

***ANTECEDENTS DAN CONSEQUENCES* ATAS KINERJA KUALITAS:
Studi Empiris Pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur
Bersertifikasi ISO 9000 di Indonesia**

TESIS
Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh derajat S-2 Magister Sains Akuntansi



Diajukan oleh:

Nama : Yuli Chomsatu Samrotun
NIM : C4C004104

PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO
September 2006

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis yang diajukan adalah hasil karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di perguruan tinggi lain, sepanjang pengetahuan, tesis ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu, dan belum pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain kecuali yang diacu secara tertulis dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, September 2006

Yuli Chomsatu Samrotun

Tesis berjudul

ANTECEDENTS DAN CONSEQUENCES ATAS KINERJA KUALITAS:
Studi Empiris Pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur
Bersertifikasi ISO 9000 di Indonesia

Yang dipersiapkan dan disusun oleh

Yuli Chomsatu Samrotun

Pembimbing

Pembimbing Utama / Ketua

Pembimbing Kedua / Anggota

Dra. Zulaikha, Msi, Akt.

NIP.

Tanggal: 2006

Moh. Didik Ardiyanto, SE, MBA, Akt.

NIP.

Tanggal: 2006

Tesis Berjudul :

***ANTECEDENTS DAN CONSEQUENCES* ATAS KINERJA
KUALITAS : Studi Empiris Pada Perusahaan-Perusahaan
Manufaktur
Bersertifikasi ISO 9000 Di Indonesia**

yang disusun oleh:

Nama : Yuli Chomsatu Samrotun
NIM : C4C004104

Dinyatakan telah diuji didepan dewan penguji,
pada hari : Rabu, Tanggal : 11 Oktober 2006

Pembimbing

Utama / Ketua

Kedua / Anggota

Dra. Zulaikha, Msi, Ak

M. Didik A, SE, MBA, Akt

NIP.

NIP.

Penguji

Dr. M. Nasir, Msi, Akt

Drs. Darsono, Msi, Akt

Drs. Anis Chariri, Msi,

Akt

NIP.

NIP.

NIP.

Ketua Program MAKSI UNDIP

Dr. M. Nasir, Msi, Akt

NIP.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN



*Sesungguhnya keadaan-NYA apabila Dia menghendaki sesuatu hanyalah berkata
kepadanya: "Jadilah!" maka terjadilah ia.*

(Al-Qur'an; S. Yaasiin: 82)



Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan

(Al-Qur'an ; S. Alam Nasyrak: 5)



Kupersembahkan segala jerih payah ini untuk:

Prpto Basuki Tomo - Suamiku

Bapak Ibuku n Bapak Ibu Mertuaku

Keluarga Bapak Drs.Bambang Mursio,MM

Kakak Adikku semuanya

ABSTRACT

This research to investigate the influence of Antecedents and Consequences on Quality Performance. Continuing research by Maiga and Jacob (2005), this research investigate the influence of component management control system (quality goal, quality feed back, quality incentives) on quality performance and influence of quality performance on variable consequences (financial performance and cutomer satisfaction). As for becoming obyek from this research is manufacturing business which ISO 9000 sertification in Indonesia.

This research represent the empirical test, with the technique of random sampling, obtained by 110 manufacturing business which ISO 9000 sertification in Indonesia. Data analysis uses Structural Equation Model (SEM) with the program LISREL 8.54.

Result of hypothesis Examination indicate that from six hypothesis raised, only two accepted hypothesis. Accepted Hypothesis is hypothesis 3 (there are positive influence between quality incentive to quality performance) and hypothesis 5 (there are positive influence between quality performance to cutomer satisfaction). From result test of influence indirectly, indication that quality performance mediates the relationship between quality incentive and cutomer satisfaction

Keywords: *quality goals, quality feedback, quality incentive, quality performance, financial performance, customer satisfaction, SEM LISREL.*

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh *Antecedents* dan *Consequences* atas Kinerja Kualitas (*Quality Performance*). Melanjutkan penelitian yang dilakukan oleh Maiga dan Jacob (2005), penelitian ini menguji adanya pengaruh antara komponen Sistem Pengendalian manajemen (seperti: sasaran kualitas, umpan balik kualitas, insentif kualitas) terhadap kinerja kualitas dan pengaruh antara kinerja kualitas dengan variabel *consequences* (yaitu kinerja keuangan dan kepuasan pelanggan). Adapun yang menjadi obyek dari penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang bersertifikasi ISO 9000 di Indonesia.

Penelitian ini merupakan penelitian *empiris* terapan, dengan teknik *random sampling*, diperoleh 110 perusahaan manufaktur di Indonesia yang bersertifikasi ISO 9000. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Model (SEM)* dengan program LISREL 8.54.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dari enam hipotesis yang diajukan hanya dua hipotesis yang diterima. Hipotesis yang diterima yaitu hipotesis 3 (terdapat pengaruh yang positif antara insentif kualitas terhadap kinerja kualitas) dan hipotesis 5 (terdapat pengaruh yang positif antara kinerja kualitas terhadap kepuasan pelanggan). Sedangkan hasil uji pengaruh tidak langsung, mengindikasikan bahwa kinerja kualitas memediasi pengaruh antara insentif kualitas dan kepuasan pelanggan.

Keywords: *sasaran kualitas, umpan balik kualitas, insentif kualitas, kinerja kualitas, kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, SEM LISREL.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada ALLAH SWT, karena tugas menyusun tesis ini telah saya selesaikan. Terdapat banyak masukan, kritik dan saran dari berbagai pihak selama proses penyelesaian tesis ini. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah membantu saya selama ini.

Secara khusus, pihak-pihak yang telah mendorong, mendukung dan memperlancar penyelesaian tesis ini dapat saya sebutkan sebagai berikut.

1. Ibu Dra. Zulaikha, Msi., Akt. dan Bapak Moh. Didik Ardiyanto, S.E., MBA., Akt. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan kritik dan saran yang berharga untuk kesempurnaan tesis ini.
2. Bapak Drs. M. Sutardi, MM., Akt. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Islam batik Surakarta (UNIBA) yang telah mendorong saya untuk kuliah lagi di S2.
3. Bapak Dr. M. Syafruddin, M.Si., Akt. dan Ibu. Rr. Sri Handayani, M.Si., Akt. selaku dosen pengampu mata kuliah Seminar Proposal Penelitian yang telah memberi kritik dan saran selama proses seminar serta menunjukkan kejelasan arah/fokus penelitian ini.
4. Pengelola Program Magister Sains Akuntansi, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro yang telah menyediakan fasilitas pembelajaran selama ini dan memperlancar proses penyusunan usulan penelitian.
5. Staf pengajar Program Studi Magister Sains Akuntansi yang telah memberikan tambahan pengetahuan dalam proses perkuliahan.
6. Teman-teman mahasiswa Magister Akuntansi angkatan XI (Pakdhe Bondan, Mbak Puji, Budhe Uut, Pak Iwan, Mbak Iin, Mbak Fudji, Pak Hadi, Mas

Wasis, Pak Rahman, Mbak Tina) yang juga telah memberi masukan selama proses diskusi mata kuliah Seminar Proposal Penelitian dan kerjasama yang baik selama ini.

7. Tenaga admisi Program Studi Magister Sains Akuntansi yang telah membantu kelancaran proses belajar selama ini.
8. Suamiku tercinta, orang tua, mertua, om dan bulik serta kakak adikku semuanya yang telah memberikan dukungan dan doa selama ini.

Hormat saya,

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PENGUJIAN	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	V
ABSTRACT	Vi
ABSTRAKSI	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Telaah Teori	7
2.1.1 <i>Tujuan Organisasi dalam Persaingan Global</i>	7
2.1.2 <i>Kinerja Kualitas</i>	9
2.1.3 <i>Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Pencapaian Kinerja Kualitas</i>	14
2.1.4 <i>Sasaran Kualitas, Umpan Balik Kualitas dan Insentif Kualitas</i>	18
2.1.5 <i>Kepuasan Pelanggan dan Kinerja Keuangan sebagai Ukuran Kinerja Kualitas Perusahaan</i>	19
2.1.6 <i>Teori Motivasi Untuk mencapai Keselarasan tujuan (Goal Congruence)</i>	24
2.2 Penelitian Sebelumnya	29

2.2.1	Hubungan Antara sasaran Kualitas (Quality Goals) dengan Kinerja Kualitas (Quality Performance).....	32
2.2.2	Hubungan Antara Umpan Balik Kualitas (quality feedback) dengan Kinerja Kualitas (quality performance).....	33
2.2.3	Hubungan Antara Kualitas Insentif (quality insentive) dengan Kinerja Kualitas (quality performance).....	34
2.2.4	Hubungan Antara kinerja Kualitas (quality performance) dengan Kepuasan Pelanggan.....	36
2.2.5	Hubungan Antara Hubungan Antara kinerja Kualitas (quality performance) dengan kinerja keuangan.....	37
2.2.6	Hubungan Antara Kepuasan pelanggan dengan kinerja Keuangan	38
2.3	Kerangka Pemikiran Teoritis dan Perumusan Hipotesis	40
2.3.1	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	40
2.3.2	Perumusan Hipotesis.....	41
BAB 3 METODE PENELITIAN		
3.1	Disain Penelitian	42
3.2	Populasi, Sampel penelitian.....	43
3.3	Prosedur Pengumpulan data.....	44
3.4	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	44
3.4.1	Variabel Penelitian.....	44
3.4.2	Definisi Operasional Penelitian.....	45
3.6	Instrumen Penelitian.....	48
3.6	Tehnik Analisis.....	50
3.6.1	Uji non respon bias.....	50
3.6.2	Statistik deskriptif.....	50
3.6.3	Uji Kualitas Instrumen.....	50
3.6.4	Uji Hipotesis.....	51
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
4.1	Deskriptif Responden.....	64
4.2	Statistik Deskriptif.....	70
4.3	Deskripsi variabel.....	70
4.4	Uji Kualitas data.....	75
4.5	Pengukuran Model.....	76
4.5.1	Pengukuran Model Variabel Eksogen.....	76
4.5.2	Pengukuran Model Variabel Endogen.....	79
4.5.3	Pengukuran Ful Model.....	82

4.6	Penilaian Model Fit.....	83
4.7	Uji Hipotesis.....	85
4.7.1	Pengaruh langsung variabel Antecedent dengan Kinerja Kualitas.....	85
4.7.2	Pengaruh langsung Kinerja Kualitas dengan variabel Consequences.....	88
4.7.3	Pengaruh langsung Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Keuangan.....	90
4.7.4	Pengaruh Tidak langsung variabel Kinerja Kualitas dengan variabel Antecedent dan variabel consequences.....	91
4.8	Analisis Terhadap Pengujian Hipotesis.....	95
4.9	Evaluasi Atas Asumsi SEM.....	98
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan.....	101
5.2	Keterbatasan.....	103
5.3	Saran	104
DAFTAR PUSTAKA		105

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Elemen-elemen Sistem Pengendalian	14
Gambar 2.2	: Kerangka Pemikiran Teoritis	38
Gambar 3.1	: Konseptualisasi Model Dalam Path Diagram.....	50
Gambar 4.1	: Measurement Model Confirmator Factor Analysis Variabel Laten Eksogen.....	75

Gambar 4.2 : Measurement Model Confirmator Factor Analysis Variabel Laten Endogen.....	78
Gambar 4.3 : Full Model SEM.....	80
Gambar 4.4 : Q-plot of Standardized Residual Uji Asumsi Normalitas	97

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Perbandingan Pandangan Tradisional Dan Pandangan Basis Mutu Mengenai Kualitas	11
Tabel 2.2	: Lima Hal Penting Dari Praktek Kinerja Pada Sebuah Organisasi.....	12
Tabel 2.3	: Ringkasan dari beberapa penelitian sebelumnya mengenai kinerja kualitas.....	29
Tabel 3.1	: Goodness of fit index.....	58
Tabel 4.1	: Rincian Penerimaan dan Penmgembalian Jawaban responden.....	63
Tabel 4.2	: Propinsi Asal Perusahaan.....	64
Tabel 4.3	: Tahap 1 Pengujian Non-response Bias.....	66
Tabel 4.4	: Tahap 2 Pengujian Non-response Bias.....	67
Tabel 4.5	: Profil responden.....	68
Tabel 4.6	: Statistik Deskriptif.....	71
Tabel 4.7	: Hasil Uji Reliabilitas.....	74
Tabel 4.8	: Regression Weight (Loading Faktor) Measurement variabel Eksogen.....	76
Tabel 4.9	: Matrik Korelasi Antar Variabel Eksogen.....	77
Tabel 4.10	: Regression Weight (Loading Faktor) Measurement variabel Endogen.....	79
Tabel 4.11	: Matrik Korelasi Antar Variabel Endogen	79
Tabel 4.12	: Regression Weight (Loading Faktor) Pengaruh langsung Antar variabel Antecedents Terhadap Kinerja Kualitas.....	83
Tabel 4.13	: Regression Weight (Loading Faktor) Pengaruh langsung Antar variabel Kinerja Kualitas Terhadap Kinerja Keuangan dan Kepuasan Pelanggan.....	86
Tabel 4.14	: Regression Weight (Loading Faktor) Pengaruh langsung Antar variabel Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Keuangan.....	88
Tabel 4.15	: Regression Weight (Loading Faktor) Pengaruh tidak langsung Antar variabel Antecedents Terhadap variabel consequences.....	90
Tabel 4.16	: Regression Weight (Loading Faktor) Pengaruh Total Antara Kinerja Kualitas terhadap variabel Antecedents dan consequences.....	91
Tabel 4.17	: Hasil Uji Hipotesis.....	92
Tabel 4.18	: Hasil Uji Kecocokan Model.....	82
Tabel 4.19	: Matrik Korelasi Antar Variabel Eksogen untuk menguji Multikolinieritas.....	98

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era perdagangan bebas (liberalisasi perdagangan) telah menuntut perusahaan-perusahaan untuk bersaing secara ketat dengan perusahaan-perusahaan diseluruh dunia. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing, juga menuntut setiap perusahaan untuk menghadapi lima faktor kekuatan persaingan (*five forces*), yaitu: (1) pesaing dalam industri yang sama; *bargaining power* pemasok; *bargaining power* pembeli; ancaman pendatang baru dan ancaman produk substitusi (Porter (1985) dalam Sondang, 2004). Oleh sebab itu, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif, antara lain dalam bidang teknologi, kualitas produk, kualitas personel, permodelan, harga, biaya yang efisien dan kualitas pelayanan yang memuaskan.

Kompleksitas persaingan dalam suatu industri, menyebabkan perusahaan berusaha meningkatkan kualitas produknya, sebagai salah satu prioritas utama untuk mencapai keunggulan bersaing. Hill (1997) menyatakan bahwa, telah banyak perusahaan memandang kualitas produk, sebagai salah satu prioritas utama untuk mendukung pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yaitu keunggulan yang tidak mudah ditiru, yang dapat membuat suatu perusahaan dapat merebut dan mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar. Young dan Selto (1991) menyatakan bahwa, beberapa perusahaan di Amerika Serikat dalam merespon persaingan global, banyak menggunakan strategi yang berorientasi pada pembuatan produk yang berkualitas tinggi. Shani dan Rogberg (1994) dalam Dunk (2002),

mengindikasikan bahwa 77 % dari 1000 perusahaan yang diteliti, telah menerapkan program kualitas dalam produksinya.

Meskipun kualitas produk merupakan salah satu strategi untuk bisa mencapai keunggulan bersaing, akan tetapi hal ini tidak menjamin perusahaan akan mengalami sukses yang besar. Beberapa perusahaan mengalami sukses yang besar dengan membuat produk yang berkualitas tinggi, tetapi ada juga beberapa perusahaan yang gagal dalam menyesuaikan kualitas produknya dengan para pesaing bisnis ditingkat global. Kegagalan perusahaan untuk bisa menyesuaikan kualitas produknya dengan kualitas para pesaing ditingkat global, menurut Goold dan Quinn (1993); Young dan Selto (1991) lebih disebabkan adanya ketidakmampuan dari sistem pengendalian manajemen pada perusahaan tersebut. Sistem pengendalian manajemen ini, diharapkan dapat mempengaruhi karyawan bagian produksi didalam memfokuskan usaha mereka, atas pencapaian sasaran kualitas pada masing-masing unit produksinya. Daniel dan Reitsperger (1991), dalam penelitiannya menyatakan bahwa, sistem pengendalian manajemen harus dirancang untuk dapat melengkapi sasaran manajemen dan strategi perusahaan.

Penyesuaian kualitas produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dengan para pesaing bisnis di tingkat global, menuntut perusahaan untuk dapat menemukan ukuran keuangan dan nonkeuangan, sebagai nilai yang akan mengarahkan perusahaan untuk mencapai kesuksesan dalam lingkungan persaingan yang baru. Ukuran nonkeuangan akan digunakan sebagai sarana untuk mengkomunikasikan hubungan antara tindakan para karyawan dengan tujuan organisasi, serta untuk mengalokasikan sumberdaya yang diprioritaskan pada pencapaian tujuan perusahaan. Meskipun ukuran nonkeuangan telah secara luas didukung dan banyak diadopsi, tetapi terdapat keuntungan ekonomis apabila ukuran keuangan digabungkan bersama dengan ukuran

nonkeuangan, untuk mengukur pencapaian kualitas produk atau jasa suatu perusahaan (Maiga dan Jacob, 2005). Kaplan (1983), mengasumsikan bahwa, integrasi dari ukuran nonkeuangan dan keuangan pada sistem pengukuran kualitas suatu produk atau jasa, menjadikan manajer lebih memahami hubungan antara beberapa tujuan strategik yang berbeda.

Beberapa penelitian sebelumnya, telah menguji adanya pengaruh langsung dari salah satu atau lebih komponen sistem pengendalian manajemen (yaitu: sasaran, *feedback* dan insentif) terhadap kinerja kualitas, ataupun terhadap variabel yang lain (seperti: peningkatan kualitas dan kinerja keuangan). Daniel dan Reitsperger (1991), meneliti pengaruh antara komponen sistem pengendalian manajemen (yaitu: *feedback* dan sasaran kualitas) terhadap *quality strategies*. Hasil penelitian Daniel dan Reitsperger (1991) ini, menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen mendukung *zero defect quality strategy*. Ittner dan Larcker (1995), dalam penelitiannya mengenai inovasi pada pengukuran kinerja, menguji pengaruh antara kinerja kualitas (*quality performance*) sebagai bentuk praktek *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hasil dari penelitian Ittner dan Larcker (1995) ini, menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kinerja kualitas (*quality performance*) sebagai bentuk praktek TQM (*Total Quality Management*) terhadap kinerja keuangan. Sim dan Killough (1998), menguji apakah perusahaan yang menerapkan praktek TQM atau *Just In Time (JIT)*, yang akan mencapai kinerja yang lebih tinggi, ketika mereka menggunakan bagian tertentu dari sistem akuntansi manajemen. Hasil penelitian Sim dan Killough (1998) ini mengidentifikasikan bahwa tidak ada bentuk sistem akuntansi manajemen yang lebih baik untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Bentuk sistem akuntansi manajemen

terbaik adalah kontingensi yang didasarkan atas jenis sistem produksi pada masing – masing perusahaan.

Penelitian yang menggabungkan hasil dari penelitian sebelumnya dilakukan oleh Maiga dan Jacob (2005), yaitu dengan meneliti *antecedents* dan *consequences* dari kinerja kualitas. Penelitian tersebut menguji hubungan antara masing-masing komponen sistem pengendalian manajemen (yaitu: sasaran kualitas, umpan balik *kualitas* dan insentif kualitas) terhadap kinerja kualitas, dan terhadap variabel yang lain (seperti: kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan). Penelitian Maiga dan Jacob (2005) ini, menggambarkan adanya hubungan yang positif antara komponen sistem pengendalian manajemen sebagai *variable antecedent* (yaitu: sasaran kualitas, umpan balik kualitas dan insentif kualitas) terhadap kinerja kualitas dan hubungan yang positif antara kinerja kualitas dengan variabel *consequences* (yaitu: kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan).

Penekanan terhadap kinerja kualitas, mengarah pada tuntutan akan pengakuan eksternal terhadap kualitas suatu organisasi. Kondisi inilah yang mendorong *International Organization for Standardizations* untuk mengembangkan standar manajemen kualitas ISO 9000 sebagai jaminan kualitas barang dan jasa, pada tahun 1974 (Rothery, 1995) (dalam Eko, 2003). Para praktisi bisnis mengakui bahwa, sertifikasi ISO 9000 banyak memberikan andil pada keunggulan kompetitif perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah perusahaan di Indonesia yang bersertifikasi ISO 9000, jumlahnya meningkat dari tahun ketahun. Jumlah perusahaan di Indonesia yang memperoleh sertifikasi ISO 9000, berturut-turut pada tahun 1993, 1994, 1995 sampai dengan bulan oktober tahun 2000, adalah: 8, 22, 125 dan 1017 perusahaan (Uzumeri, 1997) (dalam Eko, 2003).

Adanya peningkatan jumlah perusahaan manufaktur yang bersertifikasi ISO 9000 di Indonesia, menandakan bahwa penciptaan kualitas menjadi syarat penting dalam persaingan di tingkat global. Oleh sebab itu, penelitian mengenai faktor-faktor yang menjadi penyebab adanya kinerja kualitas dan pengaruhnya terhadap tingkat persaingan bisnis suatu perusahaan, menjadi menarik untuk dilakukan. Dengan mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kinerja kualitas, diharapkan dapat membantu perusahaan didalam mendesain sistem pengendalian manajemen, yang dapat mengarahkan perilaku dari karyawan sehingga tercipta adanya ‘*goal congruence*’. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Maiga dan Jacob (2005), yang mengambil sampel pada perusahaan manufaktur yang mengadopsi TQM, penelitian ini akan meneliti mengenai *antecedent* dan *consequences* atas kinerja kualitas pada perusahaan manufaktur bersertifikasi ISO 9000 di Indonesia.

1.2. Perumusan Masalah

Kinerja kualitas pada perusahaan – perusahaan manufaktur di Indonesia, yang ditandai dengan diperolehnya sertifikasi ISO 9000 menjadi menarik untuk diteliti. Hal ini dikarenakan tidak semua perusahaan manufaktur di Indonesia yang bersertifikasi ISO 9000, mengalami sukses yang sama dalam persaingan bisnis di tingkat global.

Berdasarkan latar belakang diatas, permasalahan pokok yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah masing-masing komponen sistem pengendalian manajemen (seperti: sasaran kualitas, *feedback* kualitas, dan insentif kualitas) berpengaruh terhadap kinerja kualitas (*quality performance*).
2. Apakah kinerja kualitas (*quality performance*) mempunyai pengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan.
3. Apakah kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini mempunyai tujuan untuk :

1. Mendapatkan bukti empiris bahwa terdapat pengaruh masing–masing komponen sistem pengendalian manajemen (yaitu: sasaran kualitas, umpan balik kualitas, dan insentif kualitas) terhadap kinerja kualitas (*quality performance*).
2. Mendapatkan bukti empiris bahwa kinerja kualitas (*quality performance*) akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan.
3. Mendapatkan bukti empiris bahwa kepuasan pelanggan akan berpengaruh terhadap kinerja keuangan pada tingkatan unit bisnis suatu perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa kontribusi, sebagai berikut :

1. Dengan adanya bukti empiris baru adanya pengaruh antara sistem pengendalian manajemen (SPM) terhadap peningkatan kinerja kualitas, kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan, diharapkan dapat digunakan sebagai dasar penyusunan kebijakan manajemen perusahaan, terkait dengan pendesainan sistem pengendalian manajemen untuk mencapai kinerja kualitas.
2. Secara teoritis konstruk yang dibangun dalam penelitian ini, yaitu dengan melihat hubungan langsung maupun tidak langsung antara variabel antecedent dan consequences atas kinerja kualitas, dapat digunakan untuk penelitian-penelitian mendatang dilihat dari sisi operasional, manajemen dan pemasaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Teori

2.1.1 Tujuan Organisasi dalam Persaingan Global

Organisasi (Henry, 2002) didefinisikan sebagai sekelompok orang dengan karakteristik sebagai berikut: (1) mempunyai tujuan bersama, (2) terdapat pembagian tenaga kerja yang jelas, (3) berbagai segmen organisasi diintegrasikan dengan sistem pengambilan keputusan berdasarkan informasi, (4) mempunyai kesinambungan sepanjang waktu. Dengan kata lain, sebuah organisasi harus mempunyai tujuan bersama (misalnya: memproduksi dan menjual produk-produk bermutu dengan laba yang memadai), mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki untuk meraih tujuan bersama, mempunyai informasi yang mengindikasikan seberapa baik anggota organisasi bekerja sama mencapai tujuan bersama dan beroperasi secara berkesinambungan selama periode waktu.

Tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 1998) didefinisikan sebagai pernyataan mengenai apa yang hendak dicapai oleh suatu organisasi. Tujuan organisasi merupakan hasil akhir dari proses perumusan strategi, yang ditetapkan tanpa adanya batasan waktu (kecuali diadakan perubahan). Tujuan organisasi biasanya dibuat oleh pemilik perusahaan atau pendiri perusahaan pada saat perumusan strategi dan telah disetujui bersama untuk dicapai. Tujuan perusahaan secara umum menurut Hill (1997) adalah untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, yaitu keunggulan yang tidak mudah ditiru, yang dapat membuat suatu perusahaan dapat merebut dan mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar dalam persaingan di tingkat global.

Persaingan global (Henry, 2002) didefinisikan sebagai isyarat adanya harmonisasi aturan dan pengurangan batasan, sehingga memungkinkan arus bebas modal, barang dan jasa. Persaingan global juga memberikan kesempatan terhadap semua perusahaan untuk bersaing di semua pasar. Pengaruh persaingan global menuntut perusahaan untuk melakukan pabrikan kelas dunia (*world-class manufacturing*). Pabrikan kelas dunia menekankan mutu produk yang lebih tinggi, investasi persediaan yang lebih rendah, pengolahan yang lebih cepat, otomatisasi dan fleksibilitas organisasi untuk memenuhi kebutuhan yang senantiasa berubah dan kemajuan teknologi informasi.

Gerakan menuju perekonomian global telah mempertajam kompetisi dan memangkas harga jual sedemikian rupa, sehingga hanya tersisa sedikit (bahkan tidak ada) ruang untuk kesalahan dalam mengelola biaya atau menentukan harga jual produk. Dalam kondisi ini, komunitas pembeli mempunyai akses informasi yang luas untuk mendapatkan produk diseluruh dunia yang sesuai kebutuhannya. Para pembeli tidak hanya sekedar mencari harga produk terbaik, tetapi juga mutu dan jasa layanan yang menyertainya

Tujuan organisasi dalam kompetisi global adalah mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Hill, 1997). Untuk dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, maka perusahaan dituntut untuk mampu bersaing pada tiga dimensi yang saling terkait satu sama lain (Henry, 2002). Ketiga dimensi itu adalah: (1) biaya, yaitu tidak hanya meliputi harga beli, tetapi juga biaya pemeliharaan dan operasional selanjutnya; (2) mutu, yaitu mengacu pada taraf pemenuhan kebutuhan barang dan jasa pelanggan; (3) jasa, yaitu meliputi hal-hal seperti pelayanan penjualan, modifikasi khusus produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, pengiriman barang secara tepat waktu dan layanan purnajual. Dengan kata lain,

perusahaan yang ingin mencapai keunggulan bersaing, maka harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif antara lain dalam bidang teknologi, kualitas produk, kualitas personel, permodelan, harga, biaya yang efisien dan kualitas pelayanan yang memuaskan.

2.1.2 Kinerja Kualitas

Kinerja kualitas dianggap sebagai kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas yang disesuaikan dengan rancangan kualitas pada biaya produksi yang ekonomis (Crosby (1996), dalam Maiga dan Jacob, 2005). Kinerja kualitas (Dunk, 2002) didefinisikan sebagai tingkatan kualitas yang hendak dicapai perusahaan. Dalam kinerja kualitas, didalamnya merefleksikan biaya kualitas untuk menghasilkan kualitas dan kualitas yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

Adapun yang dimaksud dengan biaya kualitas adalah biaya yang terjadi dan mungkin akan terjadi karena adanya kualitas yang buruk (Tjiptono dan Diana, 2002). Biaya kualitas ini meliputi biaya yang berhubungan dengan penciptaan, pengidentifikasian, perbaikan dan pencegahan kerusakan. Sedangkan Henry (2002), mendefinisikan biaya kualitas sebagai biaya yang secara khusus berhubungan dengan tercapainya atau tidaknya kualitas suatu produk. Dengan kata lain, jumlah dari biaya kualitas meliputi: (1) Biaya kualitas produk yang dikeluarkan, untuk memastikan pengembangan yang berhasil dari suatu produk atau jasa; (2) Biaya kualitas yang rendah, akan dikeluarkan untuk mengubah produk yang salah menjadi produk yang dapat diterima oleh pelanggan.

Biaya kualitas dapat dikelompokkan menjadi empat golongan (Tjiptono dan Diana, 2002), yaitu sebagai berikut :

1. **Biaya pencegahan** (*prevention cost*), yaitu biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk yang dihasilkan. Biaya ini meliputi biaya yang berhubungan dengan perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan sistem kualitas.
2. **Biaya deteksi / penilaian** (*detection / appraisal cost*), yaitu biaya yang terjadi untuk menentukan, apakah produk dan jasa sesuai dengan persyaratan-persyaratan kualitas. Tujuan utama dari fungsi ini adalah untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kerusakan sepanjang proses perusahaan, seperti mencegah pengiriman barang-barang yang tidak sesuai dengan apa yang disyaratkan pelanggan.
3. **Biaya kegagalan internal** (*internal failure cost*), adalah biaya yang terjadi karena ketidaksesuaian dengan persyaratan dan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirimkan ke pihak luar (pelanggan). Pengukuran biaya ini dilakukan dengan menghitung kerusakan produk sebelum meninggalkan pabrik.
4. **Biaya kegagalan eksternal** (*external failure cost*), adalah biaya yang terjadi karena produk atau jasa gagal memenuhi persyaratan-persyaratan yang diketahui setelah produk tersebut dikirimkan kepada para pelanggan. Biaya ini merupakan biaya yang paling membahayakan, karena dapat menyebabkan reputasi yang buruk, kehilangan pelanggan dan penurunan pangsa pasar.

Dimensi kualitas yang dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis pada perusahaan manufaktur, ada delapan dimensi (Garvin, (1994) dalam Tjiptono, 2002). Dimensi-dimensi tersebut adalah: (1) Kinerja (*performance*) karakteristik pokok dari produk inti; (2) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), sebagai karakteristik sekunder atau pelengkap; (3) Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai; (4) Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauhmana

karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya; (5) Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat digunakan; (6) *Service*, yaitu meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi dan penanganan keluhan dari para pelanggan dengan memuaskan; (7) Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera; (8) Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadap kualitas.

Terdapat dua pandangan mengenai kualitas, yaitu: pandangan tradisional dan pandangan basis mutu (Henry, 2002). Pandangan tradisional menganggap bahwa, senantiasa terdapat pengorbanan antara biaya peningkatan mutu dan mempertahankan status quo. Menurut pandangan tradisional, lebih murah untuk memproduksi barang dengan kualitas lebih rendah dan mempunyai tingkat cacat yang minimal. Sedangkan, pandangan basis mutu menganggap bahwa kualitas dapat dan harus selalu ditingkatkan, daripada harus menunggu inspeksi produk jadi atau mengerjakan ulang produk yang cacat. Pandangan basis mutu menyatakan bahwa, mutu harus dibentuk dari awal proses dengan tujuan tidak ada produk yang cacat (*zero defects*). Perspektif dari pandangan basis mutu ini menyatakan bahwa, kualitas akan memberikan hasil untuk biaya yang dikeluarkan. Lebih lanjut, pandangan basis mutu menekankan adanya peningkatan yang berkesinambungan terhadap sistem dan proses.

Perbandingan antara pandangan tradisional dan pandangan basis mutu mengenai kualitas, digambarkan dalam Tabel 2.1 berikut ini :

TABEL 2.1
PERBANDINGAN PANDANGAN TRADISIONAL DAN PANDANGAN BASIS
MUTU MENGENAI KUALITAS

Pandangan Tradisional	Pandangan Basis Mutu
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kualitas mahal untuk dihasilkan. Biaya untuk menghasilkan produk yang berkualitas mungkin akan tinggi ▪ Inspeksi merupakan cara utama untuk memastikan kualitas produk. ▪ Karyawan menyebabkan sebagian besar produk yang cacat. ▪ Standar, kuota dan tujuan, hendaklah selalu dipenuhi oleh perusahaan. ▪ Membeli dari pemasok yang berbiaya paling murah, dapat meminimalkan biaya bahan baku produksi. ▪ Fokus pada laba jangka pendek. Memaksimalkan laba jangka pendek, walaupun produk yang dihasilkan berkualitas rendah. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mutu menurunkan biaya. Pengerjaan ulang komponen bermutu rendah dan memberikan garansi servis dapat menjadi mahal. ▪ Sedikit kebutuhan untuk menginspeksi produk yang bebas cacat. Mutu harus dibentuk sebelum adanya inspeksi. ▪ Sistem yang menyebabkan produk cacat. Produk cacat biasanya akibat dari ketidakefisienan proses produksi. ▪ Menghapuskan standar, kuota dan tujuan, maka proses produksi dapat selalu ditingkatkan. ▪ Membeli menurut jumlah biaya yang paling rendah, termasuk biaya inspeksi, pengerjaan ulang dan hubungan pelanggan yang buruk. Memperhitungkan konsekuensi dari pembelian bahan baku produksi yang bermutu rendah. ▪ Pelanggan yang setia sama dengan laba yang lebih tinggi. Kualitas yang tinggi akan menyebabkan pelanggan setia dan membeli produk secara berulang, sehingga laba dapat dimaksimalkan.

Sumber : Henry (2002). Akuntansi Manajemen

Kualitas diakui secara luas sebagai unsur kunci dalam kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan pelanggan. Peningkatan kualitas merupakan salah faktor strategik penting yang mempengaruhi perusahaan untuk dapat mencapai keunggulan bersaing. Dalam peningkatan kualitas, diperlukan adanya upaya perbaikan kualitas yang berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Melalui perbaikan kualitas yang berkesinambungan, perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua cara (Tjiptono dan Diana, 2002) yaitu : (1) **Rute pertama**, berupa rute pasar. Melalui rute ini, perusahaan dapat memperbaiki posisi

persaingannya dengan memperluas pangsa pasar dan harga jual yang lebih tinggi. Dengan memperluas pangsa pasar dan harga jual yang tinggi, akan mengarah pada peningkatan penghasilan, sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. (2) **Rute kedua**, perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan melalui usaha perbaikan kualitas. Pada rute kedua ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang, sehingga laba perusahaan yang diperoleh akan meningkat.

Berikut ini disajikan dalam Tabel 2.2 mengenai gambaran singkat kualitas masa depan atas kinerja organisasi.

TABEL 2.2
LIMA HAL PENTING DARI PRAKTEK KINERJA PADA SEBUAH ORGANISASI

Praktek-praktek	Kegunaan	Hasil yang Diinginkan	Konsep-konsep	Alat dan Metode yang Digunakan
1. Jaminan Kualitas	Memastikan konsumen menerima apa yang ada didalam perjanjian	Penyesuaian produk dan jasa terhadap keinginan konsumen	<ul style="list-style-type: none"> • Jaminan Kualitas • Respon terhadap konsumen • Pemikiran yang berorientasi proses • Siklus SDCA* • Disiplin 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Kualitas • Standarisasi • Peralatan Atas Kualitas • Lima S*
2. Pemecahan Masalah	Memperbaiki kinerja garis bawah dan kepuasan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Pemangkasan biaya • Perbaikan kinerja • Perbaikan kepuasan konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Siklus PDCA* • Fokus Konsumen • Variasi • Kerja tim 	<ul style="list-style-type: none"> • Manaj. Proses • Peralatan Constraint manaj • Peralatan lanjut • Peralatan kreativitas.
3. Penjalaran dan Pengintegrasian	Memastikan seluruh kontribusi kerja organisasi guna meraih misi, visi dan tujuan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan efektifitas organisasional • Menghilangkan hambatan dan pekerjaan yang tidak penting. • Perbaikan kepuasan pelanggan dan karyawan secara menyeluruh 	<ul style="list-style-type: none"> • Penjalaran • Penggabungan • Organisasi sebagai sistem • Transformasi • Perubahan organisai skala besar • Self-manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Arsitektur Organisasional • Hubungan kemitraan organisasional • Mengelola organisai sebagai sebuah sistem • Intervensi klp besar perencanaan stratejik • Project management

Lanjutan Tabel 2.2

Praktek-praktek	Kegunaan	Hasil yang Diinginkan	Konsep-konsep	Alat dan Metode yang Digunakan
4. Obsesi konsumen	Meningkatkan pertahanan jangka panjang	<ul style="list-style-type: none"> • Membuat nilai bagi pelanggan • Membuat nilai bagi karyawan • Membuat nilai bagi pemilik 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan nilai • Peremajaan organisasi • Pembiayaan masal • Hubungan jangka panjang dengan konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovatif • Competitive intelligence • Relationship marketing • Brand management Teknik riset pasar non-tradisional
5. Keadaan Spiritual	Melayani masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> • Bumi dikelola sebagai sebuah sistem • Perbaikan hidup bagi setiap orang 	<ul style="list-style-type: none"> • Spiritual • Organisasi sebagai komunitas • Responsibility and accountability social 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrak sosial arus terhadap pekerja • Pembangunan komunitas • Audit tanggung jawab sosial • Sistem emisi-nol
<p>* The SDCA (standardize Do-Check –Act) cycle merupakan sebuah proses dibawah standarisasi organisasi. The PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle merupakan proses yang menyeluruh guna pemecahan masalah dan perbaikan yang berkelanjutan. The 5 S's (Sort, Simplify, Sweep, Standadize clean-up, and self-discipline) berguna untuk membantu mengorganisasi lingkungan kerja guna meningkatkan efisiensi. The 7 management & planning Tolls (Affinity diagrams, interrelationship diagraph, Tree diagrams, Matrices, Process decision program charts, Matrix data analysis and Arrow diagram) sangat berguna didalam perencanaan strategis dan riset pasar.</p>				

Sumber : Lori Silverman (2000), dalam Eko (2003)

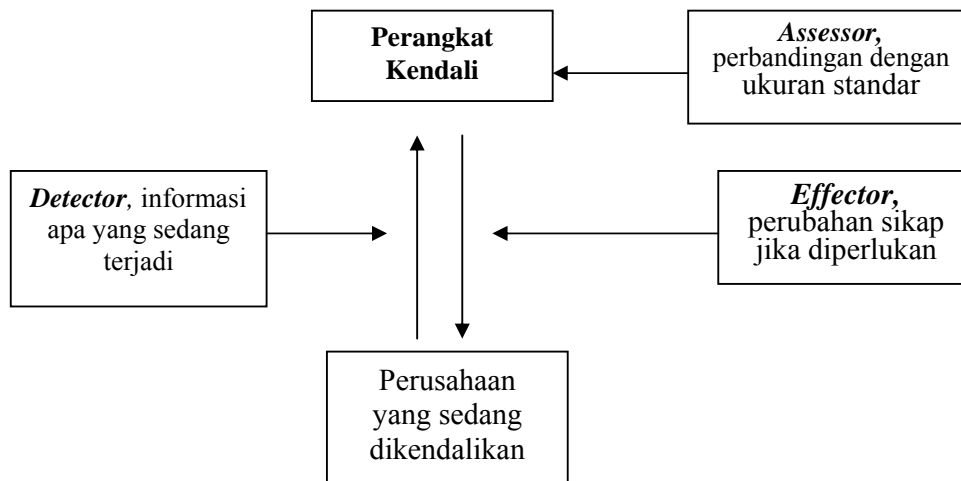
2.1.3 Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Pencapaian Kinerja Kualitas

Sistem pengendalian dalam suatu organisasi mencakup pengendalian manajemen maupun proses-proses pengendalian dan perencanaan lainnya. Dalam suatu organisasi, para manajer dan karyawan harus dimotivasi dan diarahkan untuk melakukan apa yang diinginkan pimpinan dan akan dikoreksi apabila terdapat penyimpangan terhadap tujuan manajemen. Dalam sistem pengendalian manajemen, sedikitnya terdapat empat komponen (Henry, 2002). Keempat komponen tersebut terdiri atas: (1) Pelacak (*detector*) atau sensor, yaitu sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesungguhnya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan; (2) Penaksir (*assessor*), yaitu suatu perangkat yang menentukan signifikansi dari peristiwa aktual

dengan membandingkannya dengan beberapa standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi; (3) *Effector*, yaitu suatu perangkat (yang sering disebut dengan *feedback*) yang mengubah perilaku jika assesor mengindikasikan kebutuhan yang perlu dipenuhi; (4) Jaringan komunikasi, yaitu merupakan peringkat yang meneruskan informasi antar *detector* dan *assesor* dan antara *assesor* dan *effector*. Keempat elemen dasar dari Sistem Pengendalian Manajemen ini digambarkan dalam bentuk diagram pada gambar 2.1 berikut ini :

GAMBAR 2.1

ELEMEN-ELEMEN SISTEM PENGENDALIAN



Sumber ; Henry (2002) . Akuntansi Manajemen.

Kegiatan dari Sistem Pengendalian Manajemen (Anthony dan Govindarajan, 1998) terdiri atas berbagai macam, yaitu: (1) merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi; (2) mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi; (3) mengkomunikasikan informasi; (4) mengevaluasi informasi; (5) memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika perlu; (6) mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka. Kegiatan-kegiatan dalam Sistem Pengendalian Manajemen ini akan dilaksanakan diseluruh tingkatan dalam organisasi,

dari manajemen puncak sampai dengan unit operasi terkecil. Sistem pengendalian manajemen bertujuan untuk menerapkan strategi-strategi dan terkait dengan usaha-usaha anggota organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan organisasi ditentukan dalam proses perencanaan strategis. Tujuan biasanya tidak terkait dengan waktu dan tidak mempunyai batasan waktu, meskipun informasi yang diterima selama proses berlangsungnya pengendalian manajemen, dapat menyebabkan tujuan berubah. Sistem Pengendalian manajemen juga dipakai untuk memastikan pelaksanaan tugas yang efektif dan efisien dan memberikan kepastian pada para manajer bahwa organisasi telah melaksanakan strategi dengan baik dan benar.

Sistem Pengendalian Manajemen diharapkan dapat mengendalikan perilaku anggota organisasi mencapai keselarasan tujuan (*goal congruence*), yaitu terjadinya keselarasan antara kepentingan organisasi secara keseluruhan dengan kepentingan anggota organisasi sebagai pribadi (Anthony dan Govindarajan, 1998). Hal ini dilakukan dengan memastikan bahwa tujuan hanya dapat dicapai jika tujuan yang lain sudah tercapai. Perbedaan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadi bukan suatu hal yang mudah didalam merumuskan sistem pengendalian manajemen. Semakin erat hubungan antara kedua tujuan tersebut, maka semakin baik sistem pengendalian manajemennya.

Proses sistem pengendalian manajemen melibatkan hubungan antara atasan-bawahan. Pengendalian dilakukan mulai dari tingkat atas hingga tingkat bawah, dengan meliputi tiga aktivitas (Anthony dan Govindarajan, 1998) sebagai berikut:

1. **Komunikasi**, yang dimaksudkan agar bawahan bertindak secara efektif. Dengan adanya komunikasi ini diharapkan para bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka.

2. **Evaluasi.** Efisiensi atau efektivitas seorang bawahan dalam melakukan tugasnya, harus dievaluasi terlebih dahulu oleh manajer.
3. **Motivasi.** Bawahan harus diberi motivasi untuk dapat menyelesaikan tugasnya.

Penerapan proses pengendalian manajemen diatas, memerlukan adanya tiga komponen aktivitas. Ketiga komponen aktivitas tersebut adalah: (1) Menentukan tujuan. Tujuan merupakan hasil akhir dari proses komunikasi. Tujuan akan dibagi kedalam dua jangka waktu pencapaian. Tujuan yang hendak dicapai dalam jangka pendek disebut sebagai sasaran; (2) Pengukuran prestasi. Penilaian prestasi diperlukan sebagai bentuk motivasi maupun evaluasi; (3) Evaluasi prestasi (sebagai *feedback*), yaitu prestasi sebenarnya dibandingkan dengan tujuan semula dan perbedaan yang ada dianalisis dan dinilai.

Pengendalian manajemen lebih diarahkan kepada proses memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses pengendalian tersebut, akan melibatkan komunikasi informal dan interaksi antara manajer dengan karyawan. Pada perusahaan yang berorientasi mencapai kinerja kualitas sebagai faktor strategis untuk mencapai keunggulan bersaing, komponen sistem pengendalian manajemen, (seperti: sasaran kualitas (*quality goals*), umpan balik kualitas (*feedback quality*) dan kualitas yang dihubungkan dengan intensif atau yang disebut dengan *quality intensive*), diharapkan dapat menciptakan suatu kondisi yang memotivasi karyawan pada bagian unit bisnis perusahaan untuk mencapai hasil (kualitas) yang telah ditetapkan.

2.1.4 Sasaran Kualitas, Umpan Balik Kualitas dan Insentif Kualitas sebagai Antecedents Kinerja Kualitas

Sasaran kualitas (*quality goals*), dapat dilihat sebagai tujuan atau tingkatan kinerja individu atau organisasi yang hendak dicapai (Locke et.al, 1981) (dalam Maiga dan jacob, 2005). Dalam penetapan sasaran kualitas perusahaan, diharapkan individu dapat termotivasi untuk berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan tersebut, dengan mengetahui, memahami dan menerima sasaran tersebut. Adapun cara menentukan sasaran kualitas adalah: (1) Menetapkan standar yang akan dicapai; (2) Mengevaluasi apakah standar tersebut dapat dicapai; (3) Mengevaluasi apakah standar tersebut sesuai dengan sasaran pribadi mereka dan (4) Apabila standar diterima, maka sasaran dapat ditetapkan.

Umpan balik kualitas (*quality feedback*), dikatakan sebagai pemenuhan beberapa fungsi dan biasanya mengacu pada informasi atas pencapaian tingkatan kinerja atau cara, yang menggambarkan bahwa efisiensi pencapaian kinerja telah dilaksanakan (Kluger dan Denisi, (1996) dalam Maiga dan Jacob, 2005). Para manajer akan memberikan kepada karyawan, suatu informasi sebagai umpan balik mengenai operasional perusahaan maupun kinerja individu dan kelompok mengenai pencapaian kualitas. Dengan umpan balik ini, diharapkan para karyawan akan menggunakannya untuk memecahkan permasalahan kinerja. Umpan balik kinerja dari para karyawan memungkinkan mereka untuk menentukan hubungan antara perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dengan produksi yang dihasilkannya. Selain itu umpan balik kualitas juga dapat memotivasi secara eksklusif para karyawan serta memberikan kejelasan peran atas tugas yang harus dilakukannya.

Sedangkan yang dimaksud dengan **insentif kualitas** (*quality incentives*), adalah sebagai sistem pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan kualitas individu

maupun kelompok (Ittner dan Lacker, 1995). Penghargaan yang diterima oleh para karyawan, akan terikat dengan ukuran kinerja secara spesifik, sehingga perilaku seseorang cenderung akan berpedoman atas keinginan untuk mengoptimalkan ukuran kinerja tersebut. Pada saat ukuran insentif kualitas tercakup didalam kontrak antara manajemen dan pemilik perusahaan, maka para pekerja akan lebih mendekati diri pada dimensi yang telah ditekankan dalam ukuran itu, yang diharapkan hal ini akan menghasilkan peningkatan kinerja (Banker et al. 2000).

Sasaran kualitas, umpan balik kualitas dan insentif kualitas, diharapkan dapat mengendalikan perilaku anggota organisasi untuk mencapai keselarasan tujuan (*goal congruence*), yaitu terjadinya keselarasan antara kepentingan organisasi secara keseluruhan dengan kepentingan anggota organisasi sebagai pribadi (Anthony dan Govindarajan, 1998). Hal ini dilakukan dengan memastikan bahwa tujuan hanya dapat dicapai jika tujuan yang lain sudah tercapai. Perusahaan yang berorientasi pada pencapaian kinerja kualitas sebagai faktor strategis untuk mencapai keunggulan bersaing, sasaran kualitas (*quality goals*), umpan balik kualitas (*feedback quality*) dan insentif kualitas, akan dapat menciptakan suatu kondisi yang memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja kualitas yang ditetapkan.

2.1.5 Kepuasan Pelanggan dan Kinerja Keuangan sebagai Ukuran Kinerja Kualitas Perusahaan

Ukuran kinerja perusahaan secara garis besar dapat dibedakan kedalam dua macam, yaitu; ukuran keuangan dan ukuran nonkeuangan (Tjiptono dan Diana, 2002). Ukuran keuangan lebih difokuskan kedalam ukuran moneter yang menekankan pada *net income*, *return equity*, *return of investment* dan lain-lain. Sedangkan ukuran

nonkeuangan lebih didasarkan pada mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran tepat waktu dan motivasi kerja kepada karyawan.

Pencapaian kinerja kualitas (Maiga dan Jacob, 2005) pada suatu perusahaan dapat dilihat dari ukuran keuangan (kinerja keuangan) dan ukuran nonkeuangan (kepuasan pelanggan). Kinerja keuangan dalam suatu unit organisasi, pendapatan dan pengeluarannya diukur berdasarkan moneter atau yang disebut sebagai pusat laba (Tjiptono dan Diana, 2002). Penetapan pusat laba pada suatu perusahaan, ditandai dengan adanya pelimpahan wewenang untuk pengambilan keputusan pada tingkatan yang lebih rendah dan memiliki informasi relevan dalam membuat *trade-off* pengeluaran atau pendapatan. Penetapan pusat laba tersebut dapat meningkatkan kecepatan dalam pembuatan keputusan, peningkatan kualitas keputusan, memusatkan perhatian yang lebih besar untuk profitabilitas dan akan memberikan pengukuran yang lebih luas atas kinerja manajemen. Kinerja dari pusat laba (Tjiptono dan Diana, 2002) dapat dievaluasi berdasarkan lima ukuran profitabilitas, yaitu :

1. *Contribution margin*, menunjukkan rentang (*spread*) antara pendapatan dan berbagai pengeluaran. Alasan mengapa ukuran ini dipakai dalam pengukuran kinerja manajer pusat laba adalah karena pengeluaran tetap (*fixed expence*) berada diluar kendali manajer, sehingga manajer dituntut untuk memusatkan usaha didalam memaksimalkan pendapatannya.
2. *Direct profit*, pengukuran ini mencerminkan pendapatan pusat laba dalam general overhead dan laba perusahaan. Ukuran ini akan menggabungkan seluruh pengeluaran pusat laba, baik yang bisa ditelusur maupun tidak, diluar apakah pos ini termasuk atau tidak termasuk kedalam kendali pusat laba. Kelemahan dari pengukuran ini adalah tidak memasukkannya manfaat motivasi dari biaya-biaya perusahaan.

3. Laba terkontrol (*controllable profit*), laba dihasilkan setelah dikurangi seluruh biaya yang tidak langsung dapat dibandingkan dengan laba rata-rata industri (biaya perusahaan yang terkontrol).
4. Pendapatan sebelum pajak, dalam pengukuran ini seluruh overhead perusahaan dialokasikan ke pusat laba berdasarkan jumlah pengeluaran yang relatif terhadap laba dari pusat.
5. Pendapatan bersih (*net income*), perusahaan mengukur kinerja pusat laba domestik berdasarkan *bottom line*, yaitu jumlah pendapatan bersih setelah dikurangi pajak.

Selain ukuran keuangan, pencapaian kualitas suatu perusahaan dapat dilihat dari ukuran kinerja nonkeuangan, yang menitikberatkan pada kepuasan pelanggan. Pengertian pelanggan (dalam Tjiptono dan Diana, 2002) adalah orang, unit atau pihak dengan siapa kita bertransaksi, baik langsung maupun tidak langsung, dalam penyediaan produk. Pada dasarnya ada dua jenis pelanggan (Tjiptono dan Diana, 2002) yaitu: (1) **Pelanggan Eksternal**, adalah orang diluar industri yang menerima suatu produk (*end-user*). Pelanggan eksternal setiap industri adalah masyarakat umum yang menerima produk industri tersebut. Beberapa hal yang diperlukan pelanggan eksternal adalah: kesesuaian dengan kebutuhan akan produk, harga yang kompetitif, kualitas dan reabilitas, pengiriman yang tepat waktu dan pelayanan purna jual; (2) **Pelanggan Internal**, adalah orang yang melakukan proses selanjutnya dari suatu pekerjaan ("*next process*"). Pelanggan internal merupakan seluruh karyawan dari suatu industri. Adapun yang diperlukan oleh pelanggan internal adalah: kerja kelompok dan kerjasama, struktur dan sistem yang efisien, pekerjaan yang berkualitas dan pengiriman yang tepat waktu.

Kepuasan dari pelanggan menurut Tse dan Wilton (1988) (dalam Tjiptono dan Diana, 2002), adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Wilkie (1990) (dalam Tjiptono dan Diana, 2002), mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Sedangkan menurut Kotler (1994) (dalam Tjiptono dan Diana, 2002), kepuasan pelanggan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dengan harapannya.

Pada prinsipnya kepuasan pelanggan dapat diukur dengan berbagai metode dan tehnik. Menurut Kotler (1994) (dalam Tjiptono dan Diana, 2002) cara sederhana yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan, adalah sebagai berikut :

a. Sistem Keluhan dan Saran.

Industri yang berwawasan pelanggan akan menyediakan formulir bagi pelanggan untuk melaporkan kesukaan dan keluhannya. Selain itu dapat berupa kotak saran dan telepon pengaduan bagi pelanggan. Alur informasi ini memberikan banyak gagasan baik dan industri dapat bergerak lebih cepat untuk menyelesaikan masalah.

b. Survei Kepuasan Pelanggan.

Industri tidak dapat menggunakan tingkat keluhan sebagai ukuran kepuasan pelanggan. Industri yang responsif mengukur kepuasan pelanggan dengan mengadakan survei berkala, yaitu dengan mengirimkan daftar pertanyaan atau menelpon secara acak dari pelanggan untuk mengetahui perasaan mereka terhadap berbagai kinerja industri. Selain itu juga ditanyakan tentang kinerja industri saingannya.

c. *Ghost Shopping* (Pelanggan Bayangan).

Pelanggan bayangan adalah menyuruh orang berpura-pura menjadi pelanggan dan melaporkan titik-titik kuat maupun titik-titik lemah yang dialami waktu membeli produk dari industri sendiri maupun industri saingannya. Selain itu pelanggan bayangan melaporkan apakah wiraniaga yang menangani produk dari industri.

d. Analisa Pelanggan yang Beralih.

Industri dapat menghubungi pelanggan yang tidak membeli lagi atau berganti pemasok untuk mengetahui penyebabnya (apakah harganya tinggi, pelayanan kurang baik, produknya kurang dapat diandalkan dan seterusnya, sehingga dapat diketahui tingkat kehilangan pelanggan.

Pelanggan merupakan orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau suatu organisasi, maka hanya merekalah yang dapat menentukan kualitas seperti apa yang mereka butuhkan. Setiap anggota organisasi harus bisa bekerjasama dengan pelanggan internal dan eksternal dalam menentukan apa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Ada beberapa unsur yang penting dalam penetapan kualitas oleh pelanggan (Tjiptono dan Diana, 2002) yaitu: (1) Pelanggan harus merupakan prioritas utama organisasi. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada pelanggan; (2) Pelanggan yang dapat diandalkan merupakan pelanggan yang penting. Pelanggan yang dapat diandalkan adalah pelanggan yang membeli berkali-kali (melakukan pembelian ulang); (3) Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi. Kepuasan berimplikasi pada perbaikan terus menerus, sehingga kualitas harus diperbaharui setiap saat agar pelanggan tetap puas.

Pelanggan akan membentuk kesan tentang suatu produk perusahaan berdasarkan atas pengalaman mereka dengan produk itu (Garvin, 1987). Kinerja yang menyangkut produk, perlu menyertakan indikator kualitas eksternal atas kepuasan

pelanggan (yang berupa: keluhan dan jaminan hukum). Adanya prosentase yang rendah terhadap produk cacat, akan membantu suatu perusahaan didalam menguatkan hal positif atas pengalaman pelanggan (Crosby (1979); Buzzell dan Gale (1987); Hardie (1998) dalam Maiga dan Jacob, 2005). Pelanggan akan menggunakan ukuran kualitas eksternal di dalam membentuk kepuasan yang dirasakan. Adanya biaya bahan sisa dan pengerjaan ulang suatu produk, akan mempengaruhi mutu eksternal yang terkait dengan kepuasan pelanggan. Ahire dan Dreyfus (2000); Hardie (1998) (dalam Maiga dan Jacob, 2005), menyatakan bahwa pengerjaan produk mempengaruhi indikator mutu yang akan memberikan kepuasan kepada pelanggan eksternal (seperti: keluhan, garansi, keabsahan hukum) dan prosentase yang rendah akan produk cacat, dapat membantu perusahaan dalam menguatkan hal positif atas pengalaman pelanggan.

2.1.6 Teori Motivasi Untuk Mencapai Keselarasan Tujuan (*Goal Congruence*)

Perusahaan selalu menginginkan para anggota organisasinya, untuk bisa mencapai tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Akan tetapi, masing-masing anggota organisasi juga mempunyai tujuan-tujuan personal sendiri, yang seringkali tujuan tersebut tidak seiring dengan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, dalam suatu organisasi diperlukan suatu sistem pengendalian yang bertujuan untuk memastikan, sejauh mana keterpaduan tujuan dapat dimaksimalkan. Dalam proses untuk meraih keterpaduan tujuan perusahaan, anggota organisasi akan dituntun untuk memadukan kepentingan-kepentingan personal mereka, dengan kepentingan perusahaan.

Keterpaduan tujuan yang sempurna antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan, tidak mungkin bisa dicapai. Individu-individu yang terkait, biasanya selalu menginginkan sebanyak mungkin penghargaan dari perusahaan, sementara

pihak perusahaan berpendapat bahwa, pembayaran gaji yang tinggi dapat dilakukan dengan syarat tidak berpengaruh terhadap laba yang diperoleh perusahaan. Sistem pengendalian manajemen yang memadai, setidaknya akan mampu memotivasi para individu anggota organisasi, untuk tidak mempertentangkan upaya pemenuhan tujuan personal mereka, dengan kepentingan-kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

Motivasi merupakan proses kejiwaan yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan. Hal ini sesuai dengan penjelasan Muchinsky (1987) (dalam Irmawati, 2004), bahwa tenaga kerja yang termotivasi akan menciptakan suatu usaha yang sungguh-sungguh untuk keberhasilan pekerjaannya. Motivasi diasumsikan sebagai sesuatu yang baik, merupakan salah satu dari banyak faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja individu, yang mempunyai kadar bisa berkurang atau bertambah, serta merupakan suatu alat untuk mengatur hubungan kerja. Terdapat lima teori motivasi (Robbins, 2003), yaitu: (1) Teori Kebutuhan (*need theory*), (2) Teori Keadilan (*equity theory*); (3) Teori Penguatan (*reinforcement theory*); (4) Teori Harapan (*expectancy theory*) dan (5) Teori Penetapan Sasaran (*goal setting theory*).

Teori Kebutuhan (*need theory*) (dalam Robbins, 2004), dijelaskan bahwa motivasi akan muncul karena ada kebutuhan untuk mencapai tingkat kepuasan tertentu. Kebutuhan (adanya kekurangan, kehilangan) akan memberikan dorongan (ketegangan / dorongan untuk memenuhi kebutuhan). Dorongan tersebut akan menghasilkan tindakan (tingkah laku yang dikendalikan sasaran), yang pada akhirnya ditujukan untuk mendapatkan kepuasan (sebagai pengurangan dorongan). Pada umumnya, acuan tingkat kebutuhan individu yang digunakan adalah seperti yang telah dikemukakan oleh Abraham Maslow (dalam Robbins, 2003) (yaitu berupa: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan cinta dan memiliki,

kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan perwujudan diri). Individu akan dimotivasi oleh kebutuhan yang paling menonjol. Adapun yang menjadi alasan implementasi teori ini adalah (1) Hubungan kerja yang kompleks antara individu yang mempunyai berbagai tingkat kebutuhan yang sangat beragam. (2) Kebutuhan individu akan berubah-ubah dan lingkungan yang merupakan faktor yang paling kuat mendorong naik / turunnya tingkat kebutuhan. Kebutuhan individu menurut Clayton Alderfer (*ERG theory*) (dalam Irmawati, 2004) adalah: (1) Kebutuhan akan eksistensi (*existence*); (2) Kebutuhan akan keterkaitan (*relatedness*) dan (3) Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth*). Sedangkan kebutuhan menurut John W. Atkinson dan David Mc Clelland (dalam Irmawati, 2004) adalah: (1) Kebutuhan untuk berprestasi; (2) Kebutuhan kekuatan dan (3) Kebutuhan untuk berafiliasi (berhubungan dekat dengan seseorang).

Teori Keadilan (*equity theory*) (Robbins, 2003) dijelaskan bahwa, motivasi akan muncul apabila mereka mendapatkan kepuasan atas penghargaan yang diterima itu sebanding dengan usaha yang mereka keluarkan. Adapun yang dimaksud dengan keadilan adalah: rasio usaha / imbalan harus sama dengan karyawan lain. Rasa keadilan ini biasanya mempunyai nilai ambang yang sangat dipengaruhi oleh pengalaman (sejarah) ketidakadilan.

Teori Harapan (*expectancy theory*) (Robbins, 2003) dijelaskan bahwa, individu akan termotivasi apabila mereka melihat adanya suatu keuntungan dari kombinasi antara kepentingan dan harapan mereka dimasa mendatang. Adapun harapan yang sering memotivasi adalah: (1) Hasil kerja; (2) Usaha / prestasi kerja (proses pencapaian) dan (3) Valensi (*valence*) / kepentingan. Berkaitan dengan imbalan yang diperoleh dalam teori pengharapan ini adalah : (1) Imbalan intrinsik yang berupa kepuasan dan harga diri; (2) Imbalan ekstrinsik yang berupa: bonus,

pujian dan promosi. Untuk itu, hal-hal yang perlu diperhatikan oleh manajer berkaitan dengan teori ini yaitu dengan: (1) menentukan imbalan yang bernilai bagi setiap karyawan; (2) menentukan prestasi kerja yang diinginkan; (3) menentukan tingkat prestasi kerja yang dapat dicapai. (4) menggambarkan hubungan antara imbalan dan prestasi kerja. (5) memastikan bahwa imbalan tersebut cukup memadai; (6) mengantisipasi faktor-faktor yang menyebabkan sistem imbalan berakibat sebaliknya.

Teori Penguatan (*reinforcement theory*), (Robbins, 2003) disebutkan bahwa, motivasi sangat dipengaruhi oleh pengalaman individu dimasa lalu, sehingga tingkah laku dengan konsekuensi yang positif cenderung untuk diulang, demikian pula sebaliknya. Berdasarkan teori ini, maka dapat dilakukan modifikasi tingkah laku dengan : (1) *Positive reinforcement*, yaitu tingkah laku positif didorong; (2) *Avoidance learning*, yaitu belajar mencegah tingkah laku negatif; (3) *Extinction*, yaitu memadamkan tingkah laku negatif yg terjadi. (4) *Punishment*, menghukum bila melakukan tingkah laku negatif. Peraturan W. Clay Hammer (dalam Irmawati, 2004) untuk menggunakan teori ini, adalah: (1) dengan tidak memberi imbalan untuk semua individu dengan cara yang sama; (2) menyadari bahwa kegagalan dalam memberi imbalan dapat juga mengubah tingkah laku; (3) mengumumkan bahwa apa yang bisa dilakukan oleh semua orang agar mendapatkan imbalan positif; (4) Apabila seseorang melakukan kesalahan, harus segera diberitahu (termasuk hukuman yang diberikan); (5) tidak menghukum didepan orang lain; (6) bersikap secara adil. Teori ini banyak dikritik, karena menganggap bahwa tingkah laku manusia dapat dikendalikan.

Teori Penetapan Sasaran (*goal-setting theory*) (Robbins, 2004) menjelaskan bahwa, individu akan termotivasi untuk berusaha mencapai sasaran apabila yang bersangkutan mengetahui, memahami dan menerima sasaran tersebut. Teori penetapan sasaran ini, merupakan penggabungan teori harapan dan teori penguatan.

Adapun cara menentukan sasaran adalah : (1) menetapkan standar yang akan dicapai; (2) mengevaluasi apakah standar tersebut dapat dicapai; (3) mengevaluasi apakah standar tersebut sesuai dengan sasaran pribadi mereka dan (4) apabila standar diterima, maka sasaran dapat ditetapkan. Pengertian goal setting adalah proses penetapan sasaran atau tujuan dalam bidang pekerjaan, yang melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama untuk menentukan sasaran dan tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan anggota organisasi pada periode tertentu (Gibson, et.al. 1985, dalam Irmawati, 2004). Latham dan Locke (1981) dalam Irmawati (2004) menjelaskan bahwa, pengertian goal setting adalah suatu gagasan untuk menetapkan. Tenaga kerja melaksanakan suatu pekerjaan dimana tugas yang diberikan sudah ditetapkan dan target atau sasarannya. juga sudah ditentukan. Pengertian goal setting yang dikemukakan Davis (1981) (dalam Robbins, 2004) adalah manajemen penetapan sasaran atau tujuan untuk keberhasilan mencapai kinerja (*performance*). Lebih lanjut dijelaskan bahwa, penerapan penetapan tujuan yang efektif membutuhkan tiga langkah yaitu: menjelaskan arti dan maksud penetapan target tersebut, kedua menetapkan target yang jelas, dan yang ketiga memberi umpan balik terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan.

Perusahaan menginginkan para anggota organisasinya, untuk bisa mencapai tujuan-tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Akan tetapi, masing-masing anggota organisasi juga mempunyai tujuan-tujuan personal sendiri, yang seringkali tujuan tersebut tidak seiring dengan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, dalam suatu organisasi diperlukan suatu sistem pengendalian yang bertujuan untuk memastikan, sejauh mana keterpaduan tujuan dapat dimaksimalkan. Keterpaduan tujuan yang sempurna antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan, tidak mungkin bisa dicapai. Individu-individu yang terkait, biasanya selalu menginginkan sebanyak mungkin penghargaan

dari perusahaan, sementara pihak perusahaan berpendapat bahwa, pembayaran gaji yang tinggi dapat dilakukan dengan syarat tidak berpengaruh terhadap laba yang diperoleh perusahaan. Dalam proses untuk meraih keterpaduan tujuan perusahaan, anggota organisasi akan dituntun untuk memadukan kepentingan-kepentingan personal mereka, dengan kepentingan perusahaan. Apabila seorang apabila yang bersangkutan mengetahui, memahami dan menerima tujuan yang telah ditetapkan perusahaan, maka mereka akan termotivasi untuk berusaha mencapai sasaran tersebut.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Daniel dan Reitsperger (1991), melakukan penelitian pada sejumlah perusahaan manufaktur dengan variabel yang diteliti adalah *quality strategies*, *feedback*, sasaran kualitas dan *zero defect*. Dalam penelitian yang menggunakan alat analisis regresi berganda tersebut, menemukan hubungan yang positif antara sistem pengendalian dengan *zero defect* strategi kualitas (*zero defect quality strategy*). Banker et.al (1993), melakukan penelitian mengenai hubungan pelaporan ukuran kinerja dengan implementasi JIT, teamwork dan TQM, dengan menggunakan variabel ukuran kinerja, *reward*, sistem *just-in-time* (JIT), *teamwork* dan TQM pada beberapa perusahaan manufaktur. Penelitian ini menemukan bukti empiris bahwa frekuensi pelaporan ukuran kinerja manufakturing pada karyawan, berhubungan positif dengan implementasi JIT, *teamwork* dan TQM sebagai hasil dari kinerja kualitas.

Penelitian yang meneliti mengenai antecedent dari kinerja kualitas sebagai implementasi TQM, yang dilakukan oleh Wurk dan Jensen (1994) dalam Eko (2003), menemukan bukti bahwa implementasi efektif TQM menghendaki perubahan besar dalam infrastruktur organisasional tertentu seperti: pengalokasian hak-hak memutuskan, sistem *reward* dan sanksi. Penelitian ini menggunakan alat analisis

regresi berganda, dengan sampel semua level hierarki organisasional pada perusahaan manufaktur. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ittner dan Larcker (1995), tidak berhasil menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktekkan TQM dan sistem akuntansi manajemen (seperti: sasaran kinerja, sistem ukuran kinerja dan *reward* sistem) secara interaktif dapat mencapai kinerja keuangan dan kinerja kualitas yang tinggi. Madu dan Kuei (1996), meneliti pada beberapa perusahaan manufaktur dengan menggunakan alat analisis korelasi dan regresi. Dalam penelitian ini menemukan bukti bahwa terdapat hubungan antara konstruk kualitas dengan kinerja organisasional. Oleh sebab itu dalam penelitian ini disarankan bahwa, penting bagi perusahaan-perusahaan untuk dapat memahami indikator-indikator kritis dalam dimensi kualitas yang akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Sim dan Killough (1996), dalam penelitiannya pada semua level hierarki organisasional beberapa perusahaan manufaktur, tidak menemukan bukti bahwa sistem TQM atau JIT adalah lebih baik untuk mencapai kinerja manajemen yang lebih tinggi. Pada penelitian ini menggunakan alat analisis regresi berganda, dengan menggunakan variabel seperti: TQM, JIT, kepuasan pelanggan, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan dan sanksi. Adapun penelitian yang menggabungkan hasil dari penelitian sebelumnya, dilakukan oleh Maiga dan Jacob (2005). Penelitian yang dilakukan oleh Maiga dan Jacob (2005) ini menggunakan alat analisis *Structural Equation Model* (SEM), dengan sampel manajemen *quality* pada beberapa perusahaan manufaktur yang mengadopsi TQM. Hasil dari penelitian ini adalah ditemukannya bukti empiris bahwa terdapat hubungan yang positif antara masing-masing komponen sistem pengendalian manajemen (seperti: sasaran kualitas, *feedback* kualitas dan insentif kualitas) terhadap kinerja kualitas dan variabel lain (yaitu: kepuasan

pelanggan dan kinerja keuangan). Tetapi dalam penelitian ini tidak menemukan bukti adanya hubungan antara kepuasan pelanggan dengan kinerja keuangan.

TABEL 2.3

RINGKASAN DARI BEBERAPA PENELITIAN SEBELUMNYA MENGENAI KUALITAS KINERJA

No	Peneliti dan Tahun	Variabel	Alat Analisis dan Sampel	Hasil Penelitian
1	Daniel & Reitsperger (1991)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Quality strategies</i> ▪ <i>Feedback</i> ▪ Sasaran kualitas ▪ <i>Zero defect</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisis regresi berganda ▪ Sampel perusahaan manufaktur 	Sistem pengendalian mendukung zero defect <i>quality strategy</i> yang meliputi penentuan sasaran regular dan <i>feedback</i> yang lebih sering berkenaan dengan peningkatan kinerja kualitas
2	Banker et.al (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Ukuran kinerja • <i>Reward</i> • <i>System just-in-time</i> (JIT) • <i>Teamwork</i> • TQM 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis regresi berganda. • Sampel perusahaan manufaktur 	Memberikan bukti empiris bahwa frekuensi pelaporan ukuran kinerja manufakturing pada karyawan terkait benar dengan implementasi kinerja kualitas dari JIT, <i>teamwork</i> dan TQM.
3	Wurk & Jensen (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TQM ▪ Alokasi hak memutuskan ▪ Sistem pengukuran kinerja ▪ Sistem penghargaan ▪ Sanksi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisis regresi berganda ▪ Sampel semua level hierarki organisasional perusahaan manufaktur 	Implementasi efektif kinerja kualitas dari TQM menghendaki perubahan besar dalam infrastruktur organisasional tertentu, seperti pengalokasian hak-hak memutuskan, sistem reward dan sanksi.
4	Ittner & Larcker (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TQM ▪ Informasi lintas hierarki organisasional ▪ Sistem penghargaan ▪ Kinerja keuangan ▪ Kinerja quality 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisis regresi berganda ▪ Sampel semua level hierarki organisasional perusahaan manufaktur 	Tidak menemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktekkan TQM dan sistem akuntansi manajemen (seperti: sasaran kinerja, sistem ukuran kinerja & reward system) secara interaktif dapat mencapai kinerja financial dan kinerja kualitas yang tinggi.
5	Madu & Kuei (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kualitas ▪ Kinerja Organisasional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisis korelasi dan regresi ▪ Sampel perusahaan manufaktur 	Menunjukkan bahwa ada hubungan antara konstruk kualitas dan kinerja organisasional. Untuk itu penting bagi perusahaan untuk memahami indikator-indikator kritis dalam dimensi kualitas yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi

Berlanjut ke halaman berikutnya.....

Lanjutan Tabel 2.3

No	Peneliti dan Tahun	Variabel	Alat Analisis dan Sampel	Hasil Penelitian
6	Sim & Killough (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • TQM dan JIT ▪ Kepuasan pelanggan ▪ Sistem pengukuran kinerja ▪ Sistem reward ▪ Sanksi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisis regresi berganda ▪ Sampel semua level hierarki organisasional perusahaan manufaktur 	Tidak terbukti bahwa sistem akuntansi manajemen TQM atau JIT adalah lebih baik untuk mencapai kinerja manajemen yang lebih tinggi
7	Maiga & Jacob (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sasaran kualitas ▪ <i>Feedback</i> kualitas ▪ Insentif kualitas ▪ Kinerja kualitas ▪ Kepuasan pelanggan ▪ Kinerja keuangan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktural Equation Model (SEM) ▪ Sampel manajemen quality pada perusahaan manufaktur yang mengadopsi TQM 	Terdapat hubungan positif antara masing-masing komponen SPM (sasaran, feedback dan insentif kualitas) terhadap kinerja kualitas dan variabel lain (kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan). Tetapi tidak menemukan bukti adanya hubungan antara kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan.

2.2.1 Hubungan Antara Sasaran Kualitas (*quality goals*) dengan Kinerja Kualitas (*quality performance*)

Pada literatur Sistem Pengendalian Organisasi (Anthony dan Govindarajan, 1998; Flamholtz, 1996; Maciariello dan Girbi, 1994) seringkali menggunakan istilah "goal congruence" didalam mendeskripsikan keadaan di mana para manajer dan pekerja lainnya memperlihatkan perilaku yang mencerminkan tujuan utama dari unit bisnis mereka. Locke dan Somers (1987) membuktikan bahwa tujuan utama dari unit bisnis yang dikomunikasikan, diharapkan dapat mempengaruhi pengaturan karyawan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

Teori Penetapan Sasaran (*goal-setting theory*), menjelaskan bahwa individu akan termotivasi untuk berusaha mencapai sasaran, apabila yang bersangkutan mengetahui, memahami dan menerima sasaran tersebut. Teori ini merupakan penggabungan teori harapan dan teori penguatan. Adapun cara menentukan sasaran

adalah: (1) Tetapkan standar yang akan dicapai; (2) Evaluasi apakah standar tersebut dapat dicapai; (3) Evaluasi apakah standar tersebut sesuai dengan sasaran pribadi mereka dan (4) Apabila standar diterima, maka sasaran dapat ditetapkan. Berdasarkan pada *Goal Theory*, Wexley dan Yukl (1984) merekomendasikan bahwa para karyawan perlu mempunyai tujuan kinerja yang lebih spesifik untuk dapat mengarahkan perilaku mereka. Di dalam suatu penelitian eksperimen baru-baru ini, Harrell dan Tuttle (2001) dengan menggunakan mahasiswa yang berperan sebagai karyawan, terlihat bahwa pengkomunikasian tujuan kepada karyawan dapat mempengaruhi penempatan prioritas mereka yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan. Dalam prakteknya, perusahaan baru yang memperkerjakan banyak karyawan didalam meningkatkan proses produksinya, dengan mengkomunikasikan sasaran kualitas kepada para pekerja kemungkinan akan dapat mengarahkan perilaku dari masing-masing individu. Oleh sebab itu, komunikasi pada unit bisnis untuk meningkatkan kualitas produk diharapkan dapat mempengaruhi pengaturan pekerja dalam usaha untuk meningkatkan kualitas produk di unit bisnis.

2.2.2 Hubungan Antara Umpan Balik Kualitas (*quality feedback*) dengan Kinerja Kualitas (*quality performance*)

Adanya kecenderungan yang tinggi pada manajer untuk memberikan kepada karyawan, suatu informasi sebagai umpan balik mengenai operasional perusahaan maupun kinerja individu dan kelompok. Dengan umpan balik ini, diharapkan para karyawan akan menggunakannya untuk memecahkan permasalahan kinerja (Dean dan Evans, 1994; Lawler, 1998).

Umpan balik kinerja dari para karyawan sangat dibutuhkan, hal ini untuk memungkinkan mereka didalam menentukan hubungan antara perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dengan produksi yang dihasilkannya (Baker, 1988). Para

pekerja akan menerima dan menggunakan sejumlah umpan balik yang menjadi pokok pemeriksaan terbaru (Renn dan Fedor, 2001). Dalam kaitannya dengan pengaruh perilaku karyawan, umpan balik dapat memotivasi secara eksklusif. Berdasarkan informasi mengenai kinerja karyawan, akan memberikan kejelasan peran atas tugas yang harus dilakukannya (Kluger dan De Nisi (1996); Earley et al. (1990); Bandura (1986) dalam Maiga Jacob, 2005). Pada beberapa penelitian mengenai perilaku organisasional, ditunjukkan bahwa umpan balik akan membantu mempromosikan tugas yang berorientasi pada perilaku (Ashford dan Cummings 1983; Ilgen et. al. 1979). Ketetapan nonkeuangan dari kualitas umpan balik pada manajemen manufaktur menurut Kaplan (1983); Howell dan Soucy (1987), dinyatakan bahwa ketepatan waktu dan relevansi umpan balik operasi, merupakan hal penting bagi kualitas manajemen dari waktu ke waktu. Kualitas informasi seperti (*scrap*) bahan sisa, pengerjaan ulang (*rework*), dan tingkat kecacatan produk (*defect*) dapat menjadi panduan pendeteksian kesalahan mengenai area yang akan ditingkatkan. (Otley dan Berry, 1980; Ashford dan Tsui, 1991).

2.2.3 Hubungan Antara Insentif Kualitas (*quality incentive*) dengan Kinerja Kualitas (*quality performance*)

Organisasi biasa menggunakan ukuran keuangan dan nonkeuangan didalam memotivasi para manajer untuk mencapai sasaran kualitas (Eccles (1991) dalam Maiga dan Jacob, 2005). Insentif yang meliputi kedua-duanya, baik keuangan maupun non keuangan dalam dimensi struktur intensif, akan konsisten dengan *Utility Theory* secara klasik. Govindarajan dan Gupta (1985) menyatakan bahwa, ketika penghargaan yang diterima terikat dengan ukuran kinerja secara spesifik, maka perilaku seseorang akan berpedoman atas keinginan untuk mengoptimalkan ukuran kinerja tersebut.

Dalam Agency Theory, ukuran nonkeuangan seharusnya diikutsertakan dalam kontrak antara manajer sebagai agen dengan *stakeholder* sebagai *principal*.

Organisasi akan merealisasikan pemberian penghargaan yang menekankan kualitas sasaran. Pada akhir-akhir ini, Total kualitas manajemen (TQM) banyak dipakai dalam perusahaan di Amerika. Pada tahun tahun 1991 dinyatakan bahwa 85 persen organisasi yang menerapkan TQM sudah mengembangkan program untuk memberi penghargaan kepada individu maupun kelompok atas pencapaian prestasi (Carey, 1994). Sebagai tambahan, banyak organisasi mengintegrasikan penilaian prestasi karyawan dengan kinerja kualitas. Dalam suatu survey yang dilakukan oleh Marwick Peat KPMG pada tahun 1991 (dalam Maiga dan Jacob, 2005) menemukan bahwa 60 persen organisasi yang telah mengadopsi TQM selama lima tahun atau lebih telah menghadahi karyawannya berdasarkan atas prestasi sasaran kualitas (*Quality goals*). Blackburn dan Rosen (1993) menunjukkan bahwa pemenang Award Baldrige mengorientasikan kembali rencana penghargaan mereka dengan menekankan pada kemajuan yang berkelanjutan dan kerjasama kelompok. Di dalam konteks sistim informasi, perubahan struktur penghargaan telah ditemukan untuk mempromosikan kualitas yang berorientasi pada perilaku diantara kelompok pengembangan sistem (Harrell dan Tuttle, 2001).

Sejumlah penelitian empiris mendukung hubungan positif antara TQM dengan penggunaan ukuran nonkeuangan di dalam sistem penghargaan (Ittner dan Larcker 1995, 1997; Daniel et al. 1995). Bagaimanapun, dukungan empiris untuk manfaat kinerja yang dihipotesakan dalam praktek pengukuran secara marginal adalah paling baik (Ittner dan Larcker 1995). Symons dan Jacobs (1995) meneliti suatu sistem penghargaan yang didasarkan atas TQM untuk para pekerja produksi dan menemukan bahwa adanya peningkatan kinerja operasional. Dalam hal ini disarankan bahwa,

ketika ukuran nonkeuangan tercakup didalam kontrak antara manajemen dan pemilik perusahaan, maka para pekerja akan lebih mendekati diri pada dimensi yang telah ditekankan dalam ukuran itu, yang diharapkan hal ini akan menghasilkan peningkatan kinerja (Banker et al. 2000).

2.2.4 Hubungan Antara Kinerja Kualitas (*quality performance*) dengan Kepuasan Pelanggan

Penguasaan pasar secara luas dan kinerja bisnis dapat ditingkatkan melalui peningkatan kualitas produk yang merupakan revolusi kualitas pada saat ini (George dan Weimerskirch, 1994; Nasional Institut of Standard dan Teknologi 1998) (dalam Maiga dan Jacob, 2005). Kualitas barang sebelumnya akan melewati uji keandalan internal yang dapat mempengaruhi pengalaman pelanggan pengguna produk melalui dua cara, yaitu: (1) pelanggan merasa mutu produk berkaitan dengan nilai bersih mereka, yang digambarkan sebagai rasio kinerja atas biaya (Artz, 1992) dan berkaitan dengan realisasi pelanggan. Nilai bersih pelanggan tersebut merupakan perbedaan antara manfaat yang dirasakan oleh pelanggan dengan pengorbanan yang dilakukannya. Oleh sebab itu, untuk produk dengan tingkatan yang sama pada harga yang rendah, ada kecenderungan akan dipilih pelanggan, karena akan memberikan kepuasan yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan, barang yang mempunyai spesifikasi kualitas sama pada harga yang rendah, cenderung mempunyai *net value customer* dan perwujudan pelanggan yang tinggi; (2) pelanggan berkeinginan untuk membelanjakan uangnya dalam jumlah terbatas karena adanya batasan anggaran. Pelanggan mempunyai kecenderungan akan memilih produk yang ditawarkan dengan capaian maksimum atas uang yang dikorbankan (Ahire dan Dreyfus, 2000).

Pelanggan akan membentuk kesan tentang suatu perusahaan berdasarkan atas pengalaman mereka dengan produk itu (Garvin 1987). Kinerja yang menyangkut

produk perlu meyeritakan indikator kualitas eksternal atas kepuasan pelanggan (yang berupa: keluhan dan jaminan hukum). Adanya prosentase yang rendah terhadap produk cacat, akan membantu suatu perusahaan didalam menguatkan hal positif atas pengalaman pelanggan (Crosby 1979; Buzzell dan Gale 1987; Hardie 1998) (dalam Maiga dan Jacob, 2005). Dengan begitu, pelanggan akan menggunakan ukuran kualitas eksternal di dalam membentuk kepuasan yang dirasakan. Secara rinci, biaya barang sisa dan pengerjaan ulang akan mempengaruhi mutu eksternal yang terkait dengan dampak terhadap persamaan nilai dan perwujudan pelanggan (Ahire dan Dreyfus 2000). Hardie (1998) (dalam Maiga dan Jacob, 2005) menyatakan bahwa, pengerjaan produk mempengaruhi indikator mutu yang akan memberikan kepuasan terhadap pelanggan eksternal (seperti: keluhan, garansi, keabsahan hukum) dan prosentase yang rendah akan produk cacat, dapat membantu perusahaan dalam menguatkan hal positif atas pengalaman pelanggan.

Diharapkan ada hubungan yang positif antara kinerja kualitas dengan kepuasan pelanggan, hal ini konsisten dengan teori harapan yang menemukan adanya hubungan yang kuat dan positif antara kualitas secara keseluruhan dengan kepuasan pelanggan.

2.2.5 Hubungan antara Kinerja Kualitas (*quality performance*) dengan Kinerja Keuangan

Studi pada manajemen operasi (Dale dan Lightburn, 1992; Madu dan Kuei, 1995; Voss et al. 1995) dan dalam literatur pemasaran yang menguji dampak kinerja kualitas (*quality performance*) atas keseluruhan kinerja bisnis pada hasil yang dimodifikasi (Gale, 1994; Powell, 1995) (dalam Maiga dan Jacob, 2005) dinyatakan bahwa, prestasi yang positif atas kinerja keuangan berdasarkan kualitas, mempunyai hubungan yang kompleks antara organisasi dengan pasar.

Pada penelitian akuntansi akhir-akhir ini, telah menunjukkan adanya dampak kinerja kualitas (*quality performance*) terhadap kinerja keuangan. Nagar dan Rajan (2001) menguji hubungan antara penjualan masa mendatang dengan nilai nonkeuangan (*defect* barang yang cacat dan penyerahan tepat waktu) dan keuangan (biaya-biaya kegagalan internal dan eksternal) sebagai ukuran kualitas pada perusahaan manufaktur. Mereka menemukan bahwa ukuran nonkeuangan dan keuangan dapat meramalkan penjualan yang akan datang, walaupun, ukuran nonkeuangan mendominasi efek dari ukuran keuangan ketika kedua-duanya tercakup pada analisa tersebut. Untuk penjualan masa mendatang, ukuran kedua-duanya bersifat menjelaskan didalam regresi yang dikombinasikan, yang melengkapi satu sama lain.

Meskipun didalam literatur mengenai hubungan antara kinerja kualitas (*quality performance*) dengan kinerja keuangan tidak dapat diputuskan, diduga perusahaan akan memulai meningkatkan kinerja kualitas (*quality performance*), jika mereka mengharapkan kinerja kualitas (*quality performance*) dapat meningkatkan pendapatan dibandingkan dengan biaya yang terkait.

2.2.6 Hubungan antara Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Keuangan

Peningkatan penggunaan ukuran nonkeuangan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan diharapkan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan (Fornell 1992; Hauser et al. 1994) (dalam Maiga dan Jacob, 2005). Semakin sedikit klaim atas jaminan, tenaga kerja yang memperbaiki produk cacat dan rendahnya biaya produksi, akan meningkatkan keuntungan yang dapat menurunkan harga penjualan produk (Shetty, 1988). Selain itu, tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi mengisyaratkan adanya: (1) kesetiaan yang tinggi dari pelanggan, (2) elastisitas biaya rendah, (3) adanya penyekatan pelanggan sekarang dari usaha *competitive* dan (4) potensi untuk

menarik pelanggan baru karena reputasi yang ditingkatkan. Dengan adanya tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, ada kemungkinan diperoleh pendapatan yang lebih tinggi (Fornell 1992; Hauser et al. 1994) (dalam Maiga dan Jacob, 2005). Hal ini berarti bahwa, perusahaan yang menghasilkan kualitas produk yang tinggi dimungkinkan mampu mendapat margin keuntungan yang lebih tinggi pula, sehingga akan mewujudkan kegunaan yang lebih besar pada pelanggan (Jacobs et al, 2001).

Dalam penelitian sebelumnya yang menghubungkan antara kepuasan pelanggan dengan kinerja keuangan dijadikan sebagai satu kesatuan. Danerson et al. (1994) dan Danerson et al. (1997) (dalam Maiga dan Jacob, 2005) mengusulkan suatu hubungan antara kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan dan menemukan adanya hubungan yang positif antara rasio laba modal dengan kepuasan pelanggan pada suatu perusahaan manufaktur di Swedia. Temuan ini mendukung suatu efisiensi pasar pada informasi, yang mana pelanggan dan pelanggan potensial memandang sinyal yang memprakarsai kualitas yang positif serta akan meningkatkan niat mereka untuk membeli lebih banyak dengan menggunakan isyarat tersebut.

Perera et al. (1997) menemukan bukti bahwa penggunaan ukuran nonkeuangan berhubungan dengan peningkatan kinerja keuangan pada perusahaan yang mengejar kepuasan pelanggan. Sedangkan Ittner dan Larcker (1998) yang menguji hubungan antara kepuasan pelanggan dan kinerja perusahaan dengan menggunakan data dari *customer-level*, *business-unit*, dan *firm-level* data, menemukan bukti bahwa *firm-level* dan ukuran kepuasan pelanggan berhubungan dengan nilai pasar suatu perusahaan, tetapi tidak dalam ukuran akuntansi yang sama.

Behn dan Riley (1999) (dalam Maiga dan Jacob, 2005) menemukan bukti bahwa kepuasan pelanggan berhubungan dengan kinerja keuangan pada perusahaan

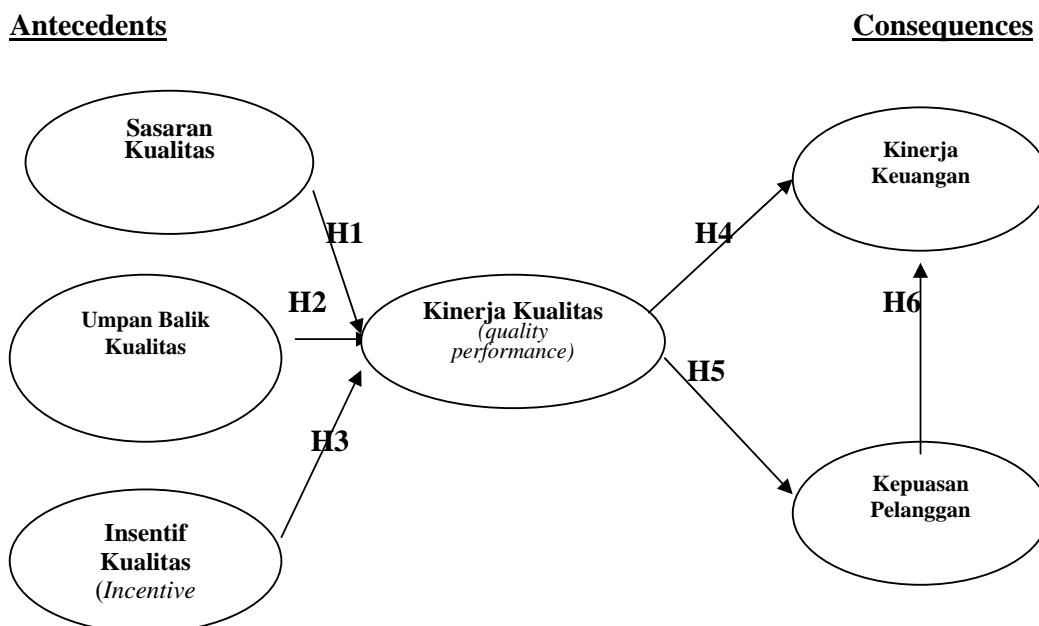
penerbangan di U.S. Penelitian lainnya, Ittner dan Larckers (1998) menyatakan bahwa banyak perusahaan tidak berhubungan secara signifikan antara kepuasan pelanggan dengan akuntansi dan tingkat pengembalian pasar (*return* pasar).

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis dan Perumusan Hipotesis

2.3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari beberapa penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa, terdapat pengaruh masing-masing komponen sistem pengendalian manajemen (yaitu: sasaran kualitas, *feedback* kualitas dan insentif kualitas) terhadap kinerja kualitas (*quality performance*). Selain itu juga terdapat pengaruh antara kinerja kualitas terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan, dan pada akhirnya juga terdapat pengaruh antara kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Kerangka teoritis yang menggambarkan keseluruhan hipotesis penelitian ditunjukkan pada gambar berikut ini :

Gambar 2.2
KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS



2.3.2 Perumusan Hipotesis

Didasarkan atas kerangka pemikiran teoritis diatas, maka terdapat 6 hipotesis alternatif (Ha) yang akan diuji dalam penelitian ini. Keenam hipotesis alternatif tersebut adalah sebagai berikut :

- H1** : Sasaran kualitas (*quality goals*) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja kualitas (*quality performance*) .
- H2** : Umpan balik kualitas (*quality feedback*) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja kualitas (*quality performance*).
- H3** : Insentif kualitas (*quality incentive*) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja kualitas (*quality performance*).
- H4** : Kinerja kualitas (*quality performance*) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan (*financial performance*)
- H5** : Kinerja kualitas (*quality performance*) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).
- H6** : Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan (*financial performance*)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah suatu rancangan bentuk atau model suatu penelitian. Desain penelitian akan digunakan untuk mengarahkan agar proses dan hasil penelitian sedapat mungkin menjadi valid, obyektif, efisien dan obyektif. Agar hasil penelitian ini memberi kontribusi seperti yang diharapkan, maka beberapa karakteristik penelitian harus ditetapkan dalam suatu rancangan penelitian sebagai pemandu arah (Ibnu, 2002 dalam Eka 2006).

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis (*hypothesis testing*) dengan melakukan pengujian hubungan terhadap semua variabel yang diteliti (*causal research*). Dimensi waktu penelitian melibatkan satu waktu tertentu dengan banyak sampel (*cross sectional*), dengan metode pengumpulan data dilakukan melalui *mail survey*. Tidak dilakukan pengaturan terhadap lingkungan yang akan diteliti, sehingga lingkungan penelitian ini adalah penelitian riil (*field setting*). Tujuan umum dari *field setting* adalah mengumpulkan data yang dapat mewakili populasi. Informasi yang diperoleh akan digunakan didalam menjeneralisasikan temuan dari sampel yang diambil dari populasi (Uma Sekaran, 2000). Unit analisis dalam penelitian ini adalah individual, yaitu para manajer dilingkungan produksi, keuangan dan pemasaran yang bekerja pada perusahaan manufaktur bersertifikasi ISO 9000 di Indonesia. Adapun seri standar ISO 9000 yang dipakai dalam penelitian ini adalah ISO 9004, karena standar ini lebih menerangkan unsur-unsur manajemen mutu dan sistem mutu. Pada ISO 9004 tersebut memberikan suatu pengertian dan wawasan mengenai berbagai elemen yang termasuk dalam sistem mutu dan struktur yang diharapkan dalam suatu sistem mutu.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Adapun yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur bersertifikasi ISO 9000 seri 9004 di Indonesia. Dengan unit analisis adalah individu (manajer). Sehingga populasi dalam penelitian ini adalah semua manajer bagian produksi, keuangan dan pemasaran yang bekerja pada perusahaan manufaktur bersertifikasi ISO 9000 seri 9004 di Indonesia. Untuk prosedur penentuan sampel dilakukan secara *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama pada setiap elemen populasi untuk dipilih sebagai sampel. Pengambilan sampel dalam penelitian ini tidak dibatasi dan memberikan kesempatan yang sama pada semua anggota populasi untuk menjadi sampel, sehingga metode yang digunakan adalah metode *simple random sampling* (Uma Sekaran, 2000).

Berdasarkan data yang diperoleh dari Daftar Inventarisasi Produk Dalam Negeri yang terdapat dalam website Departemen Perindustrian RI: <http://ilmea.dprin.go.id>, terdapat 110 perusahaan manufaktur yang bersertifikasi ISO 9000 (pada 12 propinsi di Indonesia). Dari data yang diperoleh, jumlah perusahaan Raya (56 perusahaan), diikuti berturut-turut: Jawa Barat (17 perusahaan), Jawa Timur (18 perusahaan), Kepulauan Riau (6 perusahaan), Sumatra Utara (4 perusahaan), Jateng (2 perusahaan), Banten (2 perusahaan), Kaltim (1 perusahaan), Ujung Pandang (1 perusahaan), Sumatra Selatan (1 perusahaan), Batam (1 perusahaan) dan Nusa Tenggara Timur (1 perusahaan).

Jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebesar 95 orang, hal ini berdasarkan pada jumlah indikator (19 indikator) dikalikan dengan lima (Hair, et al, 1995), dengan pertimbangan penelitian ini menggunakan SEM Lisrel. Setiap perusahaan diharapkan dapat diperoleh 6 jawaban, dengan tingkat *respon rate* sebesar

20 %, maka setidaknya dibutuhkan sampel sebanyak 480 manajer dari 80 perusahaan manufaktur bersertifikasi ISO 9000 di seluruh Indonesia.

3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan cara penyebaran kuesioner (*mail survey*). Metode *mail survey* digunakan karena metode ini memiliki jangkauan geografis yang luas. Dengan mempertimbangkan tingkat respon yang rendah di Indonesia, yaitu sekitar 10 - 20% (Eko, 2003) maka peneliti akan menyebarkan sebanyak 600 kuesioner dengan harapan kuesioner yang kembali paling tidak 60-120 kuesioner. Hal ini sesuai dengan *central limit theorem* yang menyatakan bahwa jumlah minimal sampel untuk pengujian dalam SEM setidaknya mencapai 5 kali indikator, Uma Sekaran (2000) menyatakan bahwa ukuran sampel antara 30 – 500 secara umum cocok untuk kebanyakan riset.

3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.4.1 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel yang diteliti meliputi variabel eksogen (*independent*) dan endogen (*dependent*). Variabel Sasaran Kualitas (*Quality Goals*) (*quality performance*), Umpan Balik Kualitas (Quality Feedback) (*quality feedback*) dan Insentif Kualitas (Quality Incentive) (*quality incentive*), merupakan variabel eksogen atau variabel *independent* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model (Imam, 2005). Sedangkan variabel kinerja kualitas (*quality performance*), kinerja keuangan (*financial performance*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) merupakan variabel endogen atau variabel *dependent* yang diprediksi oleh variabel lain.

3.4.2 Definisi Operasional

(a) Sasaran Kualitas (*Quality Goals*) (*quality performance*)

Definisi operasional dari variabel Sasaran Kualitas (*Quality Goals*) ini didasarkan pada tinjauan sistem pengendalian manajemen, yaitu tujuan mengenai pencapaian kualitas yang akan dicapai oleh perusahaan. Pengukuran variabel Sasaran Kualitas (*Quality Goals*) menggunakan instrumen dari penelitian yang dilakukan oleh Sim & Killough (1998) dan Daniel & Reitsperger (1992) secara berturut-turut (dalam Maiga dan Jacob, 2005).

Sasaran Kualitas (*Quality Goals*) diukur dengan menanyakan pentingnya komunikasi kepada karyawan mengenai ketiga hal spesifik (yaitu: sisa barang, pengulangan pekerjaan dan barang yang cacat) untuk mencapai kinerja kualitas (*quality performance*). Respon yang diberikan untuk Sasaran Kualitas (*Quality Goals*) diukur dalam tujuh skala Likert. Poin 1 diberikan jika responden menganggap komunikasi spesifik kepada karyawan mengenai pencapaian sasaran perusahaan dalam hal biaya barang sisa (*scrap*), pengerjaan ulang dan barang yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan adalah tidak penting dan diberikan poin 7 jika responden menganggap pengkomunikasian secara spesifik kepada karyawan mengenai pencapaian sasaran perusahaan dalam hal bahan sisa (*scrap*), pengerjaan ulang dan barang yang tidak memenuhi standart (cacat) adalah sangat penting.

(b) Umpan Balik Kualitas (*quality feedback*)

Definisi operasional dari variabel Umpan Balik Kualitas (*Quality Feedback*) adalah sebagai bentuk pengendalian kualitas yang didasarkan atas informasi sebagai Umpan Balik atas kinerja sesungguhnya. Umpan Balik dilakukan melalui tindakan yang diperlukan, jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Pengukuran variabel Umpan Balik Kualitas (*Quality*

Feedback) menggunakan instrumen dari penelitian yang dilakukan oleh Sim & Killough (1998) dan Daniel & Reitsperger (1992) secara berturut-turut (dalam Maiga dan Jacob, 2005).

Pengukuran Umpan Balik Kualitas (*Quality Feedback*) dilakukan dengan membagi kedalam tiga jenis pertanyaan, yaitu: (1) dengan menggunakan beberapa jenis kualitas yang dinilai (seperti bahan sisa, pengerjaan ulang dan produk yang tidak memenuhi standar /cacat) untuk mengukur kinerja kualitas; (2) jenis dari data mengenai kualitas yang dikumpulkan (seperti bahan sisa, pengerjaan ulang dan produk yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan) akan dianalisis sebagai usaha untuk melakukan perbaikan perbaikan secara berkelanjutan; (3) dengan mengumpulkan data mengenai bahan sisa, pengerjaan ulang dan produk yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan dan kemudian menganalisisnya secara keseluruhan. Para responden akan ditanya untuk mengidentifikasi frekuensi penggunaan ukuran untuk menilai kinerja kualitas.

Respon yang diberikan untuk Umpan Balik Kualitas (*Quality Feedback*) diukur dalam tujuh skala Likert. Poin 1 diberikan jika responden tidak pernah menggunakan ukuran (seperti yang disebutkan dalam ketiga pertanyaan diatas) untuk menilai kinerja kualitas. Dan diberikan poin 7, jika responden sering menggunakan ukuran (seperti yang disebutkan dalam ketiga pertanyaan diatas) untuk menilai kinerja kualitas

(c) Incentive Kualitas

Definisi operasional dari variabel insentive kualitas adalah penghargaan yang akan diterima karyawan, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan, sebagai ukuran kinerja secara spesifik. Variabel ini diukur dengan menanyakan seberapa setuju responden menganggap hal-hal berikut ini: (1) reward yang diberikan terhadap

karyawan adalah untuk meningkatkan kinerja, bukan semata-mata untuk mencapai sasaran atau target kualitas; (2) sistem reward sebagai pengakuan terhadap peningkatan kualitas individu maupun kelompok; (3) kinerja team lebih penting daripada kinerja individu didalam menentukan kualitas berdasarkan kompensasi. Jawaban atas Kualitas Incentive (*Quality Incentive*) diukur dengan menggunakan tujuh point skala Likert. Poin 1 diberikan jika responden sangat tidak setuju. Dan diberikan poin 7, jika responden menganggap sangat penting adanya insentive kualitas dalam kontrak kerja

(d) Kinerja Kualitas (*quality performance*)

Definisi operasional dari variabel kinerja kualitas adalah sebagai pencapaian kualitas dalam berbagai hal. Kinerja kualitas diukur dengan menggunakan empat indikator: (rata-rata bahan sisa, rata-rata pengerjaan ulang, rata-rata barang yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan dan pengendalian produk internal (sebelum pengiriman). Didasarkan atas dukungan dari literatur TQM dari penelitian Dawson dan Patrickson (1991); Ahire (1996) (dalam Maiga dan Jacob, 2005) para responden akan diminta untuk melaporkan peningkatan dari empat indikator diatas, dengan batasan waktu selama tiga tahun dengan penggunaan tujuh skala Likert (no 1 = sangat tidak setuju; no 7 = sangat setuju).

(e) Kepuasan Pelanggan

Definisi operasional dari variabel kepuasan pelanggan adalah berupa kesan dari pelanggan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal tentang suatu produk perusahaan. Kesan tersebut didasarkan atas hal positif yang akan membentuk pengalaman dari para pelanggan. Kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan tiga item pertanyaan, yang didasarkan atas penelitiannya Ahire dan Dreyfus (2000); Sim dan Killough (1998) (dalam Maiga dan Jacob, 2005). Jawaban dari para

responden digambarkan dalam tujuh skala Likert (Poin 1 = sangat sedikit; Poin 7 = sangat banyak), mengenai tiga hal yang menggambarkan kepuasan pelanggan, yaitu: (1) adanya klaim garansi atas sejumlah produk, (2) adanya tuntutan hukum atas sejumlah produk, (3) sejumlah komplain dari pelanggan.

(f) Kinerja Keuangan

Definisi operasional atas variabel kinerja keuangan adalah ukuran kinerja manajemen yang didasarkan pada nilai-nilai keuangan. Pengukuran dari kinerja keuangan ini didasarkan pada sejumlah instrumen dalam penelitian yang dilakukan oleh Chenhall (1997) (dalam Maiga dan Jacob, 2005). Dengan menggunakan tujuh poin skala Likert, mengenai pencapaian kinerja manajemen apakah berada diatas atau dibawah kinerja industri. Responden diminta untuk menilai kinerja dari masing-masing sub unit pada tiga tahun terakhir, selanjutnya industri tersebut di hitung kedalam tiga dimensi; (1) tingkat pertumbuhan penjualan tahunan, (2) profitabilitas dan (3) tingkat pengembalian asset. Poin 1 diberikan jika responden menyatakan bahwa pencapaian kinerja keuangan dari sub unit yang dipimpinnya berada dibawah kinerja industri. Dan diberikan poin 7, jika responden menyatakan bahwa pencapaian kinerja keuangan dari sub unit yang dipimpinnya berada diatas kinerja industri.

3.5 Instrumen Penelitian

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan instrumen yang telah digunakan oleh peneliti terdahulu, dan sudah teruji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas menunjukkan seberapa jauh suatu tes mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor terhadap instrumen penelitian, pertanyaan yang mempunyai faktor *loading* dibawah 0,4 tidak dimasukkan dalam analisis, seperti anjuran Hair, et.al (1995). Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur stabilitas atau konsistensi dari

suatu instrumen untuk suatu konsep. Uji ini dilakukan dengan menghitung koefisien *cronbach alpha*, dimana instrumen yang mempunyai koefisien diatas 0,5 (Imam dan Fuad, 2005) dianggap reliabel.

Sedangkan pada pengujian validitas dengan uji homogenitas data dilakukan dengan uji korelasional antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total (*Pearson Correlation*) menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan pada level 0,01. Selanjutnya pada pengujian validitas dengan analisis faktor yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan diklarifikasikan pada variabel-variabel yang telah ditentukan atau untuk menegaskan pengelompokan berdasarkan teoritusnya (*construct validity*) (Kerlinger, 1964; Chenhall & Morris, 1986 dalam Maiga dan jacob 2005).

Dengan demikian, ada tiga prosedur yang dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur konsistensi dan akurasi data. Ketiga prosedur tersebut adalah: (1) uji konsistensi internal dengan uji statistik Cronbach Alpha, (2) uji homogenitas data dengan uji korelasional antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor skor total, (3) uji validitas konstruk dengan analisi faktor terhadap skor setiap butir pertanyaan.

Pengujian *non-response bias* dilakukan melalui dua tahap, yaitu dengan uji t (*t-test*) untuk melihat setiap apakah karakteristik jawaban yang diberikan oleh kelompok responden yang diintervensi oleh peneliti dengan yang tidak diintervensi, serta kelompok responden yang mengembalikan jawaban kuesioner tepat waktu dengan responden yang tidak mengembalikan (*non response*) apakah berbeda. Mengingat adanya keterbatasan informasi yang diperoleh peneliti terhadap identitas responden yang tidak mengirimkan jawaban, maka dalam pengujian ini responden

yang mengirimkan jawabannya melewati batas waktu yang telah ditetapkan dianggap mewakili jawaban responden yang *non response*.

Untuk menjamin reliabilitas dan validitas, terlebih dahulu dilakukan pilot study terhadap kuesioner dengan mengujicobakan 20 kuesioner kepada calon responden terpilih, sehingga maksud dari kuesioner menjadi jelas dan dapat dipahami.

3.6 Tehnik Analisis

3.6.1 Uji Nonrespon Bias

Uji non respon bias dilakukan dengan cara membandingkan karakteristik responden yang berpartisipasi dengan karakteristik responden yang tidak berpartisipasi. Data yang diterima melewati tanggal batas pengumpulan data dianggap mewakili responden yang tidak menjawab kuesioner. Apabila hasil uji t tidak signifikan, hal ini menunjukkan bahwa responden yang tidak mengirimkan balasan (non respon) bukan merupakan hal yang perlu dipermasalahkan.

3.6.2 Statistik Deskriptif

Untuk memberikan demografi responden (umur, jenis kelamin dan pendidikan) dan deskripsi variabel-variabel penelitian (Sasaran Kualitas (Quality Goals), Umpan Balik Kualitas (Quality Feedback), Insentif Kualitas (Quality Incentive), kinerja kualitas, kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan), dalam penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata, median, kisaran dan standar deviasi.

3.6.3 Uji Kualitas Instrumen

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat *valid* atau kesahihan instrumen penelitian. Validitas juga berkenaan dengan seberapa baik suatu

konsep dapat didefinisikan oleh suatu ukuran (Hair et.al., 1997). Suatu instrumen dikatakan *valid* apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sedangkan pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel penelitian. Pengukuran yang reliabel akan menunjukkan instrumen yang sudah dipercaya dan dapat menghasilkan data yang dapat dipercaya. Dalam penelitian ini, nilai reliabilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* (>0.05 = reliabel) dari hasil pengujian reliabilitas dengan menggunakan program SPSS. Untuk nilai validitas diuji dengan menggunakan program SEM LISREL dengan melihat nilai loading yang dihasilkan.

3.6.4 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) LISREL. Alasan penggunaan alat analisis ini dikarenakan adanya beberapa hubungan yang kompleks dari beberapa variabel yang diuji dalam penelitian ini, sehingga penggunaan teknik multivariate yang lainnya tidak memadai untuk digunakan. Dalam alat analisis SEM LISREL, mengkombinasikan beberapa tehnik yang menyertakan analisis faktor, path analisis dan analisis regresi. Penggunaan indikator yang diteliti dengan maksud untuk menyelidiki hubungan antara konstruk yang dibangun sebagai penyebab alur secara spesifik. Oleh karena itu, suatu metoda yang dapat menguji satu rangkaian hubungan ketergantungan secara serempak akan membantu penggambaran arah dari kompleksitas manajerial dan isu-isu yang menyangkut perilaku (Maiga dan Jacob, 2005). Penggunaan SEM LISREL dapat memperluas kemampuan untuk menjelaskan dan adanya efisiensi statistik sebagai model yang menguji dengan metoda menyeluruh tunggal (Hair Et al. 1997).

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model*) dengan model LISREL 8,54 (*Linier Structural*

Relationship). Model persamaan struktural merupakan teknik analisis multivariat (Bagozzi dan Fonell, 1982) dalam Imam dan Fuad (2005) yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. Tidak seperti model multivariat biasa (analisis faktor, regresi berganda) SEM dapat menguji secara bersama-sama, yaitu :

1. Model struktural; adalah merupakan hubungan antara konstruk independen dan dependen.
2. Model *measurement*; adalah hubungan (nilai loading) antara indikator dengan konstruk (variabel laten).

Dengan digabungkannya pengujian model struktural dengan model pengukuran tersebut, memungkinkan untuk :

1. Menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM.
2. Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

LISREL adalah satu-satunya program SEM yang terbaik yang dapat mengatasi berbagai masalah yang tidak dapat dilakukan oleh program lain, seperti: AMOS, EQS dan LISCOMP. Terdapat delapan langkah dalam pemodelan SEM (Imam & Fuad, 2005). Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Konseptualisasi model. Tahap ini berhubungan dengan pengembangan hipotesis.
- b. Penyusunan diagram alur (*path diagram construction*) untuk memudahkan visualisasi hipotesis yang diajukan dalam konseptualisasi model.
- c. Spesifikasi model dan menggambarkan sifat dan jumlah parameter yang akan diestimasi.

- d. Identifikasi model. Informasi yang diperoleh dari data diuji untuk menentukan apakah cukup untuk mengestimasi parameter dalam model. Jika hal ini tidak dapat dilakukan, maka modifikasi model kemungkinan perlu untuk dilakukan.
- e. Estimasi parameter. Tahap ini, estimasi parameter diperoleh dari data untuk menghasilkan kovarian berdasarkan model yang sesuai dengan matrik kovarian sesungguhnya.
- f. Penilaian model fit. Suatu model dikatakan fit apabila kovarians matrik suatu model adalah sama dengan kovarians matrik data (*observed*). Model fit dinilai dengan menguji berbagai *indek fit* yang diperoleh dari LISREL (RMSEA, RMR, GFI, CFI, TLI dan NFI).
- g. Modifikasi model. Apabila model tidak fit, maka model penelitian diuji untuk menentukan, apakah perlu dilakukan modifikasi model karena model tidak fit.
- h. Validasi silang model, yaitu menguji fit tidaknya model terhadap suatu data baru (atau validasi sub sampel yang diperoleh melalui prosedur pemecahan sampel).

Penjabaran untuk setiap langkah pengujian adalah sebagai berikut :

(1) Konseptualisasi Model berdasarkan Teori

Pada dasarnya SEM adalah sebuah teknik konfirmatori yang dipergunakan untuk menguji hubungan kausalitas dimana perubahan satu variabel diasumsikan menghasilkan perubahan pada variabel lain didasarkan pada teori yang ada. Kajian teoritis digunakan untuk mengembangkan model yang dijadikan dasar untuk langkah-langkah selanjutnya. Konstruk dan dimensi-dimensi yang akan diteliti dari model teoritis telah dikembangkan pada telaah teoritis dan pengembangan hipotesis. Konstruk-konstruk yang terbentuk adalah :

Konstruk eksogen:

- komponen sistem pengendalian manajemen, yang meliputi variabel-variabel Sasaran Kualitas (*Quality Goals*), Umpan Balik Kualitas (*Quality Feedback*), Insentif Kualitas (*Quality Incentive*).

Konstruk endogen :

- Kinerja Kualitas (*Quality Performance*).
- Kinerja Keuangan (*Financial Performance*).
- Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*).

(2) Membentuk suatu Diagram Alur (*path diagram*) Hubungan Kausal

Model kerangka pemikiran teoritis yang sudah dibangun, selanjutnya ditransformasikan kedalam bentuk diagram alur (*path diagram*) untuk menggambarkan hubungan kausalitas dari konstruk model tersebut. *Path diagram* merupakan representasi grafis mengenai bagaimana beberapa variabel pada suatu model berhubungan satu sama lain, yang membarikan suatu pandangan menyeluruh mengenai struktur model. Model pengembangan yang terbentuk ditunjukkan dalam gambar 3.1 berikut ini:

GAMBAR 3.1

KONSEPTUALISASI MODEL DALAM PATH DIAGRAM

Keterangan notasi

ξ (ksi)	= variabel laten eksogen (variabel independen)
η (eta)	= variabel laten endogen (variabel dependen dan juga dapat menjadi variabel independen pada persamaan lain).
Υ (gamma)	= hubungan langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen.
β (beta)	= hubungan langsung variabel endogen terhadap variabel endogen
λ (lambda)	= hubungan antara variabel laten eksogen atau endogen terhadap indikator-indikatornya.
X1 - X9	= indikator variabel eksogen
Y1 - Y4	= indikator variabel endogen kinerja kualitas (<i>quality performance</i>)
Y5 - Y10	= indikator variabel endogen kepuasan pelanggan (<i>customer satisfaction</i>)
F1 - F3	= indikator variabel endogen kinerja keuangan
Φ (phi)	= kovarians / korelasi antar variabel eksogen.
δ (delta)	= kesalahan pengukuran (<i>measurement error</i>) dari indikator variabel eksogen.
ϵ (epsilon)	= kesalahan pengukuran (measurement error) dari indikator variabel endogen.
ζ (zeta)	= kesalahan dalam persamaan yaitu antara variabel eksogen dan atau variabel endogen terhadap variabel endogen.

Penjelasan persamaan

ξ_1 = Sasaran Kualitas (*Quality Performance*) diukur dengan menggunakan tiga pertanyaan berskala Likert 1-7 yang mengindikasikan:

- X1 = adanya biaya sisa bahan (*scrap*)
- X2 = adanya jumlah biaya dan unit pengolahan ulang (*rework*)
- X3 = adanya jumlah biaya dan unit produk yang tidak memenuhi standar (*defect*)

ξ_2 = Umpan Balik Kualitas (*Quality Feedback*), diukur dengan menggunakan tiga pertanyaan berskala Likert 1-7 yang mengindikasikan:

- X4 = penggunaan beberapa jenis pengukuran kualitas.
- X5 = pengumpulan data kualitas
- X6 = penggunaan data kualitas.

$\xi 3$ = Insentif Kualitas (*Quality Incentive*), diukur dengan menggunakan tiga item pertanyaan berskala Likert 1-7 yang mengindikasikan:

- X7 = reward yang diberikan karyawan untuk meningkatkan kinerja
- X8 = sistem reward yang diberikan untuk mengakui peningkatan kualitas individu.
- X9 = kinerja team secara relatif lebih penting daripada kinerja individu

$\eta 1$ = Kinerja Kualitas (*Quality Performance*), diukur menggunakan empat pertanyaan berskala Likert 1-7 yang mengindikasikan:

- Y1 = tingkat sisa barang telah berkurang
- Y2 = tingkat pengolahan ulang telah berkurang
- Y3 = tingkat produk yang tidak memenuhi standar telah berkurang
- Y4 = uji keandalan internal telah meningkatkan keandalan produk

$\eta 2$ = Kinerja Keuangan (*Financial Performance*), diukur dengan menggunakan tiga pertanyaan berskala Likert 1-7 yang mengindikasikan:

- Y5 = tingkat pertumbuhan penjualan tahunan selama tiga tahun terakhir.
- Y6 = tingkat profitabilitas selama tiga tahun terakhir
- Y7 = tingkat pengembalian asset (ROA) selama tiga tahun terakhir

H3 = Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), diukur dengan menggunakan tiga pertanyaan berskala Likert 1-7 yang mengindikasikan:

- Y8 = Jumlah klaim garansi selama tiga tahun terakhir.
- Y9 = Jumlah tuntutan hukum terhadap peroduk selama tiga tahun terakhir
- Y10 = Jumlah komplain pelanggan selama tiga tahun terakhir

Berdasarkan model diatas, terdapat tiga hubungan langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen Sasaran Kualitas (*Quality Goals*), Umpan Balik Kualitas (*Quality Feedback*) dan Insentif Kualitas (*Quality Incentive*) terhadap kinerja kualitas). Selain itu juga terdapat tiga hubungan langsung antara variabel endogen dengan variabel endogen lainnya (kinerja kualitas terhadap kinerja keuangan dan kepuasan pelanggan, serta kepuasan pelanggan terhadap kinerja keuangan). Model

tersebut memiliki hubungan tidak langsung antara variabel-variabelnya (Sasaran Kualitas (*Quality Goals*), Umpan Balik Kualitas (*Quality Feedback*) dan Insentif Kualitas (*Quality Incentive*) terhadap kinerja keuangan dan kepuasan pelanggan melalui kinerja kualitas).

(3) Spesifikasi Model

Dalam pembentukan model pengukuran, biasanya indikator-indikator variabel laten eksogen dinyatakan oleh x , sedangkan variabel laten endogen dinyatakan oleh y . Analisis data tidak dapat dilakukannya sampai tahap spesifikasi model ini selesai. Adapun program LISREL mempunyai dua bahasa, yaitu bahasa pemrograman LISREL dan SIMPLIS.

Persamaan struktural yang terbentuk adalah :

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \gamma_3 \xi_3 + \zeta_1 \quad (1)$$

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \beta_3 \eta_3 + \zeta_2 \quad (2)$$

$$\eta_3 = \beta_2 \eta_1 + \zeta_3 \quad (3)$$

Keterangan:

η_1	= kinerja kualitas
η_2	= kinerja keuangan
η_3	= kepuasan pelanggan
ζ_1 - ζ_3	= <i>disturbance term</i>
ξ_1	= Sasaran Kualitas (<i>Quality Goals</i>)
ξ_2	= Umpan Balik Kualitas (<i>Quality Feedback</i>)
ξ_3	= Insentif Kualitas (<i>Quality Incentive</i>)
γ_1 - γ_3	= <i>regresion weigh</i>

Adapun measurement model penelitian ini adalah sebagai berikut :

Konstruk eksogen Sasaran Kualitas (*Quality Goals*)

$$X_1 = \lambda_1 \xi_1 + \delta_1$$

$$X2 = \lambda2 \xi1 + \delta2$$

$$X3 = \lambda3 \xi1 + \delta3$$

Konstruk eksogen Umpa balik Kualitas (*Quality feedback*)

$$X4 = \lambda4 \xi2 + \delta4$$

$$X5 = \lambda5 \xi2 + \delta5$$

$$X6 = \lambda6 \xi2 + \delta6$$

Konstruk eksogen Insentif Kualitas (*Quality Incentive*)

$$X7 = \lambda7 \xi3 + \delta7$$

$$X8 = \lambda8 \xi3 + \delta8$$

$$X9 = \lambda9 \xi3 + \delta9$$

Konstruk endogen Kinerja Kualitas (*Quality Goals*)

$$Y1 = \lambda10 \eta1 + \varepsilon1$$

$$Y2 = \lambda11 \eta1 + \varepsilon2$$

$$Y3 = \lambda12 \eta1 + \varepsilon3$$

$$Y4 = \lambda13 \eta1 + \varepsilon4$$

Konstruk endogen Kinerja Keuangan (*Financial Performance*)

$$Y5 = \lambda14 \eta2 + \varepsilon5$$

$$Y6 = \lambda15 \eta2 + \varepsilon6$$

$$Y7 = \lambda16 \eta2 + \varepsilon7$$

Konstruk endogen Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

$$Y8 = \lambda17 \eta3 + \varepsilon8$$

$$Y9 = \lambda18 \eta3 + \varepsilon9$$

$$Y10 = \lambda19 \eta3 + \varepsilon10$$

(4) Identifikasi Model

Dalam persamaan struktural (dalam Imam dan Fuad, 2005), salah satu hal yang harus dijawab adalah : ”*apakah model memiliki nilai unik tertentu sehingga model tersebut dapat diestimasi*”? . Apabila suatu model tidak dapat diidentifikasi, maka tidak mungkin dapat menentukan nilai yang unik untuk koefisien model. Sebaliknya, estimasi parameter akan arbitrer apabila suatu model memiliki beberapa estimasi yang mungkin fit pada model tersebut. Jadi model struktural dapat dikatakan baik jika memiliki satu solusi yang unik untuk estimasi parameter.

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi. Problem dapat diidentifikasi dengan melihat gejala-gejala sebagai berikut:

- a. *Standart error* untuk satu atau lebih koefisien.
- b. Munculnya *varians error* negatif.
- c. Korelasi yang tinggi (lebih besar atau sama dengan 0,9) antar koefisien estimasi yang didapat.
- d. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.

Dalam hal tersebut diatas, program LISREL akan menghasilkan beberapa solusi atas sistem persamaan yang menghubungkan varians dan kovarians variabel *observed (manifest / indikator)* terhadap parameter modelnya. Hal ini dimaksudkan, untuk dapat menfitkan setiap angka dalam matrik kovarians ke suatu model.

(5) Estimasi Parameter

Variance mengukur penyimpangan data dari nilai *mean* suatu sampel, sehingga merupakan ukuran variabel-variabel metrik. Suatu variabel pasti memiliki

varians, dimana varians tersebut selalu positif, karena apabila variansnya nol disebut dengan konstanta.

Covariance menunjukkan hubungan linier yang terjadi antara dua variabel, misalnya: variabel X dan Y. Jika suatu variabel memiliki hubungan linier yang positif, maka kovariansnya adalah positif. Tetapi apabila tidak terdapat hubungan antar variabel, maka kovariansnya nol.

Tujuan dari analisis SEM adalah untuk menemukan estimasi nilai-nilai parameter yang memiliki perbedaan antara sampel kovarians matrik dengan *implied covarians* matrik. Perbedaan ini disebut dengan matrik residual. Secara ideal, elemen-elemen pada matrik residual sama dengan nol, yang mengindikasikan sempurnanya hubungan antara sampel kovarians matrik dengan *implied covarians*.

Pada LISREL terdapat tujuh metode yang dapat digunakan untuk mengestimasi parameter dari suatu model, yaitu: *Instrumental Variabel (IV)*, *Two Stage Square (TSS)*, *Unweighted Least Square (ULS)*, *Generally Weighted Least Square (GWLS)*, *Diagonally Weighted Least Square (DWLS)* dan *Maksimum Likelihood (ML)*.

Asumsi-asumsi yang dipenuhi dalam LISREL adalah sebagai berikut :

- a. Asumsi *Normalitas*, yaitu asumsi fundamental dalam analisis multivariat yang merupakan suatu bentuk distribusi data pada suatu variabel metrik tunggal dalam menghasilkan distribusi normal. Apabila asumsi normalitas tidak dipenuhi dan penyimpangan normalitas adalah besar, maka seluruh hasil uji statistik adalah tidak valid, karena perhitungan uji t dan sebagainya dihitung dengan asumsi data normal.
- b. *Multicollinearity*. Sama seperti analisis multivariat lainnya, salah satu asumsi yang seharusnya dipenuhi adalah multikolinieritas. Asumsi multikolinieritas

mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Nilai korelasi antara variabel observed yang tidak diperbolehkan adalah 0,9 atau lebih.

(6). Penilaian Model Fit

Terdapat banyak sekali indikator yang dapat digunakan untuk menilai suatu model. Suatu indikator yang menunjukkan model fit yang baik, belum tentu akan memberikan kesimpulan yang sama apabila menggunakan indikator *goodness of fit* lainnya. Masing-masing indikator *goodness of fit* tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan. Evaluasi suatu model fit pada SEM merupakan masalah yang belum terpecahkan dan sangat sulit. Beberapa indikator penilaian model fit adalah sebagai berikut:

a. *Chi Square* dan Probabilitas

Nilai *Chi Square* menunjukkan adanya penyimpangan antara sampel *covariance matrix* dengan model *fitted covariance matrix*. Nilai *Chi Square* tersebut hanya akan valid apabila asumsi normalitas terpenuhi dan ukuran sampel adalah besar. *Chi Square* adalah ukuran mengenai buruknya fit suatu model (nilai 0 menunjukkan nilai fit yang sempurna). Nilai P adalah probabilitas untuk memperoleh penyimpangan (deviasi) besar yang ditunjukkan oleh nilai *Chi Square*. Nilai *Chi Square* yang signifikan (kurang dari 0,05) menunjukkan bahwa data empiris yang diperoleh memiliki perbedaan dengan teori yang telah dibangun berdasarkan SEM. Sedangkan nilai probabilitas yang tidak signifikan adalah yang diharapkan, yang menunjukkan data empiris sesuai dengan model.

b. Evaluasi atas kriteria *Goodness of Fit*

Untuk menguji kelayakan model dengan beberapa kriteria kesesuaian indeks dan *cut off* valuenya untuk dapat dinyatakan apakah sebuah model dapat diterima atau

ditolak. Ringkasan batasan yang direkomendasikan bagi keseluruhan alat uji kesesuaian model disajikan dalam tabel berikut ini:

TABEL 3.1
GOODNESS OF FIT INDEX

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil
NFI (<i>Normed Fit Index</i>) dan CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	> 0,9
GFI (<i>Goodness of Fit Indices</i>)	> 0,9
AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	> 0,9
PGFI (<i>Parsimony Goodness of Fit Index</i>)	> 0,6
RMSEA (<i>Root Mean Square Error Approximation</i>)	< 0,05

Sumber : SEM, Lisrel 8,54 Imam Ghozali (2000)

(7) Modifikasi Model

Setelah melakukan penilaian model fit, maka model penelitian diuji untuk menentukan apakah modifikasi model diperlukan karena tidak fitnya hasil yang diperoleh pada tahap keenam. Akan tetapi harus diperhatikan bahwa segala modifikasi (walaupun sedikit), harus berdasarkan teori yang mendukung, jadi modifikasi model seharusnya tidak dilakukan semata-mata untuk mencapai model fit.

Salah satu tujuan utama modifikasi adalah menghasilkan model fit yang lebih baik, atau dalam bahasa statistik selisih nilai kovarian matrik sampel dan nilai kovarians matrik darimodel menjadi lebih kecil. Modifikasi model biasanya dilakukan pada dua keadaan berikut ini :

- a. Meningkatkan model fit pada model penelitian yang telah memiliki fit yang bagus.

- b. Meningkatkan model fit yang sebelumnya sangat buruk yang disebabkan karena tidak dipenuhinya asumsi normalitas, non linieritas, adanya *missing* data atau adanya *specification error* (dihapusnya variabel eksogen yang relevan atau dihapusnya hubungan penting antar variabel atau adanya hubungan yang tidak relevan).

(8) Validasi Silang Model

Validasi silang model dilakukan untuk menguji fit tidaknya model terhadap suatu data baru (atau validasi sub sampel yang diperoleh melalui prosedur pemecahan sampel). Validasi silang tersebut penting apabila terdapat modifikasi yang substansial yang dilakukan terhadap model asli yang dilakukan pada langkah nomor tujuh diatas.

Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kualitatif yang akan diukur dengan suatu skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya, angka atau skor ini akan diolah dengan metode statistik. Penggunaan metode ini adalah untuk memudahkan proses analisis data.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini, data diperoleh dengan mengirimkan kuesioner sebanyak 480, yang dikirim melalui jasa pos (420 kuesioner), diantar langsung (12 kuesioner) dan melalui *contact person* (48 kuesioner) kepada para manajer di lingkungan: produksi, keuangan dan pemasaran di 80 perusahaan manufaktur bersertifikasi ISO 9000 di Indonesia. Sebanyak 115 manajer mengembalikan jawaban kuesioner, akan tetapi terdapat 3 jawaban yang tidak lengkap atau tidak memenuhi syarat sebagai sampel, sehingga jumlah jawaban kuesioner yang layak untuk dianalisis adalah sebanyak 112 jawaban. Jumlah responden sebanyak 112 manajemen, sudah memenuhi syarat kecukupan sampel yang ditetapkan (95 sampel).

Pengiriman kuesioner dilakukan dalam tiga tahap, tahap pertama dikirimkan 150 kuesioner pada tanggal 31 Maret 2006, dengan batas waktu pengembalian kuesioner paling lambat tanggal 31 April 2006. Sebanyak 33 orang manajer mengirimkan kembali jawaban kuesioner. Kesemua jawaban kuesioner yang dikembalikan tersebut, layak untuk digunakan.

Pada tahap kedua, tanggal 3 April 2006 dikirimkan lagi sebanyak 240 kuesioner dengan batas pengembalian tanggal 3 Mei 2006. Sebanyak 58 orang manajer mengirimkan kembali jawaban kuesioner pada tahap kedua. tersebut. Dari 58 jawaban tersebut, 2 jawaban diantaranya tidak layak digunakan sebagai data karena pengisiannya yang tidak lengkap.

Pada tahap ketiga, dikirimkan lagi sebanyak 90 kuesioner pada tanggal 17 April 2006, dengan batas pengembalian tanggal 17 Mei 2006. Sebanyak 24 orang

manajer mengirimkan kembali jawaban kuesioner pada tahap ketiga ini. Dari 24 kuesioner yang dikembalikan tersebut, 1 diantaranya tidak dapat layak dijadikan sampel karena pengisiannya yang tidak lengkap.

Ringkasan pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

TABEL 4.1

RINCIAN PENERIMAAN DAN PENGEMBALIAN JAWABAN KUESIONER

Pengiriman	Kues yang Dikirimkan	Kues yang Tdk Kembali	Kues yg Kembali
• Tahap Pertama	150	117	33
• Tahap Kedua	240	82	58
• Tahap Ketiga	90	66	24
Jumlah Kuesioner	480	265	115
Jumlah kuesioner yang tidak dapat digunakan tahap 1 s/d 3			3
Jumlah kuesioner yang digunakan			112
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>) = $(115/480) * 100\%$			= 23,96 %
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable response rate</i>) = $(112/480) * 100\%$			= 23,33 %

Sumber : Hasil Penelitian, 2006

Tingkat *usable respon rate* penelitian ini sebesar 23,33 % berada diatas tingkat rata-rata respon rate yang biasa digunakan di Indonesia, yaitu 10 % - 20 % (Eko, 2003). Responden dalam penelitian ini adalah manajer yang berada di dua belas propinsi di Indonesia. Dari 110 perusahaan yang terdaftar dalam Inventarisasi Produk

Dalam Negeri dalam website Departemen Perindustrian RI: <http://ilmea.dprin.go.id>, sebanyak 80 perusahaan dipilih sebagai sampel penelitian. Dari jumlah perusahaan yang dipilih sebagai sampel tersebut, sebanyak 20 perusahaan dengan 112 manajer yang memberikan respon pada penelitian ini.

Tabel 4.2 berikut ini menunjukkan propinsi asal Perusahaan Manufaktur Bersertifikasi ISO 9000 seri 9004 yang merespon penelitian ini.

TABEL 4.2
PROPINSI ASAL PERUSAHAAN

No	Propinsi	Jumlah Responden	Persentase
1	Batam	3	2,7
2	DKI Jakarta Raya	35	31,2
3	Jawa Barat	12	10,7
4	Banten	3	2,7
5	Kalimantan Timur	6	5,4
6	Jawa Timur	4	3,6
7	Kepulauan Riau	3	2,7
8	Ujung Pandang	3	2,7
9	Jawa Tengah	18	16,1
10	Nusa Tenggara Timur	3	2,7
11	Sumatra Utara	10	8,9
12	Sumatra Selatan	12	10,7
TOTAL		112	100

Sumber : Hasil Penelitian, 2006

Dilihat dari propinsi asal perusahaan bersertifikasi ISO 9000 tempat responden bekerja, sebagian besar responden, yaitu sebanyak 35 responden (31,2 %) berasal dari perusahaan yang berkedudukan di Propinsi DKI Jakarta Raya, 18 responden (16,1 %) berasal dari perusahaan di Jawa Tengah, 12 responden (10,7 %) berasal dari perusahaan di Sumatra Selatan dan Jawa Barat, 10 responden (8,9 %) berasal dari perusahaan dari Sumatra Utara. Selanjutnya dari Kalimantan sebanyak 6 responden

(5,4 %), Jawa Timur sebanyak 4 responden (3,6 %), dari Batam, Banten, Kepulauan Riau, Ujung Pandang dan Nusa Tenggara Timur sebanyak 3 responden (2,7 %).

Berdasarkan jawaban yang diberikan oleh para responden, maka selanjutnya dilakukan pengujian *non-response bias*. Metode pengujian *non-response bias* dilakukan dengan mengelompokkan jawaban yang diterima peneliti setelah melalui pemeriksaan ulang kelengkapan jawaban.

Tahap pertama penerimaan jawaban kuesioner, dilakukan pemeriksaan ulang pada tanggal 01 Mei 2006. Sedangkan pada penerimaan jawaban kuesioner tahap kedua, dilakukan pemeriksaan ulang pada tanggal 05 Mei 2006. Penerimaan jawaban kuesioner pada tahap ketiga, pemeriksaan ulang kelengkapan jawaban dilakukan pada tanggal 20 Mei 2006. Pada tahap awal uji *non-response bias* dilakukan uji beda untuk jawaban kuesioner yang dipengaruhi intervensi peneliti dengan tanpa adanya intervensi. Intervensi ini dilakukan pada tahap kedua dan tahap ketiga pengiriman kuesioner melalui *contact person* (18 kuesioner). Langkah selanjutnya dilakukan uji terhadap tenggat waktu penerimaan kembali jawaban kuesioner. Terdapat 10 jawaban kuesioner yang melebihi tenggat waktu penerimaan, sehingga diperlakukan sebagai responden yang *non response*.

Pengujian *non-response bias* dilakukan dengan uji *t-test*, sedangkan dasar pengambilan keputusan pada pengujian ini dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi yaitu: $P > 0,05$ (uji dua arah). Hasil uji *non- respon bias* pada dua tahap pengujian (dengan intervensi dan tidak ada intervensi, tepat waktu dan terlambat) ditunjukkan dalam tabel 4.3 dan tabel 4.4 berikut ini:

TABEL 4.3
TAHAP 1 PENGUJIAN NON-RESPONSE BIAS

Variabel / Indikator	Non Intervensi	Intervensi	t-value	P*
-----------------------------	-----------------------	-------------------	----------------	-----------

	Rata-rata	St Dev	Rata-rata	St Dev		
Sasaran Kualitas (<i>Quality Goals</i>)	18.8511	1.85471	19.7222	1.38148	-1.842	.068
Umpan balik Kualitas (<i>Quality Feedback</i>)	18.8723	1.84469	19.4444	1.38148	-1.249	.214
Insentif Kualitas (<i>Quality Incentives</i>)	19.4468	1.35692	19.5000	1.20049	-.155	.877
Kinerja Kualitas (<i>Quality Performance</i>)	25.4681	2.20314	25.5556	1.54243	-.161	.873
Kinerja Keuangan (<i>Financial Performance</i>)	15.3191	3.65799	16.1111	3.32351	2.711	.395
Kepuasan Pelanggan (<i>Customer Satisfaction</i>)	5.1702	1.45645	4.1667	1.33945	-.853	.008

$\alpha = 5\%$, Uji dua arah

Sumber : Data Primer diolah, 2006

Hasil uji *non response bias* tahap pertama menunjukkan bahwa semua variabel penelitian mempunyai nilai $p > 0,05$ baik untuk kelompok responden dengan intervensi peneliti maupun tanpa intervensi. Hal ini membuktikan bahwa H_0 diterima, artinya tidak terdapat perbedaan nyata antara kelompok responden yang menjawab karena ada intervensi dari peneliti, dengan kelompok responden yang menjawab tanpa adanya intervensi. Dengan demikian jawaban dari kedua kelompok responden tersebut tidak berbeda.

Berikut ini tabel yang menunjukkan hasil uji *non response bias* tahap kedua untuk kelompok responden yang mengembalikan kuesioner tepat waktu dengan kelompok responden yang tidak tepat waktu.

TABEL 4.4
TAHAP 2 PENGUJIAN NON-RESPONSE BIAS

Variabel / Indikator	Tepat Waktu		Terlambat		t-value	P*
	Rata-rata	St Dev	Rata-rata	St Dev		
Sasaran Kualitas (<i>Quality Goals</i>)	19.0196	1.86144	18.7000	1.88856	.518	.606
Umpan balik Kualitas (<i>Quality Feedback</i>)	18.9510	1.83140	19.1000	1.28668	-.251	.802
Insentif Kualitas	19.4804	1.34775	19.2000	1.13529	.635	.526

<i>(Quality Incentives)</i>						
Kinerja Kualitas <i>(Quality Performance)</i>	25.4412	2.09466	25.9000	2.28279	-.656	.513
Kinerja Keuangan <i>(Financial Performance)</i>	4.9314	1.48431	5.8000	1.22927	-1.789	.080
Kepuasan Pelanggan <i>(Customer Satisfaction)</i>	15.2157	3.54777	17.8000	3.48967	-2.201	.076

$\alpha = 5\%$, Uji dua arah

Sumber : Data Primer diolah, 2006

Hasil uji *non response bias* tahap kedua menunjukkan bahwa hampir semua variabel penelitian mempunyai nilai $p > 0,05$ (ada satu variabel yang mempunyai nilai $p < 0,05$) baik untuk kelompok responden yang mengembalikan jawaban tepat waktu maupun yang terlambat (tidak tepat waktu). Hal ini membuktikan bahwa H_0 diterima, yang berarti bahwa tidak terdapat perbedaan nyata antara kelompok responden yang menjawab dalam batas waktu yang ditetapkan, dengan kelompok responden yang menjawab diluar batas waktu pengembalian jawaban. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa jawaban kedua kelompok tersebut tidak berbeda.

4.2 Statistik Deskriptif

Gambaran tentang profil responden dalam penelitian ini ditunjukkan dalam tabel 4.5 berikut ini. Profil responden tersebut meliputi gender, kategori umur, kategori tingkat pendidikan, kategori lama bekerja, kategori besaran industri dilihat dari jumlah karyawan dan jumlah penjualannya serta kategori lama perusahaan menerima sertifikasi ISO 9000.

TABEL 4.5
PROFIL RESPONDEN

Gender		Jumlah	%
	Wanita	17	15,2
	Pria	95	84,8
Usia			
	21-30	26	23,2

	31-40	58	51,8
	41-50	26	23,2
	51-60	2	1,8
	Kisaran 21 – 60 dan Rata-rata 36,54, St.dev 6,27		
Pendidikan Terakhir			
	Diploma 3	12	10,7
	Sarjana (S1)	99	88,4
	Pasca sarjana (S2)	1	0,9
Lama Bekerja			
	< 2 Tahun	0	8,0
	2-5 tahun	42	37,5
	> 5 tahun	70	62,5
	Kisaran <2 th s/d >5 th , Rata-rata 2,63, St.dev 0,49		
Jumlah karyawan			
	< 25 Orang	1	0,9
	25-100 Orang	25	22,3
	>100 Orang	86	76,8
	Kisaran <25 org s/d>100 org dan Rata-rata 2,76, St.dev 0,45		
Jumlah Penjualan			
	<1 Milyar	9	8,0
	1-50 Milyar	44	39,3
	>50 Milyar	59	52,7
	Kisaran <1 M s/d>50 M dan Rata-rata 2,45, St.dev 0,64		
Lamanya bersertifikasi ISO 9000			
	< 2 Tahun	1	0,9
	2-5 tahun	45	40,2
	> 5 tahun	66	58,9
	Kisaran <2 th s/d >5 th , Rata-rata 2,58, St.dev 0,51		

Sumber : Data primer diolah, 2006

Berdasarkan gender dari responden pada saat pengisian kuesioner ini, sebagian besar responden adalah laki-laki (84,8 %) sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan hanya sebesar 15,2 %. Menurut pengelompokan usia responden, berkisar antara 21 – 60 tahun, dengan rata – rata usia 36 tahun. Untuk pengelompokan usia antara 31- 40 tahun merupakan jumlah terbesar, yaitu sebesar 58 responden (51,8 %). Responden dengan usia 21 – 30 tahun dan usia 41 – 50 tahun sebanyak 26 responden (23,2%), dan usia 51 – 60 tahun hanya sebanyak 2 responden atau 1,8 %.

Dari 112 responden, untuk responden dengan tingkat pendidikan S1 mempunyai prosentase yang paling besar, yaitu sebesar 88,4 % (99 orang). Tingkat pendidikan Diploma 3 sebanyak 12 orang (10,7 %) dan untuk tingkat pendidikan S2 sebanyak 1 orang atau 0,9 %. Lama bekerja responden di perusahaan berkisar antara

<2 tahun s/d >5 tahun, dengan rata-rata lama kerja responden adalah sebesar 2,63 tahun. Responden yang bekerja selama > 5 tahun merupakan bagian terbesar, yaitu sebanyak 70 orang (62,5 %). Lama bekerja antara 2-5 tahun adalah sebesar 42 orang (37,5 %) dan tidak ada responden yang bekerja < 2 tahun.

Besaran perusahaan dilihat dari jumlah karyawan dan jumlah penjualan tahunan, sebagian besar perusahaan adalah perusahaan yang berskala besar. Perusahaan dengan jumlah karyawan >100 orang menduduki peringkat terbesar, dengan prosentase sebanyak 76,8 % (86 perusahaan). Perusahaan dengan jumlah karyawan antara 25 – 100 orang sebesar 22,3 % atau sebanyak 25 perusahaan, sedangkan perusahaan dengan jumlah karyawan < 25 orang adalah sebanyak 1 perusahaan (0,9 %). Perusahaan dengan jumlah penjualan tahunan > 50 Milyar adalah sebanyak 59 perusahaan (52,7 %), untuk jumlah penjualan antara 1 – 50 Milyar sebesar 29,3 % (44 perusahaan) dan untuk jumlah penjualan < 1 Milyar adalah sebanyak 9 perusahaan (8,0 %).

Lamanya perusahaan mempunyai sertifikasi ISO 9000, sebagian besar perusahaan yang menjadi responden telah bersertifikasi ISO 9000 lebih dari 5 tahun (yaitu sebanyak 66 perusahaan atau 58,9 %). Sedangkan yang telah bersertifikasi ISO 9000 antara 2 – 5 tahun sebesar 40,2 % (45 perusahaan) dan yang bersertifikasi ISO 9000 < 2 tahun hanya 1 perusahaan (0,9 %).

4.3 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel digunakan untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel yang diteliti. Pendeskripsian variabel penelitian menggunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan kisaran sesungguhnya, rata-rata dan standar deviasi untuk setiap variabel penelitian. Dalam penelitian ini jawaban didasarkan pada jawaban terhadap pertanyaan yang teruji validitasnya. Berdasar nilai

deskripsi tersebut dapat dibandingkan jawaban responden sesungguhnya dengan jawaban teoritis yang disajikan dalam kuesioner. Tabel 4.6 berikut ini menunjukkan nilai statistik deskriptif untuk semua variabel penelitian meliputi 3 pertanyaan mengenai sasaran kualitas (*Quality Goals*), 3 pertanyaan mengenai umpan balik kualitas (*quality feedback*), 3 pertanyaan mengenai insentif kualitas (*quality incentives*). Nilai statistik deskriptif untuk variabel kinerja kualitas (*quality performance*) meliputi 4 pertanyaan, 3 pertanyaan mengenai kinerja keuangan (*financial performance*) dan 3 pertanyaan mengenai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

TABEL 4.6
STATISTIK DESKRIPTIF

Variabel	Kisaran Teoritis	Rata-rata Teoritis	Kisaran Sesungguhnya	Rata-rata Sesungguhnya	Standar Deviasi
Sasaran Kualitas	3-21	12	13-21	18,99	1,85
Umpan balik Kualitas	3-21	12	15-21	18,96	1,78
Insentif Kualitas	3-21	12	16-21	19,45	1,32
Kinerja kualitas	3-28	15,5	17-28	25,48	2,10
Kinerja Keuangan	3-21	12	9-21	15,44	3,60
Kepuasan Pelanggan	3-21	12	3-12	5,00	1,47

Sumber : Data primer diolah, 2006

Pada variabel Sasaran Kualitas (*Quality Goals*), kisaran jawaban responden antara 13-21 mendekati kisaran teoritisnya (3-21) dengan nilai rata-rata 18,99 dan standar deviasi 1,85. Berdasarkan tabel diatas, menunjukkan bahwa jawaban

responden menyebar dalam tujuh kategori tetapi cenderung lebih tinggi daripada nilai tengah kisaran teoritisnya (12). Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung untuk mencapai Sasaran Kualitas (*Quality Goals*).

Untuk variabel Umpan balik Kualitas (*Quality Feedback*), kisaran jawaban antara 15-21 mendekati kisaran teoritisnya (3-21) dengan nilai rata-rata 18,96 dan standar deviasi 1,78. Ini berarti bahwa jawaban responden menyebar dalam tujuh kategori tetapi cenderung lebih tinggi daripada nilai tengah kisaran teoritisnya (12). Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung untuk menggunakan Umpan Balik Kualitas (*Quality Feedback*).

Pada variabel Insentif Kualitas (*Quality Incentives*) kisaran jawaban antara 16-21 mendekati kisaran teoritisnya (3-21) dengan nilai rata-rata 19,45 dan standar deviasi 1,32. Ini berarti bahwa jawaban responden menyebar dalam tujuh kategori tetapi cenderung lebih tinggi daripada nilai tengah kisaran teoritisnya (12). Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung menganggap penting insentif kualitas dalam kontrak kerja (*Quality Incentives*).

Untuk variabel Kinerja kualitas (*Quality Performance*), kisaran jawaban antara 17-28 mendekati kisaran teoritis (3-28) dengan nilai rata-rata 25,48 dan standar deviasi 2,10. Ini berarti bahwa jawaban responden menyebar dalam tujuh kategori, tetapi ada kecenderungan lebih tinggi daripada nilai tengah teoritisnya (15,5). Hal ini mengindikasikan bahwa responden ada kecenderungan mencapai Kinerja Kualitas (*Quality Performance*).

Pada variabel Kinerja Keuangan (*Financial Performance*), kisaran jawaban antara 3-12 mendekati kisaran teoritisnya (3-21) dengan nilai rata-rata 15,44 dan standar deviasi 3,60. Ini berarti bahwa jawaban responden menyebar dalam tujuh kategori, tetapi ada kecenderungan dibawah nilai tengah teoritisnya (12). Hal ini

mengindikasikan bahwa responden ada kecenderungan untuk menilai Kinerja Keuangan dari masing-masing sub unit perusahaan pada tingkat rendah ke moderat (*Financial Performance*).

Sedangkan pada variabel Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) kisaran jawaban antara 9-21 mendekati kisaran teoritisnya (3-21) dengan nilai rata-rata 5,00 dan standar deviasi 1,47. Ini berarti bahwa jawaban responden menyebar dalam tujuh kategori, tetapi ada kecenderungan lebih tinggi daripada nilai tengah teoritisnya (12). Hal ini mengindikasikan bahwa responden ada kecenderungan untuk menciptakan kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*).

4.4 Uji Kualitas data

Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas (Hair et al. 1997). Uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor terhadap instrument penelitian, pertanyaan yang mempunyai *faktor loading* signifikan ($p < 0,05$) yang ditunjukkan oleh nilai t yang lebih besar dari [1,98] untuk jumlah sampel sebanyak 112, dimasukkan dalam analisis (Imam dan Fuad, 2005). Besarnya *loading faktor* untuk setiap indikator semua variabel penelitian ditunjukkan dalam tabel *regression weight measurement model* pada uji konfirmatori faktor analisis (Tabel 4.8 dan Tabel 4.10).

Dari sembilanbelas indikator yang digunakan dalam penelitian ini, seluruh indikator variabel-variabel penelitian tersebut adalah signifikan pada taraf 5% ($t > 1,98$) untuk jumlah sampel sebanyak 112 dan Error Variance juga signifikan pada taraf 5% dengan R^2 berkisar antara 0,16 sampai dengan 0,83. Keseluruhan dari indikator tersebut kemudian akan diuji reliabilitasnya dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengukur stabilitas atau

konsistensi dari suatu instrumen dalam pembentukan suatu konsep, dimana instrumen yang koefisiennya diatas 0,5 dianggap *reliabel*.

Hasil uji reliabilitas ditunjukkan dalam Tabel 4.7 berikut ini:

TABEL 4.7
HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	Uji reliabilitas Cronbach's Alpha	Keterangan
Sasaran Kualitas	0.696	Reliabel
Umpan balik Kualitas	0.724	Reliabel
Insentif Kualitas	0.627	Reliabel
Kinerja Kualitas	0.813	Reliabel
Kinerja Keuangan	0.922	Reliabel
Kepuasan Pelanggan	0.571	Reliabel
Total	0.701	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2006

Reliabilitas untuk masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,5 yang berarti bahwa semua pertanyaan pada setiap variabel penelitian adalah reliabel. Secara keseluruhan (total) nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,701 menguatkan pernyataan bahwa semua pertanyaan dalam kuesioner memiliki sifat konsistensi yang tinggi.

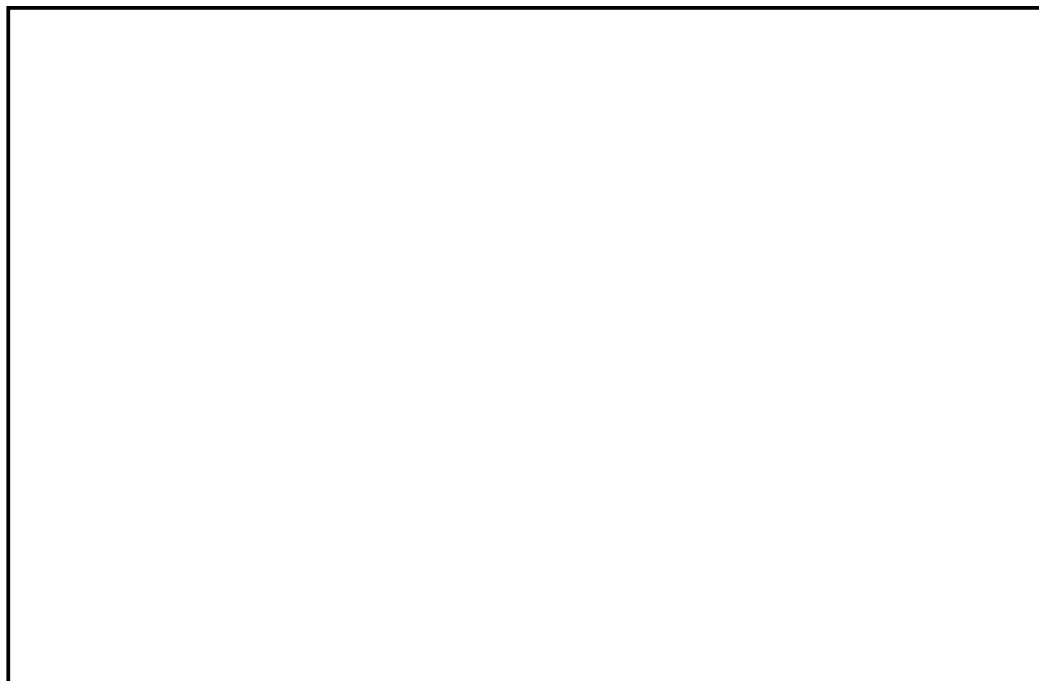
4.5 Pengukuran (*Measurement*) Model dengan *Confirmatory Faktor Analysis*

4.5.1 *Measurement Model* dengan *Confirmatory Faktor Analysis* Variabel Laten Eksogen (*Quality Goals, Quality Feedback* dan *Quality Incentives*)

Dalam model analisis konfirmatori ini terdapat tiga variabel laten eksogen yang diteliti, yaitu: Sasaran kualitas (*Quality Goals / Qg*), Umpan balik Kualitas (*Quality Feedback / Qf*) dan Insentif Kualitas (*Quality Incentives / Qi*). Sasaran Kualitas (*Qg*) diukur dengan tiga indikator, yaitu A1, A2 dan A3. Umpan balik kualitas (*Qf*) diukur dengan tiga indikator, yaitu: B1, B2 dan B3. Sedangkan Insentif Kualitas (*Qi*) juga diukur dengan tiga indikator, yaitu: C1, C2 dan C3. Dengan demikian terdapat sembilan indikator yang digunakan untuk mengukur tiga variabel laten eksogen dalam analisis ini.

Model pengukuran *confirmatory faktor analysis* variabel eksogen dengan tiga variabel laten (*Quality Goals, Quality feedback* dan *Quality incentives*) ditunjukkan dalam gambar 4.1 berikut ini :

GAMBAR 4.1
MEASUREMENT MODEL
CONFIRMATORY FAKTOR ANALYSIS VARIBEL LATEN
EKSOGEN



Sumber: Output Lisrel, 2006

Dalam model diatas ditunjukkan besarnya *loading factor* setiap indikator terhadap variabel latennya (Qg, Qf dan Qi). Besarnya *loading factor* untuk setiap indikator ditunjukkan dalam lampiran E: output Lisrel (*measurement equation* hal 2-3 konfirmatori variabel laten eksogen) seperti yang disajikan dalam tabel 4.8 berikut ini:

TABEL 4.8
REGRESSION WEIGHTS (LOADING FAKTOR)
MEASUREMENT MODEL VARIABEL EKSOGEN

	Loading	s e	C.R	R²	Ket	Label
A1 ← Qg	0.456	0.093	4.99	0.26	Signifikan	Scrap
A2 ← Qg	0.55	0.073	7.56	0.57	Signifikan	Rework
A3 ← Qg	0.52	0.070	7.45	0.55	Signifikan	Defect
B1 ← Qf	0.46	0.074	6.24	0.37	Signifikan	Ukuran Kualitas
B2 ← Qf	0.63	0.072	8.82	0.73	Signifikan	Data Kualitas
B3 ← Qf	0.44	0.071	6.22	0.37	Signifikan	Analisis data Kualitas
C1 ← Qi	0.42	0.10	4.11	0.44	Signifikan	Anggapan tentang reward
C2 ← Qi	0.27	0.085	3.20	0.18	Signifikan	Definisi reward
C3 ← Qi	0.25	0.084	3.03	0.16	Signifikan	Kinerja Team

Sumber: Output Lisrel, 2006

Pada jumlah sampel 112, maka batas yang digunakan adalah nilai t tabel 1,98, jika nilai t-hitung lebih besar dari [1,98] maka dapat dikatakan bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependennya dengan taraf signifikansi 5 %. Seluruh indikator diatas adalah signifikan pada taraf 5% (nilai t >1,98) dan R² berkisar antara 0,16 sampai dengan 0,73. Selain nilai loading, dalam tabel tersebut juga ditunjukkan nilai korelasi antara variabel laten eksogen (Qg, Qf dan Qi). Berikut ini tabel *correlation matrix* yang menunjukkan nilai korelasi antar variabel independen tersebut :

TABEL 4.9
MATRIKS KORELASI ANTAR VARIABEL LATEN EKSOGEN

Variabel	Quality Goals	Quality Feedback	Quality Incentives
Quality Goals	1.00		
Quality Feedback	0.56	1.00	
Quality Incentives	0.31	0.38	1.00

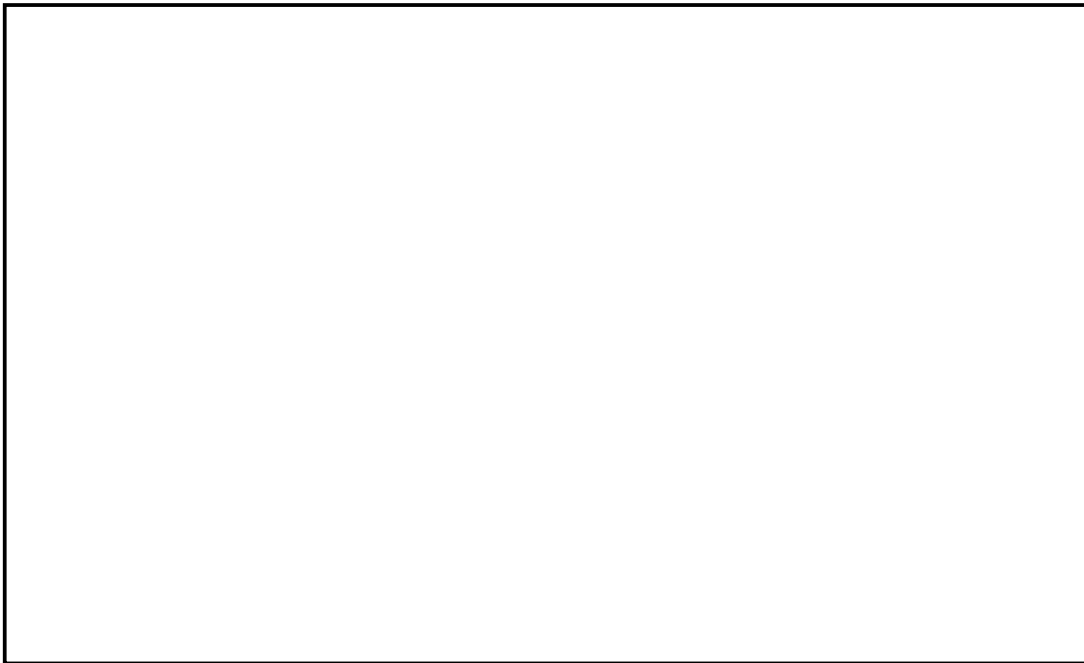
Sumber : Output Lisrel, 2006

4.5.2 Measurement Model dengan *Confirmatory Factor Analysis* Variabel laten Endogen (*Quality Performance, Financial Performance dan Customer Satisfaction*)

Dalam model analisis konfirmatori ini terdapat tiga variabel laten endogen, yaitu : Variabel Kinerja Kualitas (*Quality Performance*), Kinerja Keuangan (*Financial Performance*) dan Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*). Variabel Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) diukur dengan menggunakan empat indikator, yaitu D1, D2, D3 dan D4. Variabel Kinerja Keuangan (*Financial Performance*) diukur dengan tiga indikator, yaitu : F1, F2 dan F3, sedangkan variabel Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) juga diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu : E1, E2 dan E3.

Model pengukuran *confirmatory faktor analysis* variabel endogen dengan tiga variabel laten (Kinerja Kualitas Kinerja Keuangan dan Kepuasan Pelanggan) ditunjukkan oleh gambar 4.2.

GAMBAR 4.2
MEASUREMENT MODEL
CONFIRMATORY FAKTOR ANALYSIS VARIBEL LATEN ENDOGEN



Sumber: Output Lisrel, 2006

Dalam model tersebut dapat dilihat bahwa semua indikator variabel endogen adalah signifikan ($t > 1,98$) dan nilai R^2 antara 0,17 – 0,84. Hasil *loading factor* secara lengkap yang menunjukkan nilai *regression weight measurement model* untuk kesepuluh indikator variabel endogen yang diteliti ditunjukkan oleh tabel 4.10. Hasil tersebut dapat dilihat pada lampiran output Lisrel *Measurement Equation* variabel laten endogen dihalaman 8.

TABEL 4.10
REGRESSION WEIGHTS (*LOADING FACTOR*)

MEASUREMENT MODEL VARIABEL ENDOGEN

	Loading	s e	C.R	R²	Ket	label
D1 ← Qp	0.64	0.058	11.02	0.80	Signifikan	Berkurangnya Scrap
D2 ← Qp	0.66	0.060	10.87	0.78	Signifikan	Berkurangnya Rework
D3 ← Qp	0.30	0.053	5.63	0.27	Signifikan	Berkurangnya Defect
D4 ← Qp	0.33	0.054	6.13	0.32	Signifikan	Meningkatnya Pengendalian internal
F1 ← Fp	0.51	0.098	5.26	0.60	Signifikan	Penjualan
F2 ← Fp	0.29	0.078	3.72	0.20	Signifikan	Profitabilitas
F3 ← Fp	0.29	0.082	3.50	0.17	Signifikan	ROA
E1 ← Cs	1.08	0.090	11.97	0.81	Signifikan	Klaim garansi
E2 ← Cs	1.29	0.11	12.24	0.84	Signifikan	Tuntutan hukum
E3 ← Cs	1.10	0.096	11.45	0.77	Signifikan	Pengaduan Pelanggan

Sumber : Output Lisrel, 2006

Tabel *correlatation matrix variabel independen* menunjukkan nilai korelasi yang terjadi antara variabel laten endogen (lihat output Lisrel hal 9). Berikut tabel yang menunjukkan nilai korelasi antar variabel endogen tersebut :

TABEL 4.11

MATRIKS KORELASI ANTAR VARIABEL LATEN ENDOGEN

Variabel	Quality Goals	Quality Feedback	Quality Incentives
Quality Goalss	1.00		
Quality Feedback	0.15	1.00	
Quality Feedback	-0.34	-0.29	1.00

Sumber : Output Lisrel, 2006

Dilihat dari uji kecocokan model, nilai *Chi Square* 38,90 dan nilai $p = 0,19$ ($>0,05$) sehingga model dapat dinyatakan *fit*.

4.5.3 Measurement Model dengan Path Analysis (*Full Model SEM*)

Setelah model konfirmatory untuk variabel laten eksogen dan endogen dapat diterima (*fit*), maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis untuk semua

variabel (*full model*). Analisis ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Dengan menambahkan persamaan structural dalam model, maka full model SEM yang terbentuk adalah sebagai berikut :

GAMBAR 4.3

FULL MODEL SEM

Sumber : Output Lisrel, 2006

Hasil pengukuran secara statistik menunjukkan bahwa semua pengukuran variabel laten adalah signifikan ($t > 1,98$) dan mempunyai nilai koefisien determinan yang cukup tinggi ($R^2 > 0,5$). Dilihat dari uji kecocokan model, nilai *chi square* sebesar 172.76 dan nilai $P = 0.065$. Nilai *chi square* yang besar dan nilai $P > 0,05$ menandakan bahwa model dapat dinyatakan *fit*, sehingga tidak perlu melakukan

modifikasi model. Adanya model yang *fit* berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matrik kovarians sampel dengan matrik kovarians populasi tidak dapat ditolak. Setelah model secara keseluruhan menunjukkan nilai *fit*, langkah selanjutnya adalah menganalisis model tersebut berdasar hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini meliputi enam hipotesis. Hipotesis 1-3 yaitu: pengaruh langsung antara variabel-variabel *antecedents*, yaitu: Sasaran Kualitas (*Quality Goals*), Umpan Balik Kualitas (*Quality Feedback*) dan Insentif Kualitas (*Quality Incentives*) terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*). Hipotesis 4 dan 5, yaitu: pengaruh langsung antara Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) terhadap variabel *consequences*, yaitu: Kinerja Keuangan (*Financial Performance*) dan Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*). Sedangkan hipotesis 6 yaitu: pengaruh langsung antara Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*).

4.6 Penilaian Model Fit

Untuk memperoleh jaminan akan keandalan fitnya suatu model, tidak boleh dinilai dari satu atau beberapa fit indeks saja, tetapi sebaiknya mempertimbangkan seluruh indeks fit (*overall fit*). Hasil *Overall fit* model ini ditunjukkan dalam tabel 4.18 berikut ini :

TABEL 4.12
HASIL UJI KECOCOKAN MODEL

	Nilai	<i>Cut off Value</i>	Kesimpulan
<i>Degrees of freedom</i>	143		

<i>Min fit function of chi-square</i>	195.79 (0.093)	p>0,05	Fit
<i>Normal Weight Least Square</i>	151.23 (p=0.30)	p>0,05	Fit
<i>Chisquare / df</i>	195.79 / 143 = 1.37	Carmines & Melder (1981) = 2 Wheaton 91977) = 5	Fit
<i>Non Centrality Parameter (NCP)</i>	8.23 (0.0 ; 41.86)	Penyimpangan sample cov matrix dan fitted kecil	Fit
<i>Root Mean Square Error of Approx (RMSEA)</i>	0.023	Browne dan Cudeck (1993) < 0,08	Fit
<i>90 % Confidence interval for RMSEA</i>	0.0 ; 0.051	Range kecil ketepatan tinggi menilai model	Fit
<i>Expected Cross validation Index (ECVI)</i>	2.21	<ECVI for saturated model (3,42) <ECVI for independence model (9.06)	Fit
<i>Model AIC</i>	245.23	<Saturated AIC (380.00) <Independence AIC (1005.84)	Fit
<i>Model CAIC</i>	420.0	<Saturated CAIC (1086,51) <Independence CAIC (1076,49)	Fit
<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	0.83	>0,90	Moderate Fit
<i>Non Normed Fit Index (NNFI)</i>	0.97	>0,90 Diamantopoulos dan Siguaaw (2000)	Fit
<i>Parsimoni Normed Fit Index (PNFI)</i>	0.69	0,60 – 0,90	Fit
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	0.97	>0,90 (Bentler (2000)	Fit
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	0.97	>0,90 Byrne (1998)	Fit
<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	0.80	0 – 1	Fit
<i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	0.87	> 0,90	Moderate fit
<i>Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)</i>	0.83	>0,90	Moderate Fit
<i>Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)</i>	0.66	0 – 1,0	Fit

Sumber : Output Lisrel, 2006

4.7 Uji Hipotesis

4.7.1 Uji Pengaruh Langsung Variabel *Antecedents* (yaitu: Sasaran Kualitas, Umpan balik Kualitas dan Insentif Kualitas) terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*)

Uji hipotesis ini dilakukan untuk melihat efek langsung Variabel *Antecedents* (yaitu: Sasaran Kualitas, Umpan balik Kualitas dan Insentif Kualitas) terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*). Berdasar persamaan struktural yang

terbentuk (lampiran output Lisrel halaman 27 *Total Effects of KSI on ETA*), *loading factor* yang terbentuk untuk memprediksi pengaruh variabel *Antecedents* (yaitu: Sasaran Kualitas, Umpan balik Kualitas dan Insentif Kualitas) terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) ditunjukkan oleh tabel 4.12 berikut ini:

TABEL. 4.13

REGRESSION WEIGHTS (LOADING FACTOR)

PENGARUH LANGSUNG ANTARA VARIABEL ANTECEDENTS (Yaitu : Sasaran Kualitas, Umpan Balik Kualitas dan Insentif Kualitas) TERHADAP KINERJA KUALITAS (*Quality Performance*)

	Loading	Se	T[*]	Keterangan
Qp ←-- Qg	-0,36	0,21	-1,68	Tidak Signifikan
Qp ←-- Qf	0,31	0,16	1,87	Tidak Signifikan
Qp ←-- Qi	0,63	0,22	2,83	Signifikan

^{*})Signifikansi $\alpha = 5\%$

Sumber: Output Lisrel, 2006

Berdasar analisis diatas, hanya Kualitas Insentif (*Quality Incentives*) yang mempunyai nilai t yang signifikan yaitu sebesar 2,82 ($t > 1,98$). Sedangkan kedua variabel lainnya (yaitu : variabel Sasaran Kualitas dan Umpan Balik Kualitas) tidak mempunyai nilai yang signifikan, karena nilai t dibawah 1,98. Hal ini menunjukkan bahwa dari ketiga variabel *antecedents* yang diuji, hanya Insentif Kualitas (*Quality Incentives*) yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*).

Sasaran Kualitas (*Quality Goals*) tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) dengan nilai loading sebesar -0,36 dan t-hitung sebesar -1,68 ($t < 1,98$). Hal ini berarti, hipotesis yang menyatakan bahwa:

Sasaran Kualitas (*Quality Goals*) mengenai *scrap* (bahan sisa), *rework* (pengerjaan ulang), dan *defect to plant workers* (barang yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan), yang dikomunikasikan kepada karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*), *tidak terbukti*. Dengan demikian Hipotesis Alternatif 1 *ditolak*.

Pengaruh langsung antara Umpan balik Kualitas (*Quality Feedback*) terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) menunjukkan nilai loading sebesar 0,31, dan t-hitung sebesar 1,87 ($t < 1,98$). Hasil tersebut membuktikan bahwa Umpan balik Kualitas (*Quality Feedback*) yang diberikan kepada para karyawan tidak berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*). Dengan demikian Hipotesis Alternatif 2 dinyatakan *ditolak*.

Pengaruh secara langsung Insentif Kualitas (*Quality Incentives*) terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) adalah sebesar 0,63 dengan nilai t-hitung sebesar 2,83 ($t > 1,98$). Hasil tersebut membuktikan bahwa Insentif Kualitas (*Quality Incentive*) yang semakin meningkat mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*). Dengan demikian Hipotesis Alternatif 3 yang diajukan, dinyatakan *diterima*.

Dari ketiga variabel tersebut, hanya Insentif Kualitas (*Quality Incentives*) yang mempunyai pengaruh langsung (nilai loading 0,63, t-hitung 2,83) terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*). Diterimanya hipotesis 3, yang menyatakan bahwa Insentif Kualitas (*Quality Incentive*) yang semakin meningkat mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*), mendukung penelitian yang dilakukan oleh Maiga dan Jacob (2005) tentang adanya pengaruh positif atas ketiga variabel *Antecedents* (yaitu: Sasaran Kualitas, Umpan Balik Kualitas dan Insentif Kualitas) terhadap Kinerja Kualitas. Tidak ditemukannya

bukti adanya pengaruh langsung antara variabel Sasaran Kualitas dan Umpan Balik Kualitas terhadap Kinerja Kualitas, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Itner & Larcker (1995), yang menyatakan bahwa organisasi yang mempraktekkan TQM dan sistem akuntansi manajemen (seperti: sasaran kinerja, sistem ukuran kinerja & *reward sistem*) secara interaktif tidak dapat mencapai kinerja *financial* dan kinerja kualitas yang tinggi. Pengkomunikasian sasaran kualitas kepada karyawan yang diharapkan dapat mempengaruhi prioritas mereka, yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan untuk mencapai kinerja kualitas. Dalam prakteknya, perusahaan yang mempekerjakan banyak karyawan, pengkomunikasian sasaran kualitas untuk mengarahkan perilaku masing-masing individu didalam mencapai kinerja kualitas, terkadang tidak dilakukan secara efektif (Harrel dan Tuttle, 2001).

4.7.2 Uji Pengaruh Langsung Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*) dan Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Uji hipotesis ini dilakukan untuk melihat pengaruh langsung antara Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*) dan Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*). Dari persamaan structural (lihat lampiran output Lisrel *Structural Equations Model* halaman 27 *Total effects of ETA on ETA*) yang terbentuk berdasar analisis untuk memprediksi pengaruh langsung antara variabel Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*) dan Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*), yang ditunjukkan dalam Tabel 4.13 berikut ini :

TABEL 4.14
REGRESSION WEIGHTS (*LOADING FACTOR*)

**PENGARUH LANGSUNG ANTARA VARIABEL KINERJA KUALITAS
(*Quality Performance*) TERHADAP KINERJA KEUANGAN (*Financial
Performance*) DAN KEPUASAN PELANGGAN (*Customer Satisfaction*)**

	Loading	Se	T[*]	Keterangan
Fp ←-- Qp	0,15	0,10	1,42	Tidak Signifikan
CS ←-- Qp	0,31	0,13	2,38	Signifikan

^{*}Signifikansi $\alpha = 5\%$

Sumber: Output Lisrel, 2006

Tabel diatas menunjukkan bahwa Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*) tetapi berpengaruh secara langsung terhadap Kepuasan Pelanggan (*Customer satisfaction*).

Pengaruh secara langsung Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*) adalah sebesar 0,15 ($t = 1,42 / t < 1,98$, tidak signifikan). Hasil ini membuktikan bahwa Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*). Dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan bahwa Kinerja kualitas (*quality performance*) mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Keuangan (*financial performance*) secara meyakinkan ditolak.

Adanya pengaruh langsung antara Kinerja Kualitas terhadap Kepuasan Pelanggan, ditunjukkan dengan nilai loading sebesar 0,31 ($t = 2,38 / t > 1,98$, signifikan). Dengan demikian, hipotesis 5 yang menyatakan bahwa Kinerja Kualitas (*quality performance*) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), secara meyakinkan dapat diterima.

Tidak adanya pengaruh secara langsung antara Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*) tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Crosby, 1979; Buzzell an Gale, 1987; Hardie, 1998; Maiga dan Jacob, 2005. Hasil dari penelitian Crosby, 1979; Buzzell an Gale, 1987; Hardie, 1998; Maiga dan Jacob, 2005, menemukan bahwa pencapaian kinerja keuangan yang positif lebih disebabkan karena kinerja keualitas, yang mempunyai hubungan yang klomplek antara organisasi dengan pasar. Akan tetapi dalam penelitian yang dilakukan oleh Nagar dan Rajan, 2001, menemukan bukti adanya hubungan antara ukuran keuangan dan non keuangan untuk memprediksi penjualan dimasa mendatang. Dalam penelitian ini, ukuran nonkeuangan lebih mendominasi efek dari ukuran keuangan dan kedua ukuran ini hanya bersifat menjelaskan dalam regresi yang dikombinasikan. Sehingga mengenai hubungan antara kinerja kualitas dengan kinerja keuangan, tidak dapat diputuskan, karena diduga perusahaan akan memulai meningkatkan kinerja kualitas jika diharapkan dapat meningkatkan pendapatan dibanding dengan biaya yang terkait.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan yang positif antara Kinerja Kualitas terhadap Kepuasan Pelanggan (*Customer satisfaction*), mendukung penelitian yang dilakukan oleh Garwin, 1987; Crosby, 1979; Buzzell an Gale, 1987; Hardie, 1998; Maiga dan Jacob, 2005. Adanya prosentase yang rendah terhadap produk cacat (tercapainya kinerja kualitas) dapat membantu menguatkan hal positif atas pengalaman pelanggan, dengan demikian pelanggan akan menggunakan kualitas eksternal didalam membentuk kepuasan yang dirasakan.

4.7.3 Uji Pengaruh Langsung Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*)

Uji hipotesis ini dilakukan untuk melihat adanya pengaruh langsung antara variabel Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja Keuangan. Dari persamaan structural (lihat lampiran output Lisrel *Structural Equations Model* dan hal 27 *Total Effects of ETA on ETA*) *regression weight (loading faktor)* yang terbentuk berdasar analisis untuk memprediksi pengaruh langsung antara Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*) ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

TABEL 4.15

REGRESSION WEIGHTS (LOADING FACTOR)
PENGARUH LANGSUNG ANTARA VARIABEL KEPUASAN PELANGGAN
(*Customer Satisfaction*) TERHADAP KINERJA KEUANGAN (*Financial Performance*)

	Loading	Se	T*)	Keterangan
Fp ←-- CS	0,27	0,15	1,79	Tidak Signifikan

*Signifikansi $\alpha = 5\%$

Sumber: Output Lisrel, 2006

Tabel diatas menunjukkan bahwa Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*). Pengaruh langsung Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) terhadap Kinerja Keuangan (*Financial Performance*) adalah sebesar 0,27 ($t\text{-hitung} = 1,79 / t < 1,98$), tidak signifikan). Dengan demikian hipotesis 6 yang menyatakan bahwa : Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja keuangan (*financial performance*), secara meyakinkan ditolak. Argumen yang mendasari ditolaknya hipotesis 6 (tidak berpengaruhnya Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja keuangan) mendukung temuan Foster dan Gupta, 1997; Ittner dan Larckers, 1998; Maiga dan Jacob, 2005, bahwa tidak ada hubungan secara signifikan antar kepuasan pelanggan dengan tingkat pengembalian pasar (*return pasar*) dan tingkat *profitabilitas* pelanggan dimasa mendatang.

4.7.4 Uji Pengaruh Tidak langsung dan Uji Pengaruh Total Variabel Kinerja Kualitas Terhadap *Antecedents* dan *Consequences*

Pengujian pengaruh total Variabel Kinerja Kualitas Terhadap *Antecedents* (yaitu: Sasaran Kualitas / Qg, Umpan Balik Kualitas / Qf dan Insentif Kualitas / Qi) dan *consequences* (yaitu: Kinerja Keuangan dan Kepuasan Pelanggan), dilakukan dengan terlebih dahulu melihat pengaruh tidak langsung antara variabel *antecedents* terhadap *consequences* dari Kinerja Kualitas. Yang dimaksud dengan pengaruh tidak langsung ini adalah apakah terdapat pengaruh antara variabel *antecedents* terhadap variabel *consequences* melalui Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) sebagai variabel mediasi.

Besarnya nilai pengaruh tidak langsung diperoleh dari interaksi pengaruh langsung antara variabel *antecedents* terhadap variabel *consequences* dengan pengaruh langsung Kinerja Kualitas terhadap variabel *consequences* (kinerja keuangan dan kepuasan pelanggan). Misalnya pengaruh tidak langsung antara Sasaran Kualitas terhadap Kinerja Keuangan, diperoleh dengan mengalikan nilai pengaruh Qg terhadap Qp (-0,36) dengan nilai pengaruh Qp terhadap Fp (0,15) sehingga diperoleh nilai pengaruh Qg terhadap Fp secara tidak langsung sebesar -0,05.

Adapun hasil pengujian pengaruh tidak langsung seluruh variabel *antecedents* terhadap variabel *consequences* ditunjukkan dalam lampiran output *Lisrel Indirect effect of Ksi on Eta* halaman 27 yang diringkas dalam tabel 4.15 berikut ini:

TABEL 4.16

**REGRESSION WEIGHTS (LOADING FACTOR)
PENGARUH TIDAK LANGSUNG ANTARA VARIABEL ANTECEDENTS
TERHADAP VARIABEL CONSEQUENCES**

	Loading	Se	T*)	Keterangan

Fp ←-- Qg	-0,05	0,05	-1,09	Tidak Signifikan
Cs ←-- Qg	-0,11	0,08	-1,38	Tidak Signifikan
Fp ←-- Qf	0,05	0,04	1,14	Tidak Signifikan
Cs ←-- Qf	0,09	0,06	1,48	Tidak Signifikan
Fp ←-- Qi	0,09	0,07	1,28	Tidak Signifikan
Cs ←-- Qi	0,19	0,10	1,84	Tidak Signifikan

^{*)}Signifikansi $\alpha = 5 \%$

Sumber: Output Lisrel, 2006

Hasil menunjukkan bahwa semua variabel *antecedents* tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap variabel *consequences*. Tidak berpengaruhnya variabel *antecedents* (Sasaran Kualitas dan Umpan balik Kualitas) terhadap variabel *consequences*, hal ini menggambarkan bahwa variabel Kinerja Kualitas bukan merupakan variabel yang memediasi untuk kedua variabel diatas.

Uji terakhir dalam model adalah uji pengaruh total variabel Kinerja Kualitas terhadap variabel *Antecedents* dan *Consequence*. Berikut tabel *regression weight* pengaruh total variabel Kinerja Kualitas terhadap variabel *Antecedents* dan *Consequences* (lihat lampiran output Lisrel halaman 27 *Total effect Ksi on Eta*).

TABEL 4.17
REGRESSION WEIGHTS (LOADING FAKTOR)
PENGARUH TOTAL ANTARA VARIABEL KINERJA KUALITAS (*Quality Performance*) TERHADAP VARIABEL ANTECEDENTS DAN CONSEQUENCES

	Loading	Se	T ^{*)}	Keterangan
Qp ←-- Qg	-0,36	0,21	-1,68	Tidak Signifikan
Fp ←-- Qg	-0,05	0,05	-1,09	Tidak Signifikan
Cs ←-- Qg	-0,11	0,08	-1,38	Tidak Signifikan
Qp ←-- Qf	0,31	0,16	1,87	Tidak Signifikan
Fp ←-- Qf	0,05	0,04	1,14	Tidak Signifikan
Cs ←-- Qf	0,09	0,06	1,48	Tidak Signifikan
Qp ←-- Qi	0,63	0,22	2,83	Signifikan

Fp ←-- Qi	0,09	0,07	1,28	Tidak Signifikan
Cs ←-- Qi	0,19	0,10	1,84	Tidak Signifikan

^{*)}Signifikansi $\alpha = 5\%$

Sumber: Output Lisrel, 2006

Nilai loading pengaruh total diperoleh dari penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsungnya. Pengaruh total Qg terhadap Qp sebesar -0,36 merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung Qg terhadap Qp (-0,36) ditambahkan dengan pengaruh tidak langsung variabel tersebut (0). Hasil tersebut ditunjukkan dalam lampiran output *Lisrel Total Effect of Ksi on ETA* halaman 27.

Tabel diatas menunjukkan bahwa Sasaran Kualitas tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja Kualitas, Umpan Balik Kualitas maupun Kepuasan Pelanggan. Begitu juga dengan Umpan Balik Kualitas, tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja Kualitas, Umpan Balik Kualitas maupun Kepuasan Pelanggan. Adapun yang mempunyai pengaruh langsung adalah Insentif kualitas terhadap Kinerja Kualitas.

Sasaran Kualitas dan Umpan balik Kualitas (variabel *antecedents*) tidak mempunyai pengaruh langsung Kinerja Kualitas maupun pengaruh tidak langsung terhadap variabel *consequences* (yaitu: Kinerja Keuangan maupun Kepuasan Pelanggan).

Insentif Kualitas mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Kualitas. Hal ini sesuai dengan hipotesis yang diajukan, bahwa Insentif Kualitas (*Quality Incentive*) yang semakin meningkat mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Kualitas (*quality performance*) dapat dibuktikan. Berikut hasil uji hipotesis yang dirangkum dalam tabel 4.17 Berikut ini:

TABEL 4.18

HASIL UJI HIPOTESIS

	Loading	Se	T*)	Keterangan	Penerimaan Hipotesis
Qp ←-- Qg	-0,36	0,21	-1,68	Tidak Signifikan	H1 Ditolak
Qp ←-- Qf	0,31	0,16	1,87	Tidak Signifikan	H2 Ditolak
Qp ←-- Qi	0,63	0,22	2,83	Signifikan	H3 Diterima
Fp ←-- Qp	0,15	0,10	1,42	Tidak Signifikan	H4 Ditolak
Cs ←-- Qp	0,31	0,13	2,38	Signifikan	H5 Diterima
Fp ←-- Cs	0,27	0,15	1,81	Tidak Signifikan	H6 Ditolak

*)Signifikansi $\alpha = 5\%$

Sumber: Output Lisrel, 2006

Dari sejumlah 6 hipotesis yang diuji kebenarannya, terdapat 4 hipotesis (Hipotesis 1, 2, 4 dan 6) yang ditolak dan 2 hipotesis (hipotesis 3 dan 5) yang diterima. Ditolaknya hipotesis 1 dan 2 membuktikan bahwa Sasaran Kualitas dan Umpan Balik Kualitas tidak berpengaruh terhadap Kinerja Kualitas. Sedangkan ditolaknya hipotesis 4 dan 6 yang ditolak membuktikan bahwa, Kinerja Kualitas dan Kepuasan Pelanggan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan. Dengan demikian hasil dari penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut: (1) Insentif Kualitas terbukti berpengaruh terhadap Kinerja Kualitas, dengan demikian dari tiga variabel *antecedents* yang diuji, hanya Insentif Kualitas yang berpengaruh positif terhadap Kinerja Kualitas. (2) Kinerja Kualitas terbukti berpengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan, dengan demikian dari dua variabel *consequences* atas Kinerja Kualitas yang diuji, hanya berpengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan.

Hasil dari pengaruh total variabel antecedents terhadap variabel consequences secara berurutan dijelaskan sebagai berikut : variabel Kinerja Kualitas dipengaruhi oleh Insentif Kualitas dengan nilai sebesar 0,63; variabel Kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh Kinerja Kualitas sebesar 0,31.

4.8 Analisis Terhadap Hasil Pengujian Hipotesis

4.8.1 Hubungan Antara Variabel Antecedents (Sasaran Kualitas, Umpan Balik Kualitas dan Insentif Kualitas) Terhadap Kinerja Kualitas (H1, H2 dan H3)

Dari ketiga variabel antecedents (yang merupakan komponen sistem pengendalian manajemen, yaitu: sasaran kualitas, umpan balik kualitas dan insentif kualitas), hanya variabel insentif kualitas yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja kualitas. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Maiga dan Jacob (2005), yang mendapatkan bukti bahwa ketiga variabel *antecedents* diatas, berpengaruh secara positif terhadap kinerja kualitas. Sistem pengendalian manajemen (dalam Tjiptono dan Diana, 2002) diharapkan mampu mempengaruhi kinerja dari para karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan (kinerja kualitas). Akan tetapi secara bukti empiris menunjukkan bahwa, untuk dapat mempengaruhi perilaku dari para karyawan maka sistem pengendalian manajemen harus dirancang sesuai dengan karakteristik sistem produksi suatu perusahaan (Sim and Killough, 1996).

Tidak diterimanya hipotesis 1 dan 2 (terdapat hubungan yang positif antara sasaran kualitas dan umpan balik kualitas terhadap kinerja kualitas) dalam penelitian ini, disebabkan adanya ketidak sesuaian antara rancangan sistem pengendalian manajemen (bentuk pengkomunikasian sasaran kualitas dan umpan balik kualitas) dengan karakteristik produksi perusahaan. Mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sim dan Killough (1996), bahwa sistem pengendalian manajemen yang terbaik adalah yang sesuai dengan jenis sistem produksi masing masing produksi.

Diterima hipotesis 3 yang menyatakan bahwa insentif kualitas mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja kualitas, sesuai dengan tujuan dari sistem pengendalian manajemen untuk mempengaruhi perilaku dari para karyawan untuk

mencapai tujuan perusahaan (kualitas). Sesuai dengan penelitian Govindarajan dan Gupta (1985); Banker et. al (2000); Maiga dan Jacob (2005), yang menyatakan bahwa ketika penghargaan (reward) tercakup dalam kontrak antara pemilik dengan para karyawan, maka para karyawan akan mendekati diri pada dimensi yang telah ditetapkan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan peningkatan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian insentif kualitas yang tinggi kepada para karyawan dapat mempengaruhi pencapaian kinerja kualitas perusahaan.

4.8.2 Hubungan Antara Kinerja Kualitas Terhadap Variabel *Consequences* (Kinerja keuangan dan Kepuasan Pelanggan) (H4 dan H5)

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa, terdapat pengaruh yang positif antara Kinerja Kualitas terhadap Kinerja Keuangan, tidak dapat diterima. Tidak seperti penelitian yang dilakukan oleh Maiga dan Jacob (2005), yang menemukan hubungan yang positif antara kinerja kualitas terhadap kinerja keuangan. Walaupun demikian, hubungan antara kinerja kualitas terhadap kinerja keuangan belum dapat diputuskan. Seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Madu and Kuei (1995); Vos et. al (1995) menyatakan bahwa, pencapaian yang positif atas kinerja keuangan berdasarkan kualitas mempunyai hubungan yang kompleks antara organisasi dengan pasar. Nagar dan Rajan (2001) menemukan bahwa ukuran keuangan dan non keuangan dapat meramalkan penjualan yang akan datang, walaupun ukuran non keuangan mendominasi efek dari ukuran keuangan, ketika kedua-duanya bersifat menjelaskan didalam regresi yang dikombinasikan. Dengan demikian, tidak diterimanya hipotesis 4 ini, karena perusahaan akan memulai meningkatkan kinerja kualitas jika mereka mengharapkan kinerja kualitas dapat meningkatkan pendapatan dibandingkan dengan biaya yang terkait.

Diterimanya hipotesis 5 yang menyatakan bahwa kinerja kualitas berpengaruh secara positif terhadap kepuasan pelanggan, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahire dan Dreyfus (2000); Maiga dan Jacob (2005). Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa, adanya prosentase yang rendah terhadap produk cacat (kinerja kualitas) akan membantu menguatkan hal positif atas pengalaman pelanggan. Dengan begitu, pelanggan akan menggunakan ukuran kualitas eksternal didalam membentuk kepuasan yang dirasakan. Hal ini mengindikasikan bahwa, pengerjaan produk mempengaruhi indikator mutu yang akan memberikan kepuasan terhadap pelanggan eksternal (seperti: klaim garansi, tuntutan hukum). Selain itu adanya tingkat prosentase yang rendah terhadap produk cacat, dapat membantu perusahaan dalam menguatkan hal positif atas pengalaman pelanggan.

4.8.3 Hubungan Antara Kepuasan Pelanggan Dengan Kinerja Keuangan (H6)

Tidak adanya pengaruh antara kepuasan pelanggan dengan kinerja keuangan, mengindikasikan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan pelanggan dengan kinerja keuangan, memerlukan adanya prespektif jangka panjang didalam peningkatan kinerja keuangan suatu unit bisnis. Usaha untuk meningkatkan kepuasan pelanggan saat sekarang, akan berpengaruh terhadap perilaku konsumen untuk membeli dimasa mendatang. Oleh sebab itu, porsi terbesar dalam tingkat pengembalian ekonomi atas peningkatan kepuasan pelanggan akan dapat direalisasikan dalam beberapa periode. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ittner and Lacker (1998); Foster and Gupta (1997); Maiga dan Jacob (2005), bahwa kinerja keuangan merupakan fenomena yang sangat kompleks dan banyak faktor yang berkontribusi, seperti intensitas persaingan bisnis, ukuran industri dan tingkat teknologi yang digunakan, meskipun ukuran kepuasan pelanggan merefleksikan perilaku konsumen yang dapat berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan.

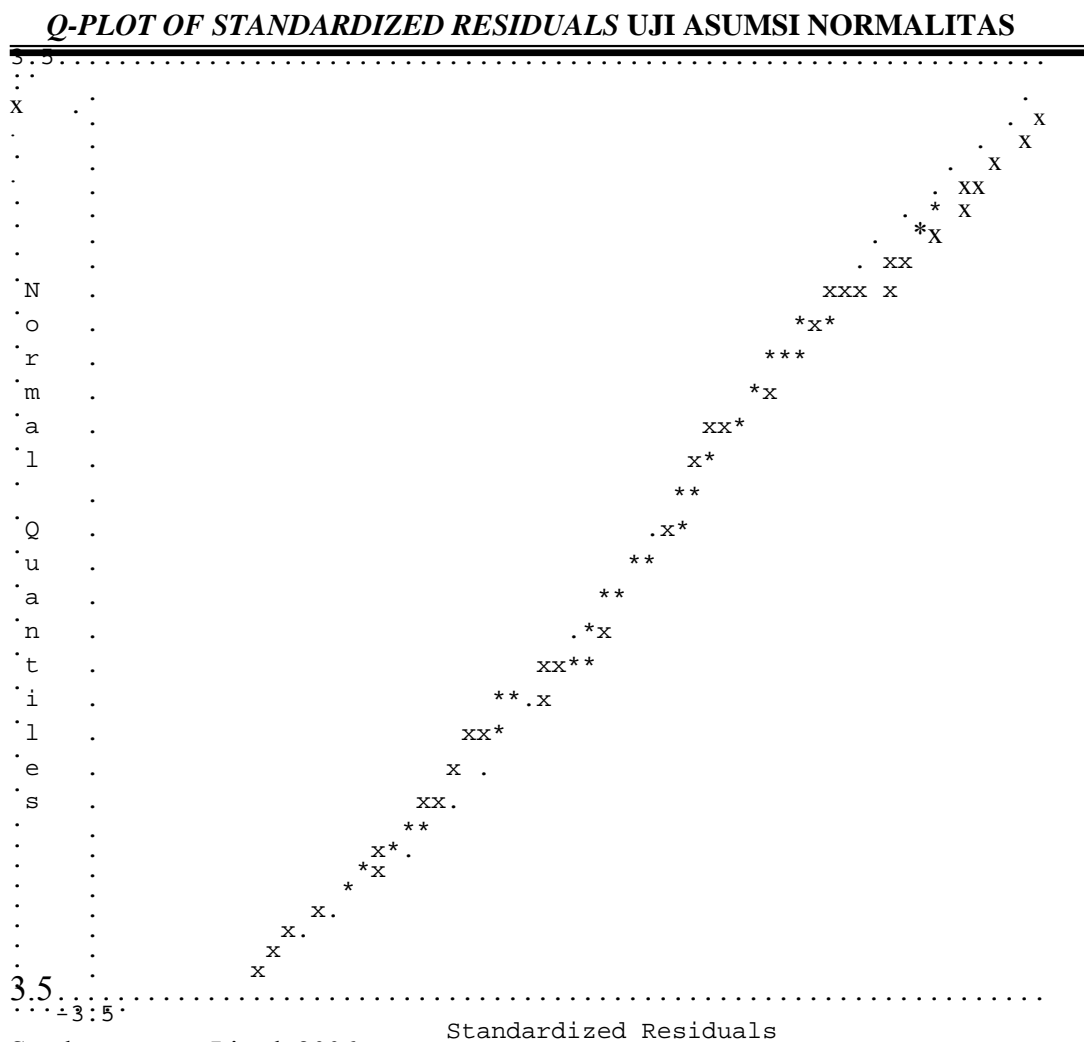
4.9 Evaluasi Atas Asumsi-asumsi SEM

Proses permodelan dalam SEM mensyaratkan dipenuhinya beberapa asumsi dalam proses pengumpulan dan pengolahan data. Selain melakukan uji kecocokan model, asumsi yang disyaratkan dalam SEM adalah uji normalitas data dan uji multikolinieritas.

4.9.1 Uji Normalitas Data

Hasil pengujian normalitas data dapat dilihat pada gambar 4.4 dibawah ini :

Gambar 4.4



Sumber : output Lisrel, 2006

Normalitas *univariat* dan *multivariate* dievaluasi dengan menggunakan gambar *Q-plot of standardized residual* yang dihasilkan dari penggunaan program LISREL. Dari gambar tersebut dapat disimpulkan apakah data yang digunakan mempunyai sebaran yang normal atau tidak. Model disebut normal atau dikatakan mempunyai fit terbaik apabila garis residual sejajar dengan garis diagonal (45 derajat).

Berdasar output yang ditunjukkan oleh normal *probability plot* tersebut, model secara keseluruhan telah menunjukkan terpenuhinya asumsi normalitas. Hal tersebut ditunjukkan oleh sejajarnya garis residual (yang diberi tanda * dan x) dengan garis diagonal (45 derajat).

4.9.2 Uji Multikolinieritas

Asumsi multikolinieritas mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Nilai korelasi antara variabel *observed* yang tidak diperbolehkan adalah sebesar 0,9 atau lebih (Hair, dkk., 1995).

Tabel *correlation matrix* variabel independen menunjukkan tidak terjadinya multikolinieritas antar variabel independen, karena korelasi antar variabel independen <0,9. Berikut tabel yang menunjukkan nilai korelasi antar variabel tersebut:

TABEL 4.19
MATRIKS KORELASI ANTAR VARIABEL EKSOGEN UNTUK
PENGUJIAN MULTIKOLINIERITAS

Variabel	Sasaran Kualitas	Umpan Balik Kualitas	Insentif Kualitas
Sasaran Kualitas	1,00		
Umpan Balik Kualitas	0,56	1,00	
Insentif Kualitas	0,31	0,38	1,00

Sumber : Output Lisrel, 2006

Tabel matrik korelasi diatas menunjukkan bahwa antar variabel eksogen tidak ada yang memiliki korelasi besar ($>0,9$) sehingga antar variabel independen tidak terjadi multikolinieritas. Korelasi antara variabel Sasaran Kualitas dengan Umpan Balik Kualitas sebesar 0,56. Korelasi varioabel Insentif Kualitas adalah sebesar 0,31 dan korelasi antara variabel Umpan Balik Kualitas dengan Insentif Kualitas adalah sebesar 0,38.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Mengacu pada rumusan masalah, tujuan penelitian serta hasil-hasil pembahasan, kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Dari hasil analisis terhadap pengaruh komponen sistem pengendalian manajemen (yaitu: Sasaran Kualitas, Umpan Balik Kualitas dan Insentif Kualitas), tidak semua variabel berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Kualitas. Variabel Sasaran Kualitas dan Umpan Balik Kualitas, terbukti tidak berpengaruh terhadap Kinerja Kualitas. Akan tetapi, terdapat pengaruh langsung antara variabel Insentif Kualitas (*Quality Incentives*) terhadap Kinerja Kualitas (*Quality Performance*). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Insentif yang diberikan karyawan sebagai bentuk peningkatan kinerja dan pengakuan terhadap kualitas pribadi maupun kelompok mampu meningkatkan Kinerja Kualitas perusahaan.
2. Hasil analisis terhadap pengaruh Kinerja Kualitas (*Quality Performance*) terhadap Kinerja Keuangan dan Kepuasan Pelanggan, menunjukkan bahwa Kinerja Kualitas hanya berpengaruh terhadap Kepuasan Pelanggan saja dan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan. Hal ini membuktikan bahwa Kinerja Kualitas yang dihasilkan yang dihasilkan perusahaan terbukti dapat meningkatkan Kepuasan Pelanggan yang ditandai dengan adanya penurunan jumlah klaim garansi, tuntutan hukum dan jumlah klaim dari pelanggan.
3. Kepuasan Pelanggan terbukti tidak berpengaruh terhadap Kinerja Keuangan. Tidak adanya pengaruh antara Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja lebih disebabkan karena tidak adanya jaminan bahwa pelanggan yang merasa puas,

akan menambah daya belinya terhadap produk yang ditawarkan perusahaan, sehingga hal ini tidak berpengaruh terhadap peningkatan penjualan, profitabilitas dan Tingkat Pengembalian Aset (ROA) sebagai indikator adanya Kinerja Keuangan.

4. Hasil analisis terhadap pengaruh tidak langsung antara variabel *antecedents* (yaitu: Sasaran Kualitas, Umpan Balik Kualitas dan Insentif Kualitas) terhadap variabel *consequences* (yaitu: Kinerja Keuangan dan Kepuasan Pelanggan), menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh tidak langsung antara variabel *antecedents* (yaitu: Sasaran Kualitas, Umpan Balik Kualitas dan Insentif Kualitas) terhadap variabel *consequences* (yaitu: Kinerja Keuangan dan Kepuasan Pelanggan)

Penelitian ini mengharapkan hasil seperti yang dinyatakan dalam hipotesis bahwa semua komponen sistem pengendalian manajemen sebagai variabel *antecedents* (yaitu: Sasaran Kualitas, Umpan Balik Kualitas dan Insentif Kualitas) berpengaruh terhadap Kinerja Kualitas. Selain itu, juga adanya pengaruh antara Kinerja Kualitas terhadap Kinerja Keuangan dan Kepuasan Pelanggan, serta adanya pengaruh antara Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja Keuangan. Apabila hal ini terbukti, maka semua komponen sistem pengendalian merupakan variabel *antecedents* (variabel penyebab) dari Kinerja Kualitas dan Kinerja Keuangan maupun Kepuasan Pelanggan merupakan variabel *consequences*. Akan tetapi, hasil penelitian ini membuktikan bahwa hanya ada satu komponen sistem pengendalian manajemen (yaitu: Insentif Kualitas) yang menjadi variabel *antecedents*, dan hanya ada satu variabel *consequences* (yaitu: Kepuasan Pelanggan) dari Kinerja Kualitas.

5.2 Keterbatasan

Penelitian tentang pengaruh komponen sistem pengendalian manajemen sebagai variabel *antecedents* terhadap Kinerja Kualitas membuktikan bahwa sistem *reward* (salah satu bentuk insentif) yang diberikan kepada karyawan akan berpengaruh terhadap hasil kinerja kualitas perusahaan. Dalam penelitian ini tidak dibedakan kinerja kualitas dari masing-masing bagian, seperti: bagian produksi, keuangan dan pemasaran. Pengklasifikasian tersebut menjadi penting, karena masing – masing bagian tersebut mempunyai indikator yang berbeda-beda untuk menentukan pencapaian kinerja kualitas (sasaran kualitas, umpan balik kualitas dan insentif kualitas). Hal tersebut berdampak pada perbedaan persepsi mengenai pemahaman terhadap pencapaian Kinerja Kualitas perusahaan secara menyeluruh.

Karena penelitian ini dilakukan dalam saat tertentu (*cross sectional*) dan melalui mail survey, maka sulit untuk melihat perilaku manajer dalam rentang waktu yang panjang dan melihat kebenaran jawaban yang ditulis oleh para responden. Penelitian mendatang diharapkan dapat menutup kelemahan tersebut, dengan menggunakan metode lain seperti: *experiment study* yang membedakan Kinerja Kualitas pada perusahaan sebelum dan sesudah bersertifikasi ISO, karena diyakini hasilnya akan seperti yang diharapkan.

5.3 Saran

Adanya keterbatasan dalam penelitian ini, maka dalam penelitian mendatang diharapkan dapat dilakukan penelitian lanjutan yang terkait dengan temuan penelitian ini, khususnya mengenai penyebab dari Kinerja Kualitas dan pengaruhnya terhadap kelangsungan hidup perusahaan dimasa mendatang.

Saran untuk penelitian mendatang adalah memperhatikan semua aspek yang berkaitan dengan penyebab dan pengaruh dari Kinerja Kualitas, seperti penentuan waktu penelitian, rentang waktu penelitian, lingkup penelitian dan subyek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahire, S. L, dan P. Dreyfus. 2000. The impact of design management dan process management on quality: A empirical investigation. *Journal of Operations Management*.
- Anthony, R. N. and V. Govindarajan. 1998. *Management Control Systems*. Homewood, IL: Irwin/McGraw-Hill.
- Artz, E. L. 1992. *The New Value Model*. Quality Forum VIII. Cincinnati, OH: Proctor & Gamble.
- Ashford, S. J., dan A. S. Tsui. 1991. Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*.
- Baker, E. M. Porter, and R. G. Schroeder. 1993. Reporting manufacturing performance measures to workers: Anempirical study. *Journal of Management Accounting Research*.
- Banker, G Porter dan D. Srinivasan. 2000. An empirical investigation of an incentive plant that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*
- Blackburn, R., and B. Rosen. 1993. Total quality and human resources management: Lessons learned from Baldrige Award Winning Companies. *Academy of Management Executive*.
- Buzzell, R. D., and B. T. Gale. 1987. *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York, N. Y: The Free Press.
- Carey, R. 1994. Rewards of a TQM program. *Sales dan Marketing Management*: 11.
- Crosby, P. B. 1979. *Quality Is Free*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Daniel, S., and W. D. Reitsperger. and T. Gregson. 1995. Quality consciousness in Japanese and U.S. electronics manufacturers: An examination of the impact of quality strategy and management control systems on perceptions of the importance of quality to expected management rewards. *Management Accounting*.
- Dale, B. G., and K. Lightburn. 1992. Continuous quality improvement: Why some organizations lack commitment. *International Journal of Production Economics* 27.
- Dean, J. W., dan J. R. Evans. 1994. *Total Quality: Management, Organization, dan Strategy*. Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing

- Departemen Perindustrian RI: <http://ilmea.dprin.go.id>. Inventarisasi produk dalam negeri.
- Dunk, Alan.S. 2002. *Product Quality, Enviromental Accounting And Quality Performance*. Accounting, Auditing & Accountability Journal
- Eka, M.,. 2006. *Anteseden dan Konsekuensi Burnout Pada Auditor: Pengembangan Terhadap Role Stressor Model*. Tesis. UNDIP
- Eko, S., 2003 . *Pengaruh Total Quality management Terhadap Kinerja Manajerial: Dukungan Manajemen,Rewards dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel moderating* Tesis. MAKSI UNDIP.
- Flamholtz, E. 1996. *Effective Management Control: Theory and Practice*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Foster, G., dan M. Gupta. 1997. The customer profitability implications of customer satisfaction. Working paper, Stanford University dan Washington University.
- Garvin, D. A. 1987. Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*.
- Govindarajan, V., and A. K. Gupta. 1985. Linking control systems to business unit strategy: Impact on performance. *Accounting, Organizations and Society*.
- Goold, M., and J. J. Quinn. 1993. *Strategic Control: Milestones for Long-Term Performance*. London, U.K.: Pitman Publishing.
- Hair, J. F., R. E. Danerson, R. L. Thathan, dan W. C. Black. 1995. *Multivariate Data Analysis with Readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prenti- Hall.
- Hardie, N. 1998. The effects of quality on business performance. *Quality Management Journal*.
- Harrell, A. M., and B. M. Tuttle. 2001. The impact of unit goal priorities: Economic incentives, and interim feedback on the planned effort of information systems professionals. *Journal of Information Systems*.
- Henry, S., 2002. *Akuntansi Manajemen*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Hill, T. 1997. Manufacturing strategy—Keeping it relevant by addressing the needs of the market. *Integrated Manufacturing Systems* 8 (5): 257E264.
- Howell, R. A., and S. R. Soucy. 1987. Operating controls in the new manufacturing environment. *Management Accounting*.
- Ilgen, D. R., C. D. Fisher, and M. S. Taylor. 1979. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology* .

- Imam, G., dan Fuad. 2005. *Structural Equation Model* . Teori, Konsep & Aplikasi dengan Program LISREL 8.54. Semarang: .Badan Penerbit Undip
- Irmawati. 2004. Peranan Goal Setting dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. Digitized by USU Digital Library
- Ittner, C., and D. F. Larcker. 1995. Total quality management and the choice of information and reward systems, *Journal for Accounting Research* (Supplement)
- Ittner, C., and D. F. Larcker. 1997. Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*
- Ittner, C., and D. F. Larcker. 1998a. Are nonfinancial measures leading indicators of financial measures? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* (Supplement).
- Jacobs, F. A, W. Johnston, and N. Kotchetova. 2001. Customer profitability: Retrospective and prospective measurement approaches in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management* (Special Issue: Customer Value Business Markets).
- Kaplan, R. S. 1983. Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review*.
- Lawler, E. E. 1998. Keynote address. Speech delivered at the Meeting of the Academy of Management and Ernst & Young on Quality and Management, Arizona State University, Tempe, AZ.
- Locke, E, and R. Somers. 1987. The effects of goal emphasis on performance on a complex task. *The Journal of management Studies*.
- Madu, C. N., and C. Kuei. 1995. The view of quality: Middle managers™ perspectives. *Industrial Management* 37 (5): 200E22.
- Maiga S. Adam dan Jacob A. Fred ., 2005. Antecedents and Consequences of Quality Performance. *Behavioral Research in Accounting*.
- Maciariello, J., and C. Kirby. 1994. *Management Control Systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nagar, V., dan M. V. Rajan. 2001. The revenue implications of financial dan operational measures of product quality. *The Accounting Review* 76 (4): 495-513.
- Otley, D. T., and A. J. Berry. 1980. Control, organizations and accounting. *Accounting, Organizations and Society*: 231E244.
- Perera, S., G. Harrison, and M. Poole. 1997. Customer-focused manufacturing strategy and the use of operationsbased nonfinancial measures: A research note. *Accounting, Organizations and Society*.

- Renn, R. W., and D. B. Fedor. 2001. Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*.
- Robbins, SP. 2003. *Perilaku Organisasi: "Konsep Kontroversi dan Aplikasi"*. Edisi Bahasa Indonesia, jilid 1, Prehallindo, Jakarta.
- Sim, K. L., and L. N. Killough. 1996. The performance effects of complementarities between manufacturing practices and management accounting systems. *Journal of Management Accounting Research* 10: 325-346.
- Symons, R. T., and R. A. Jacobs. 1995. A total quality management-based incentive system supporting total quality management implementation. *Production and Operations Management*.
- Renn, R. W., dan D. B. Fedor. 2001. Development dan field test of a feedback seeking, self-efficacy, dan goal setting model of work performan-. *Journal of Management*.
- Shetty, Y. K. 1988. Managing product quality for profitability. *SAM Advanced Management Journal* 53 (4):33-38.
- Sondang, P. S., 2004. *Manajemen Strategi*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta
- Symons, R. T., dan R. A. Jacobs. 1995. A total quality management-based in-tive system supporting total quality management implementation. *Production dan Operations Management*.
- Tjiptono, F., dan Diana, A.,. 2002 *Total Quality Manajemen (Edisi Revisi)*. Jogjakarta: Penerbit Andi.
- Uma, S., 2000. *Research Method for Business: A Skill- Buiding Approach*. Third Edition. New York. NY: John Wiley and Sons.
- Voss, C., K. Blackmon, P. Hanson, and O. Bryan. 1995. The competitiveness of European manufacturing—A four country study. *Business Strategy Review*.
- Wexley, K. N., and G. A. Yukl. 1984. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc.
- Young, S. M., dan F. H. Selto. 1991. New manufacturing practice and cost management: A review of the literature dan directions for research. *Journal of Accounting Literature* 10: 320-351.