

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

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 sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Komitmen Kualitas terhadap Budaya Kualitas didapat kesimpulan bahwa Komitmen Kualitas tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas. Hal ini dikarenakan terdapat kekurangan dalam penerapan *benchmarking* dan umpan balik pakar kualitas dalam variabel komitmen kualitas di perusahaan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis satu (H1) yang menyatakan Komitmen Kualitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas.
2. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Komitmen Kualitas terhadap Kinerja Keuangan didapat kesimpulan bahwa Komitmen Kualitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Perusahaan memiliki komitmen pada kualitasnya dalam melayani pelanggan (konsumen) maka mampu mendorong pada semakin meningkatnya kinerja keuangan yang dicapai oleh perusahaan tersebut. Hal ini berarti bahwa

untuk meningkatkan kinerja keuangan dilakukan dengan meningkatkan komitmen kualitas. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis dua (H2) yang menyatakan Komitmen Kualitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan.

3. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Keterlibatan Pegawai terhadap Budaya Kualitas didapat kesimpulan bahwa Keterlibatan Pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas. Keterlibatan pegawai pada perusahaan di kawasan Rungkut Industri Surabaya sangat tinggi, dimana pegawai dilibatkan secara aktif seluruh aktivitas perusahaan termasuk dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis tiga (H3) yang menyatakan Keterlibatan Pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas.
4. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Keuangan didapat kesimpulan bahwa Keterlibatan Pegawai tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Hal ini dikarenakan keterlibatan pegawai di perusahaan masih belum dapat memperbaiki penjualan yang terjadi sehingga Keterlibatan Pegawai tidak berpengaruh pada kinerja keuangan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis empat (H4) yang menyatakan Keterlibatan Pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan.

5. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Fokus Pelanggan terhadap Budaya Kualitas didapat kesimpulan bahwa Fokus Pelanggan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas. Hal ini dikarenakan perusahaan belum sepenuhnya menerapkan tentang kesinambungan antara materi training dengan proses bekerja sesungguhnya, dan mengenai permintaan kritik dan saran dari pelanggan untuk perbaikan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa masih belum maksimalnya penerapan variabel fokus pelanggan pada pekerjaan di lapangan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis lima (H5) yang menyatakan Fokus Pelanggan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas.
6. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Fokus Pelanggan terhadap Kinerja Keuangan didapat kesimpulan bahwa Fokus Pelanggan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja keuangan dilakukan dengan meningkatkan fokus pada pelanggan oleh divisi pemasaran perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis enam (H6) yang menyatakan Fokus Pelanggan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan.
7. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Manajemen Berbasis Fakta terhadap Budaya Kualitas didapat kesimpulan bahwa Manajemen Berbasis Fakta tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas. Hal ini dikarenakan belum maksimalnya penerapan mengenai pemanfaatan teknik kuantitatif dalam proses, pemanfaatan teknik kuantitatif dalam desain produk dan pemberian training tentang teknis-teknis pada pengendalian

kualitas. Hal tersebut mengindikasikan bahwa belum seluruh perusahaan di Rungkut Industri melakukan data lapangan (sebenarnya terjadi) dan training-training dalam melakukan proses dan aktivitas perusahaan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis tujuh (H7) yang menyatakan Manajemen Berbasis Fakta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas.

8. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Manajemen Berbasis Fakta terhadap Kinerja Keuangan didapat kesimpulan bahwa Manajemen Berbasis Fakta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Hal ini berarti peningkatan kinerja keuangan perusahaan dilakukan dengan meningkatkan variabel Manajemen Berbasis Fakta. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis delapan (H8) yang menyatakan Manajemen Berbasis Fakta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan.
9. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Pengendalian Monitoring Proses terhadap Budaya Kualitas didapat kesimpulan bahwa Pengendalian Monitoring Proses tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas. Hal tersebut dikarenakan belum seluruhnya pegawai perusahaan mempunyai kesadaran dan terbiasa dalam pola pikir untuk selalu melakukan efisiensi tenaga kerja, perbaikan terus menerus untuk menuju pada kualitas sebagai pandangan hidup, melainkan hanya jika terdapat pengendalian dan monitoring dari atasan. Hasil penelitian ini tidak sesuai

dengan hipotesis sembilan (H9) yang menyatakan Pengendalian Monitoring Proses mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas.

10. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Pengendalian Monitoring Proses terhadap Kinerja Keuangan didapat kesimpulan bahwa Pengendalian Monitoring Proses tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Hal ini dikarenakan perusahaan belum dapat memperhatikan dengan detail proses produksi dan pengendalian yang maksimal. Tenaga ahli melakukan produksi banyak, berpengalaman dan berpendidikan tinggi. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis sepuluh (H10) yang menyatakan Pengendalian Monitoring Proses mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan.
11. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Orientasi Perbaikan Berkelanjutan terhadap Budaya Kualitas didapat kesimpulan bahwa Orientasi Perbaikan Berkelanjutan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas. Hal ini dikarenakan belum semua perusahaan melakukan unsur Orientasi Perbaikan Berkelanjutan yaitu mengenai perbaikan yang lebih luas, berkelanjutan dan proaktif serta keputusan yang diambil bukanlah keputusan jangka panjang. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis sebelas (H11) yang menyatakan Orientasi Perbaikan Berkelanjutan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas.
12. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Orientasi Perbaikan Berkelanjutan terhadap Kinerja Keuangan didapat kesimpulan bahwa Orientasi Perbaikan Berkelanjutan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja

Keuangan. Hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan kinerja keuangan dilakukan dengan meningkatkan komitmen kualitas. Hasil penelitian ini sesuai dengan hipotesis dua belas (H12) yang menyatakan Orientasi Perbaikan Berkelanjutan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan.

13. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Efektivitas Insentif Kualitas terhadap Budaya Kualitas didapat kesimpulan bahwa Orientasi Perbaikan Berkelanjutan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas. Hal ini dikarenakan perusahaan belum memiliki budaya kualitas yang tertanam dan melekat dalam aktivitas sehari-hari berupa moral karyawan, dan hal-hal yang menuju pada kualitas sebagai pandangan hidup dalam bekerja, melainkan hanya mengejar target yang ditentukan oleh atasan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis tiga belas (H13) yang menyatakan Efektivitas Insentif Kualitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas.
14. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Orientasi Perbaikan Berkelanjutan terhadap Kinerja Keuangan didapat kesimpulan bahwa Orientasi Perbaikan Berkelanjutan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Hal ini disebabkan target pengurangan *scrap*, *rework*, dan *defect* pada produk dapat teratasi dengan baik oleh perusahaan. Jadi dapat dikatakan biaya produksi ditujukan untuk perbaikan kualitas sangat efektif untuk meningkatkan kinerja keuangan. Hasil penelitian ini sesuai dengan

hipotesis empat belas (H14) yang menyatakan Efektivitas Insentif Kualitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Keuangan.

15. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Kinerja Desain Produk terhadap Budaya Kualitas didapat kesimpulan bahwa Kinerja Desain Produk tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas. Hal ini dikarenakan perusahaan belum menyadari sepenuhnya tentang pentingnya budaya pembaharuan desain produk pada setiap karyawan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis lima belas (H15) yang menyatakan Kinerja Desain Produk mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas.
16. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Kinerja Desain Produk terhadap Kinerja Keuangan didapat kesimpulan bahwa Kinerja Desain Produk tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Hal ini dikarenakan perusahaan masih belum menerapkan pembaharuan-pembaharuan di dalam produk masing masing, sehingga penerapan Kinerja Desain Produk belum maksimal yang menyebabkan tidak berpengaruh terhadap penjualan serta kinerja keuangan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis enam belas (H16) yang menyatakan Kinerja Desain Produk mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan.
17. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Manajemen Kualitas Proses terhadap Budaya Kualitas didapat kesimpulan bahwa Manajemen Kualitas Proses tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas. Hal ini dikarenakan perusahaan belum mendapatkan cara/proses

yang dapat mengefisiensi biaya-biaya yang ada. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis tujuh belas (H17) yang menyatakan Manajemen Kualitas Proses mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Kualitas.

18. Hasil pengujian hipotesis yang menguji Manajemen Kualitas Proses terhadap Kinerja Keuangan didapat kesimpulan bahwa Manajemen Kualitas Proses tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Keuangan. Hal ini dikarenakan perusahaan belum melakukan 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. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis delapan belas (H18) yang menyatakan Manajemen Kualitas Proses mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja keuangan.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian yang dilakukan, penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak keterbatasan, antara lain:

1. 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.



2. Kurangnya rasa kepedulian perusahaan terhadap bidang penelitian sehingga beberapa perusahaan menyatakan tidak sanggup (menolak) adanya penelitian yang diajukan.
3. Banyaknya perusahaan yang ternyata sudah pindah lokasi, sudah tidak beroperasi dan bangkrut, sehingga peneliti kesulitan untuk memberikan kuisisioner dalam pengumpulan data.

### 5.3

#### Saran

1. Untuk peneliti selanjutnya, peneliti sebaiknya dapat melakukan penyebaran kuisisioner jauh hari sebelum akhir tahun agar mendapatkan *feedback* yang maksimal dari perusahaan
2. Untuk perusahaan manufaktur di kawasan Rungkut Industri Surabaya, peneliti berharap agar perusahaan 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.
3. 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 management*, 21(4), 405-435.
- Khan, T. I. 2011. *Job Involvement as Predictor of Employee Comitment: Evidence from Pakistan*. *International 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.