Fokus Pelanggan (FP)

X4: Manajemen berbasis fakta (MBF)

X5: Pengendalian dan Monitoring Proses (PMP)

X6: Orientasi Perbaikan Berkelanjutan (OPB)

X7: Efektifitas Insentif Kualitas (EIK)

X8: Kinerja Desain Produk (KDP)

X9: Manajemen Kualitas Proses (MKP)

Y1: Budaya Kualitas

Y2: Kinerja Keuangan

2.5

Hipotesis

H₁ : Komitmen Kualitas berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

H₂ : Komitmen Kualitas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan

H₃ : Keterlibatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

H₄ : Keterlibatan pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan

H₅ : Fokus Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

H₆ : Fokus Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan

H₇ : Manajemen berbasis fakta berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas

- H₈ : Manajemen berbasis fakta berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan
- H₉ : Pengendalian dan monitoring proses berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan Budaya Kualitas
- H₁₀ : Pengendalian dan monitoring proses berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan
- H₁₁ : Orientasi perbaikan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas
- H₁₂ : Orientasi perbaikan berkelanjutan Efektifitas Insentif Kualitas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan
- H₁₃ : Efektifitas Insentif Kualitas berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas
- H₁₄ : Efektifitas Insentif Kualitas berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan
- H₁₅ : Kinerja Desain Produk berpengaruh signifikan terhadap Budaya Kualitas
- H₁₆ : Kinerja Desain Produk berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan
- H₁₇ : Manajemen Kualitas Proses berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan Budaya Kualitas
- H₁₈ : Manajemen Kualitas Proses berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Keuangan