

ANALISIS HUBUNGAN BERBAGAI DIMENSI KUALITAS DENGAN KINERJA PERUSAHAAN PADA INDUSTRI MANUFAKTUR

1

Budhi Cahyono

Abstract

This research is designed to test the association between quality dimensions (customer satisfaction/CS, employee satisfaction/ES, industry quality/IQ) and corporate performance/CP. The data were collected from manufacturing firms in Semarang, and grouped into two size, include big corporate and middle corporate. There are 104 corporates were participating in this study. They are 57 big corporates and 47 middle corporates as sample. Based on literature review and theory, we make six hypotheses. The first three hypotheses there are significant correlation between quality dimensions and corporate performance between quality dimensions and corporate performance for the middle corporates.

All item used in this research, we based on 7-point likert scale. The relationship between quality dimensions and five items of corporate performance was investigated by correlation analysis. Discriminant analysis was conducted to differentiate the size of corporate. The measure instrument used for the three quality dimensions and corporate performance are show to be valid (except price/CS) and reliable. The result of correlation analysis show that the big corporates tend to have more widely a positive correlation between quality dimensions and corporate performance than middle corporates. From the discriminant analysis, there are five independent variables (items) that have more discriminant power in the analysis, absenteeism (ES), consumer preference (IQ), turnover (ES), market place quality (IQ) and promotion (ES).

Key words :customer satisfaction, employee satisfaction, industry quality and corporate performance

Pendahuluan

Menurut Hammer (1993), tantangan bisnis yang timbul mencakup 3C, yakni *customer*, *competitor* dan *change*. Berbagai tantangan tersebut menuntut setiap perusahaan harus mampu menghadapi, agar kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan. Salah satu caranya adalah perusahaan dapat

melaksanakan *quality revolution*, yang bertujuan untuk meningkatkan persaingan dan memperbaiki kualitas. Berbagai prinsip dimensi kualitas telah banyak dikemukakan, namun banyak penelitian empirik yang mengangkut manajemen kualitas. Garaph (1989) mengidentifikasi delapan faktor manajemen kualitas (*management leadership, role of the quality department, product/service design, supplier quality management,*

process management, quality data and reporting, employee relationship and training).

Berdasarkan berbagai tantangan, yakni *customer, competitor* dan *change* serta adanya tuntutan untuk melakukan *quality revolution*, maka permasalahan yang dihadapi oleh industri manufaktur di Kodya Semarang, yakni bagaimana mengupayakan perbaikan pada berbagai dimensi kualitas untuk dapat menghadapi tantangan dan mewujudkan *tuntutan quality revolution*. Kondisi ini dimaksudkan agar perusahaan mampu bersaing dengan mengandalkan kualitas produk. Masalah ini menarik seiring dengan meningkatnya jumlah perusahaan manufaktur di Kodya Semarang dalam kurun waktu tahun 1992 sampai tahun 1995. Tahun 1993 kenaikan jumlah perusahaan sebesar 10,04%; tahun 1994 naik 2,11 % dan tahun 1995 naik 9,97%.

Berbagai dimensi kualitas yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada *service profit chain model* yang dikemukakan oleh Schleisinger dan Heskett (1991). Dalam model ini dinyatakan bahwa konsumen akan selalu mengingat produk/jasa yang dikonsumsi apabila mereka merasa puas. Kepuasan konsumen ini berawal dari adanya kepuasan karyawan dalam perusahaan. Selain itu kepuasan karyawan akan berdampak secara luas, yang meliputi kepuasan konsumen, kualitas pelayanan karyawan dan posisi perusahaan dalam industri.

Kepuasan konsumen berawal dari adanya kepuasan yang terlibat dalam aktivitas perusahaan. Berdasarkan pada daya ingatnya terhadap produk atau jasa, mereka akan menciptakan persepsi terhadap produk dan jasa tersebut, sehingga kepuasan karyawan dan kualitas dukungan internal dapat berdampak pada munculnya nilai dan kualitas pelayanan. Menurut Deming (1986), kepuasan konsumen dapat dipenuhi dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus. Perbaikan terus-menerus merupakan tantangan

organisasi untuk selalu memperbaiki sistem produksi dan pelayanan.

Efektivitas karyawan sangat ditentukan oleh kondisi secara menyeluruh (Dubin, 1991), mulai dari seleksi yang dilakukan terhadap latar belakang individu yang berbeda, pelatihan, penggajian dan praktek-praktek sosialisasi. Berbagai kondisi tersebut merupakan aspek-aspek yang dapat berpengaruh terhadap perbedaan individu. Selain itu Cardy dan Dobbin (1993) dalam studinya menyatakan adanya hubungan yang kuat antara *job satisfaction* dan *performance*.

Karyawan memiliki kontribusi yang berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan jalan memperluas peran karyawan dalam sistem yang diciptakan dan dilaksanakan oleh manajemen. Suatu studi yang dilakukan Baron dan Lawler (1986) tentang kepuasan kerja, mengindikasikan bahwa kondisi kerja yang baik akan mengakibatkan pekerjaan menjadi menarik, membantu pencapaian promosi dan meminimisasi konflik, yang semuanya mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Aktivitas perusahaan manufaktur tidak dapat terlepas dari lingkungan industri, misalnya mengangkut posisi produk dalam industri, perbandingan dengan produk lain yang sejenis dalam desain produk, harga maupun kualitas serta karakteristik konsumen yang dihadapi. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi perusahaan dalam persaingan.

Kotler (1997), menyebutkan empat jenis persaingan, yakni *brand competition, industry competition, form competition* dan *generic competition*. Perusahaan perlu membentuk strategi untuk menghadapi pesaing dalam mencapai target pasar tertentu. Strategi yang diciptakan dapat terbentuk *lower manufacturing cost, pelayanan yang baik, memperluas market share, peningkatan laba, cashflow, technology leadership* dan *service leadership*.

Studi terhadap hubungan antara dimensi kualitas dan *market share* telah menunjukkan hasil yang berbea. Buzzle dan Gale (1987) mengemukakan adanya hubungan positif antara kualitas dan *market share*. Sedangkan Curry dan Faulds (1985) manemukan sebaliknya, bahwa penerapan kualitas yang tinggi akan menghasilkan *market share* yang lebih rendah daripada penerapan kualitas yang lebih rendah, sebab produk dengan kualitas yang lebih rendah akan terjangkau oleh konsumen.

Studi tentang hubungan antara *quality* dan *cost* juga menunjukkan hasil yang berlawanan. Kualitas dan *cost* memiliki hubungan yang terbalik, sebab meningkatnya kualitas akan mengurangi biaya pembongkaran, kerja ulang dan biaya garansi. Garvin (1987), menemukan adanya hubungan yang positif antara *cost* dan *qualit*.

Berdasarkan argumentasi yang dikemukakan oleh Deming (1986), Dubin (1991), Buzzle dan Gale (1987) dan Garvin (1987), penulis tertarik untuk mengetahui hubungan antara tiga dimensi kualitas, yakni tingkat kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan kualitas industri dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan.

Landasan Teori

Quality

Konsep *quality* sudah seringkali sejak dulu dan secara kontinyu menjadi suatu topik yang menarik. Dalam suatu survey, para eksekutif mendapat tantangan yang besar menyangkut perbaikan jasa dan produk (Zeithand dkk, 1990). Feigenbaum (1982) memberi gambaran bahwa kualitas merupakan suatu kekuatan yang paling mempengaruhi pertumbuhan ekonomi suatu perusahaan dalam pasar internasional. Dalam suatu penelitian tentang definisi *quality* belumlah mendapatkan hasil yang konsisten. *Quality* didefinisikan sebagai nilai (Abbott,

1955; Feigenbaum, 1951), penyesuaian diri terhadap spesifikasi (Gilmore, 1974; Levitt, 1972), penyesuaian diri terhadap kebutuhan (Crosby, 1979), kesesuaian dalam penggunaan (Juram, 1974).

Penciptaan kualitas produk atau jasa tidak dapat datang secara tiba-tiba. Jika suatu perusahaan ingin mencapai kualitas total, maka kualitas haruslah menjadi tujuan utama dalam kegiatan fungsi operasional dan seluruh aktivitas haruslah menjadi tujuan utama dalam kegiatan fungsi operasional dan seluruh aktivitas organisasi. Hal ini penting, mengingat adanya kontak yang terus menerus dari konsumen mulai dari produk dipromosikan, proses pembelian sampai pelayanan setelah pembelian. Kepemimpinan manajemen dan motivasi pada seluruh level organisasi merupakan faktor penting dalam mencapai kualitas yang diharapkan. Manajemen harus membudayakan bahwa kualitas merupakan bagian pokok dalam organisasi agar penyatuan dan mobilisasi sumber daya dapat mencapai tingkat kualitas yang superior.

Empat permasalahan utama untuk sukses implementasi program kualitas terletak pada manajemen puncak, manajemen menengah, supervisor dan staf tehnik. Para manajer cenderung terjebak pada aktivitas-aktivitas rutin dan gagal untuk memperbaiki lingkungan dalam mewujudkan perbaikan yang terus-menerus. Manajer merasakan adanya ancaman dengan pemberian kekuatan otoritas kepada karyawan untuk memperbaiki yang berulang-ulang untuk setiap unit organisasi dan sangat penting dalam mendukung tujuan organisasi.

Customer Satisfaction

Untuk menghadapi tantangan pada lingkungan baru yang global, perusahaan dituntut untuk memulai dengan kualitas sebagai bagian integral dari perencanaan bisnis strateginya. Peran kualitas selalu berubah dengan semakin bervariasinya produk dalam

memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen. Hal ini mendorong timbulnya filosofi manajemen yang baru, yakni *Total Quality Management (TQM)*. TQM bukan merupakan fungsi yang independen, tetapi merupakan sebuah fungsi manajemen secara menyeluruh pada seluruh level manajemen. TQM merupakan sebuah filosofi manajemen yang tujuan utamanya adalah memuaskan konsumen melalui produk dan jasa.

Customer satisfaction merupakan suatu tingkatan konsumen suatu organisasi yang secara kontinyu mengamati bahwa kebutuhan mereka dipenuhi oleh produk dan jasa organisasi (Anderson, 1994). Deming (1986), menyatakan bahwa ketidakpuasan konsumen akan merugikan kinerja bisnis. Kepuasan konsumen akan menciptakan loyalitas konsumen dan pemberian kontribusi yang lebih baik terhadap organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Schlesinger dan Heskett (1991), mengusulkan sebuah model *service profit chain*. Mereka berargumentasi bahwa konsumen akan selalu mengingat apabila dia merasa puas. Kepuasan konsumen timbul keran adanya persepsi konsumen terhadap nilai suatu produk atau jasa.

Menurut Deming (1986), kepuasan konsumen dapat dipenuhi dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus. Perbaikan terus-menerus merupakan tantangan organisasi untuk selalu memperbaiki sistem produksi dan pelayanan. Perbaikan terus-menerus haruslah konsisten dengan selalu memperbaiki kualitas dan mengurangi variasi produk yang dihasilkan melalui praktek manajemen menuju pada perbaikan dan inovasi dalam proses produk dan pelayanan.

Studi lain dilakukan oleh Madu dkk. (1996), yang mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan antara *customer satisfaction* dan *organizational performance*. Berbagai item yang digunakan untuk menilai *customer satisfaction* antara lain : *price, service, product features, product reliability* dan

company culture. Semua dimensi *customer satisfaction* mempunyai hubungan yang signifikan dengan berbagai item dalam *organizational performance*. Hubungan yang tidak signifikan terjadi pada perusahaan besar, yakni antara *customer satisfaction* dan *market share*.

Employee Satisfaction

Employee satisfaction merupakan suatu tingkatan sebuah organisasi yang merasa bahwa organisasi secara berkelanjutan memuaskan kebutuhan mereka (Anderson, 1994).

Berbagai penelitian tentang kepuasan kerja telah dilakukan selama seperempat abad yang lalu (Locke 1976). Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan sesuatu yang statis, tetapi merupakan suatu subyek yang dapat mempengaruhi dan memodifikasi berbagai kekuatan yang ada dalam individu karyawan. Pengaruh ini akan berkembang seiring dengan karakteristik personal dan lingkungan pekerjaan.

Suatu studi empirik mengenai kepuasan kerja yang dilakukan oleh Baron (1986) mengindikasikan bahwa kondisi kerja dapat membantu meningkatkan minat kerja, promosi dan minimisasi konflik antar karyawan, yang semuanya akan mengarah pada kepuasan karyawan. Menurut Lam (1994), suatu program perbaikan kualitas dapat meningkatkan kepuasan karyawan, antara lain melalui minat kerja yang meningkat, hubungan baik dengan manajemen dan sesama karyawan, keamanan kerja, peningkatan tanggung jawab, peningkatan gaji, kesempatan untuk promosi, kejelasan peran dan partisipasi yang semakin meningkat dalam pengambilan keputusan.

Menurut Bower dan Ledford (1991) teknik seleksi untuk mencapai kualitas total lebih berorientasi pada model penggajian karyawan berdasarkan pada *person-organizational fit*, yang selanjutnya akan

sangat berpengaruh terhadap kinerja. Cardy dan Dobbin (1993) menekankan adanya kepuasan karyawan dalam efektivitas organisasi yang terfokus pada peningkatan kinerja. Kepuasan karyawan dalam efektivitas organisasi yang terfokus pada peningkatan kinerja. Kepuasan karyawan dibutuhkan untuk mendukung perbaikan terus menerus dan pencapaian kepuasan konsumen. Mereka juga menyatakan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan kinerja.

Studi yang dilakukan oleh Madu dkk. (1996) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *employee satisfaction* dan *organizational performance*, baik untuk perusahaan besar maupun kecil. *Employee satisfaction* diukur dengan beberapa item, seperti *politics, absenteeism, leadership, financial rewards, performance evaluation, turn over rate, non financial reward, training and educational program, promotion and job enrichment program*. Hubungan yang tidak signifikan terjadi pada perusahaan manufaktur besar, yakni antara *employee satisfaction* dengan *long term performance* dan *short term performance*.

Industry Quality

Penilaian kualitas perusahaan tidak dapat terlepas dari keberadaan perusahaan tersebut dalam suatu industri tertentu. Kotler (1997) menyebutkan terdapat empat jenis persaingan, yakni *brand competition, industry competition, form competition* dan *generic competition*. Untuk menghadapi persaingan yang semakin meningkat, perusahaan perlu menciptakan strategi agar keberadaan perusahaan dalam industri tetap bertahan. Kekuatan dan kelemahan pesaing dapat diperoleh dengan cara mengumpulkan informasi, bisnis pesaing, misalnya data penjualan, pangsa pasar pesaing, *profit margin, return on investment, cash flow* dan *new investment*.

Juran (1962) memperluas definisi

kualitas yang dapat diterapkan dalam industri yang meliputi : *market place quality, quality of design, quality of conformance, consumer preference* dan *quality characteristic*. Schlesinger dan Heskett (1991) mengusulkan sebuah *service profit chain model*. Mereka berargumentasi bahwa tingkat penerimaan konsumen merupakan hasil dari kepuasannya, yang dipengaruhi oleh persepsi konsumen terhadap nilai suatu barang atau jasa. Mereka juga menyatakan bahwa nilai, kualitas pelayanan dan *cost* dipengaruhi oleh tingkat penerimaan karyawan, kepuasan karyawan dan kualitas dukungan internal, sehingga karyawan akan menawarkan untuk mendukung konsumen. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan konsumen didasarkan pada kepuasan karyawan.

Studi mengenai hubungan antara dimensi kualitas dan *market share* telah menunjukkan hasil yang berbeda. Buzzle dan Gale (1987) mengemukakan adanya hubungan yang positif antara kualitas dan *market share* telah menunjukkan hasil yang berbeda. Buzzle dan Gale (1987) mengemukakan adanya hubungan yang positif antara penerapan kualitas yang tinggi akan menghasilkan *market share* yang lebih rendah daripada penerapan kualitas yang lebih rendah, sebab kualitas yang lebih rendah akan lebih terjangkau oleh konsumen.

Corporate Performance

Kinerja perusahaan merupakan suatu prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kinerja (*performance outcome*) (Rue dan Byard, 1997). Sebagian besar peneliti sepakat, bahwa pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya menggunakan satu ukuran tunggal (Day dan Wnsley, 1988). *profitabilitas* masih dianggap tinggi sebagai aspek utama dalam pengukuran kinerja perusahaan, namun belum mencukupi untuk menjelaskan keefektifan perusahaan secara umum. Day dan Wesley (1988), menyatakan

perlu adanya kelengkapan kinerja berupa pangsa pasar (*market share*).

Madu dkk. (1996), menggunakan 9 item dalam mengukur kinerja perusahaan, antara lain : *short term performance, long term performance, productivity, cost performance, profitability, competitiveness, sales growth, earning growth* dan *market share*. Penggunaan item-item kinerja perusahaan didasarkan pada kondisi industri di daerah penelitian, dengan maksud penggunaan item kinerja perusahaan dapat mengukur apa yang ingin diukur.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan landasan teori, dapat dikemukakan enam buah hipotesis.

H1 : *Customer satisfaction* (CS) mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan *corporate performance* (CP) untuk perusahaan manufaktur besar.

H2 : *Employee satisfaction* (ES) mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan *corporate performance* (CP) untuk perusahaan manufaktur besar.

H3 : *Industry quality* (IQ) mempunyai

hubungan positif dan signifikan dengan *corporate performance* (CP) untuk perusahaan manufaktur besar

H4 : *Customer satisfaction* (CP) mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan *corporate performance* (CP) untuk perusahaan manufaktur sedang

H5 : *Employee satisfaction* (ES) mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan *corporate performance* (CP) untuk perusahaan manufaktur sedang

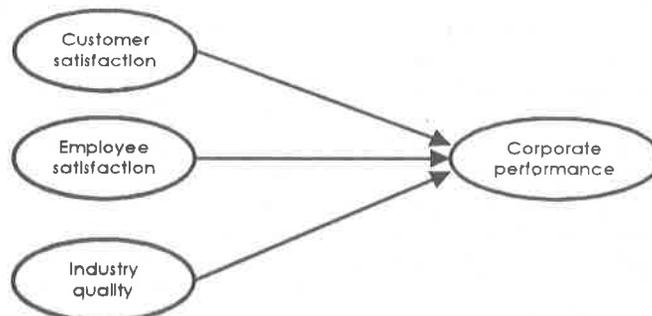
H6 : *Industry quality* (IQ) mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan *corporate performance* (CP) untuk perusahaan manufaktur sedang.

Metode Penelitian

Model Penelitian

Model penelitian didasarkan pada hubungan antara dimensi kualitas (*customer satisfaction, employee satisfaction* dan *industry quality*) dan *corporate performance*.

Gambar 1.
Model hubungan antara dimensi kualitas dan corporate performance.



Populasi

Studi ini mengambil populasi yang terdiri dari perusahaan-perusahaan manufaktur yang beroperasi di Kodya Semarang. Industri manufaktur merupakan suatu unit produksi yang terletak pada suatu tempat tertentu atau tetap yang melaksanakan kegiatan mengubah barang secara mekanik atau secara kimia sehingga menjadi barang atau produk baru yang sifatnya lebih dekat konsumen (BPS, 1995). Populasi terdiri dari perusahaan besar dengan jumlah karyawan lebih dari 100 orang dan perusahaan sedang dengan jumlah karyawan antara 20 – 99 orang.

Berbagai jenis perusahaan masing-masing dikelompokkan dalam industri, yakni industri makanan, minuman dan tembakau, industri tekstil, pakaian jadi dan kulit, industri kayu, industri kertas, percetakan dan penerbitan, industri pengolahan bahan kimia dan barang-barang dari logam, industri alat pengangkutan dan kelompok industri lainnya.

Jumlah populasi perusahaan yang ada di Semarang sebanyak 307 perusahaan, dengan rincian perusahaan besar (jumlah karyawan lebih dari 100 orang) berjumlah 144 perusahaan, dan perusahaan sedang (jumlah karyawan 20-99 orang) berjumlah 163 perusahaan. Jumlah karyawan seluruhnya sebanyak 66.622 orang. Jumlah karyawan untuk perusahaan besar berjumlah 58.994 orang dan perusahaan sedang berjumlah 7.628 orang.

Sampel

Pengambilan sampel dilakukan secara *stratified random sampling* (Emory dan Cooper, 1995), yakni dengan mengelompok perusahaan berdasarkan jumlah karyawan. Sampel diambil sebesar 60% dari populasi (184 perusahaan) untuk mengantisipasi tingkat *respond rate* yang cukup. Jadi jumlah *sample* untuk perusahaan besar sebanyak 86 perusahaan (60% dari 144) dan perusahaan sedang sebanyak 98 perusahaan (60% dari

163). Alokasi sampel ditentukan berdasarkan alokasi sampel berimbang (Nasir, 1988) dengan menentukan *sampling fraction* per daerah.

Instrumen penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan tiga macam variabel independen (*customer satisfaction*, *employee satisfaction* dan *industry quality*) dan satu macam variabel dependen (*corporate performance*). Berbagai item dimensi kualitas dan *corporate performance* dinilai dengan menggunakan 7 point skala likert (sangat tidak benar sekali – sangat benar sekali), dengan maksud untuk membuat rentang jawaban yang lebih besar, sehingga dapat memperluas variabilitas jawaban. Analisis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi : analisis validitas, reliabilitas, korelasi dan diskriminan.

Hasil dan Pembahasan

Pengujian Validitas

Pengujian validitas dilakukan terhadap seluruh responden yang menjawab kuesioner, yakni sebanyak 104 perusahaan, yang terdiri dari 57 perusahaan besar (54,81%) dan 47 perusahaan sedang (45,19%).

Berdasarkan hasil korelasi dari masing-masing item dengan total item dimensi kualitas dan *corporate performance* yang berjumlah 24 item, diperoleh hasil nilai prob.-nya dibawah 0,05, kecuali X6 (*price*) yang termasuk dalam variabel *customer satisfaction*, sehingga item X6 (*price*) tidak diikutsertakan dalam pengujian selanjutnya.

Pengujian reliabilitas

Pengujian tingkat reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menentukan besarnya nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-

Tabel 1.
Nilai Cronbach's Alpha
masing-masing variabel

Variabel	Cronbach's Alpha
Corporate performance	0,8342
Customer satisfaction	0,7320
Employee satisfaction	0,8635
Industry quality	0,8094

masing variabel penelitian. Hasil perhitungan nilai Cronbach's Alpha menunjukkan besarnya nilai Cronbach's Alpha untuk keempat variabel penelitian adalah seperti dalam tabel 1.

Berdasarkan hasil nilai Alpha dari keempat variabel, menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut reliabel. Hal ini didukung oleh Nunally (1967), yang mengatakan bahwa besarnya nilai alpha dikatakan baik (*respectable*), apabila nilainya lebih besar dari 0,70.

Pengujian Hipotesis

Dengan menggunakan confidence level 95% dan significant level 5%, korelasi antara variabel customer satisfaction (CS) dan corporate performance (CP) pada perusahaan besar menunjukkan hasil yang positif ($r=0,8987$; $p=0,000$). Sedangkan korelasi antara customer satisfaction dan item-item corporate performance juga menunjukkan korelasi positif dan tidak ada hubungan yang signifikan antara customer satisfaction dan item-item corporate performance.

Pengujian terhadap hipotesis kedua menunjukkan adanya hubungan yang positif antara variabel ES dan CP ($r=0,4777$; $p=0,003$). Berdasarkan korelasi antara employee satisfaction (ES) dan item-item dalam variabel CP juga didapatkan korelasi yang signifikan, dengan beberapa pengecualian, yakni

adanya hubungan yang tidak signifikan antara ES dan profitability ($r=0,0459$; $p=0,734$) dan sales growth ($r=0,0141$; $p=0,917$).

Hipotesis ketiga hasilnya menunjukkan hubungan yang signifikan ($r=0,5125$; $p=0,000$). Korelasi antara IQ dan item-item CP juga menunjukkan hubungan yang signifikan, dengan pengecualian hubungan antara IQ dan profitability ($r=0,1675$; $p=0,702$).

Sedangkan pengujian hipotesis untuk perusahaan sedang (jumlah karyawan antara 20-99 orang) dilakukan terhadap 47 perusahaan sedang (47,96%). Hasil korelasi antara variabel customer satisfaction dengan variabel corporate performance untuk perusahaan sedang menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan ($r=0,3892$; $p=0,015$). Sedangkan korelasi antara variabel CS dan item-item CP juga menunjukkan hubungan yang signifikan, dengan pengecualian hubungan antara CS dengan profitability ($r=-0,0028$; $p=0,985$) dan competitiveness ($r=-0,0204$; $p=0,089$).

Hipotesis kelima yang menyatakan adanya hubungan yang signifikan antara employee satisfaction (ES) dan corporate performance (CP) diuji dengan mengkorelasikan antara kedua variabel serta mengkorelasikan item-item dari kedua variabel tersebut. Hasil korelasi menunjukkan nilai ($r=0,4207$; $p=0,011$), sehingga hipotesis kelima diterima. Adapun korelasi antara ES dengan item-item CP juga menunjukkan hubungan yang signifikan.

Hasil pengujian dengan analisis korelasi menunjukkan bahwa hipotesis keenam yang menyatakan industry quality (IQ) mempunyai hubungan yang signifikan dengan corporate performance (CP) pada perusahaan sedang dapat diterima ($r=0,4587$; $p=0,010$). Sedangkan korelasi antara IQ dengan masing-masing item CP menunjukkan hubungan yang signifikan dengan pengecualian, hubungan antara IQ dengan profitability ($r=-0,5740$; $p=0,702$).

Dari berbagai hasil pengujian hipotesis mengindikasikan bahwa untuk perusahaan besar tingkat kepuasan karyawan belum mampu untuk meningkatkan keuntungan dan meningkatkan penjualan, sehingga perlu dilakukan usaha-usaha perbaikan dalam dimensi kualitas yang berhubungan dengan peningkatan kepuasan karyawan. Dalam konteks penelitian ini, perlu dilakukannya perbaikan program training dan pendidikan karyawan. Dari segi industry quality juga perlu perbaikan dalam desain produk.

Sedangkan untuk perusahaan sedang perlu perbaikan pada dimensi kualitas, terutama customer satisfaction, melalui perbaikan budaya kerja dalam perusahaan yang lebih kondusif. Selain itu juga perlu perbaikan dibidang kualitas industri, dengan memperbaiki desain produk yang sudah ada.

Analisis Diskriminan

Analisis diskriminan ditujukan untuk menemukan kombinasi linier dari suatu perangkat ukuran yang berkaitan dengan sejumlah variabel yang dikelompokkan dalam dua kategori yang mendiskriminasikan secara terbaik terhadap kedua kelompok variabel tersebut (Fischer, 1936). Hasil perhitungan dengan analisis diskriminan, menunjukkan bahwa, kebenaran klasifikasi perusahaan besar lebih tinggi (77,19%) dari pada klasifikasi perusahaan sedang (63,83%). Sedangkan rata-rata klasifikasi kelompok perusahaan secara keseluruhan adalah 70,51%. Hal ini berarti bahwa untuk perusahaan besar, ketiga variabel kualitas mampu menjelaskan 77,19% terhadap corporate performance, sedangkan 22,81% dijelaskan oleh faktor lain. Untuk perusahaan sedang, variabel kualitas mampu menjelaskan sebesar 63,83% terhadap variabel corporate performance, dan 36,17% dijelaskan oleh variabel lain. Secara keseluruhan, kemampuan variabel kualitas untuk menjelaskan variabel corporate performance adalah sebesar 70,51% dan 29,49% dijelaskan oleh variabel lain.

Hasil analisis diskriminan menunjukkan bahwa rangking dalam discriminant power masing-masing variabel independen adalah: X11/absenteism (0,5439), X23/consumer preference (0,5290), X19/job enrichment (0,5166), X20/market place quality (0,5117), dan X18/promotion (0,4710). Menurut Hair dkk (1992), kriteria skor discriminant loading yang baik adalah diatas 0,45. Implikasinya, bahwa kelima variabel/item independen tersebut mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja perusahaan.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

1. Hubungan yang lebih signifikan antara dimensi kualitas dan kinerja perusahaan terjadi pada perusahaan besar dibandingkan perusahaan sedang. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa menejer pada perusahaan-perusahaan besar lebih mempunyai pandangan dan persepsi yang positif dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip kualitas. Selain itu perusahaan-perusahaan besar dalam penelitian ini lebih mempunyai kepedulian, dibuktikan dengan tingkat respond rate yang lebih tinggi dibanding perusahaan sedang.
2. Pada perusahaan besar, variabel customer satisfaction mempunyai hubungan yang signifikan dengan semua item corporate performance. Variabel employee satisfaction mempunyai hubungan yang tidak signifikan dengan profitability. Hubungan yang paling signifikan antara ketiga dimensi kualitas dan corporate performance untuk perusahaan besar adalah: customer satisfaction ($r=0,8987$), industry quality (0,5125) dan employee satisfaction (0,4777). Sedangkan untuk perusahaan sedang, hubungan yang paling signifikan dengan variabel corporate performance, berturut-turut terjadi pada

variabel industry quality ($r=0,4587$), employee satisfaction ($r=0,4207$) dan customer satisfaction ($r=0,3892$).

Saran

1. Para menejer pada perusahaan sedang perlu meningkatkan wawasan tentang pentingnya memahami kembali berbagai dimensi kualitas dalam usaha mencapai dan meningkatkan berbagai item dalam kinerja perusahaan. Hal ini akan menjamin dukungan mereka terhadap praktek-praktek kualitas dan menjamin tanggung jawab mereka dalam implementasi program perbaikan kualitas secara efektif.
2. Pada perusahaan sedang terjadi hubungan yang tidak signifikan antara CS dengan profitability dan competitiveness. Sedangkan variabel IQ mempunyai hubungan tidak signifikan dengan profitability. Secara keseluruhan, usaha-usaha yang dilakukan perusahaan diarahkan pada bagaimana meningkatkan profitability, sales growth dan competitiveness melalui penciptaan budaya kerja di perusahaan yang lebih baik.
3. Isu-isu organisasional untuk meningkatkan kinerja industri manufaktur di Kodya Semarang yang perlu diperhatikan meliputi: pertama, di bidang CS perlu lebih menciptakan budaya kerja yang kondusif. Kedua, dibidang ES, faktor-faktor peningkatan imbalan berupa uang, pengurangan perputaran karyawan dan perbaikan sistem training dan education perlu mendapat perhatian yang serius. Ketiga, dibidang IQ perlu perbaikan kualitas model produk.
4. Beberapa variabel dimensi kualitas yang meliputi absenteeism (ES), consumer preference (IQ), turn over (ES), market place quality (IQ) dan promotion (ES), perlu mendapat perhatian yang serius bagi industri manufaktur di Kodya Semarang, karena variabel tersebut memainkan peran yang penting dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja perusahaan. 📌

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Rungtusanathan dan Schroeder 1994; *A theory of quality management underlying the Deming management method*; The academy of management review, vol. 19 no. 3
- Babbie, E, 1995; *The practice of social research*. Seventh edition; Wadsworth
- Benson, 1991; *The effect of organizational context on quality management; an empirical investigation*; Management science
- BPS, 1995; *Statistik Industri besar dan sedang*; Pemda kodya daerah tingkat II Semarang
- Buzzle dan Gale, 1987; *The PIMS principles: linking strategy to performance*; New York Free Press
- Cole dan Phillips 1983, *Improving product quality through continuous feedback*, Management review, vol, 72
- Crosby 1979, *Quality is free*, New york, Mc graw hill
- Curry dan Fauld, 1985; *The measurement of quality competition in strategic group*; Percieved quality; Lexington book
- Day, G.S. dan Wensley, R. 1988; *Assesing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*; Journal of marketing
- Dean dan Bowen 1994; *Management theory an total quality: improving research and Practice throught theory development*, The academy of management review; vol. 19 no. 3
- Devellis RF 1991, *Scale development – theory and application*, Sage publication inc
- Devenport; 1993; *Need Radical Innovation and Continous Improvement Integrated Process Reengineering and TQM*; Planning Review, May-June.
- Dubin, 1991; *Total quality management and work characteristics: behavior and personality measure*; Academy of management review

- Emory dan Cooper, 1995; *Business research method*; fifth edition; Richard D Irwin Inc
- Garvin, 1987; *Competing on the eight dimension of quality*; New York free press
- Hair, Anderson, Tatham dan Black, 1992; *Multivariate data analysis*; Macmillan publishing company, New York
- Hammer, Michael dan Champy, James 1993, *Reengineering the corporation; a manifesto for business revolution*, Harper business press
- Levin dan Rubln 1994; *Statistics for management*; Prentice Hall Incorporation, 6th Edition
- Madu, Kuei dan Jacob 1996; *An empirical assessment of the influence of quality dimensions on organizational performance*; International journal production research vol. 34 no. 7
- Porter, M.E. 1985; *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*; The free press, New York
- Richard and Benson, 1993; *Total Quality and Human Resources Management : Lesson Learned from Baldrige Award – Winning Companies*; Academy of Management Executive, Vol.7 No. 3
- Saraph, Benson dan Schoeder 1989, *An investment for measuring the critical factors of quality management*, Decision science
- imon 1997 *Total quality management and its impact on middle managers and front line workers*; Journal of management Development. Vol 15 No. 7
- Tamimi, 1995; *An Emperical investigation of critical TQM factors using exploratory factor analysis*; International journal production research Vol 33 No. 11