

658.5  
Rus  
2 e1

**ANALISIS PENGARUH DIMENSI KUALITAS TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN PADA INDUSTRI MEBEL JEPARA**

**TESIS**

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



**Diajukan Oleh:**

**RUSLI  
NIM. C4A0 99 108**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2001**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :  
**ANALISIS PENGARUH DIMENSI KUALITAS TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN PADA INDUSTRI MEBEL JEPARA**

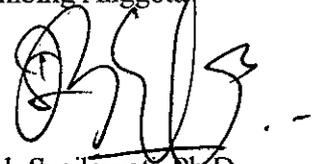
yang telah disusun oleh Rusli, NIM. C4A099108  
telah dipertahankan di depan Dewan penguji pada tanggal 6 September 2001  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Drs, M.Nasir, Msi

Pembimbing Anggota



Indah Susilowati, Ph.D

Semarang, September 2001  
Universitas Diponegoro  
Program Pasca Sarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



## Sertifikasi

Saya Rusli, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapat gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

R u s l i

September 2001

## ABSTRACT

Under free-trade situation, firms will face tight competition to find consumers. This is not only valid to the international market but also required by the local market. In the global market, quality plays as the determinant factor to guide consumers to buy something. The quality of product and superior services could enhance the consumer's satisfaction. Further, satisfaction will brough consumer to do re-buying for the product produced by this firms. The such condition may able to influence the performance of the firms.

The study is designed to test the influence of quality dimensions (satisfaction of consumers and producers, quality of the service provided by the employee and quality of the industry) towards the performance of the firm, partially and simutaneously. The object of the study is furniture industry in Jepara, Central Java.

The purposive sampling was used to select 179 samples of the export furniture firm. Middle manager and three employee were represent each firm. The instruments used to measure quality and performance variables have been checked for its realiability and validity. Convensional scale (1 to 10) has been employed as the unit measurement in this study. The data were assured free from multicollinearity and heterocedasticity, then is analyzed by using multiple regression estimation technique

The results showed that quality dimension could influence partially and simultaneously significat to the firm performance. The coefficient determination ( $R^2$ ) from regression estimation is about 65.2 %. Finally, the limitation of this study is place on the precision of the respondents unswer since perception data is subject to the situation when respondent's answer the quetionnaire.

## ABSTRAKSI

Dalam era perdagangan bebas, perusahaan akan dihadapi persaingan yang ketat dalam memperebutkan konsumen. Hal utama tidak hanya berlaku pada pasar internasional tetapi juga berlaku pada pasar lokal. Dalam pasar global, kualitas berperan sebagai faktor yang menentukan untuk menuntun konsumen dalam membeli sesuatu. Kualitas produk dan pelayanan yang superior dapat meningkatkan kepuasan konsumen. Lebih jauh, kepuasan konsumen akan berdampak pada pembelian ulang terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Kondisi ini akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

Penelitian ini dirancang untuk menguji pengaruh dimensi kualitas (kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dan kualitas industri) terhadap kinerja perusahaan baik secara parsial maupun secara simultan. Obyek penelitian adalah industri mebel di Jepara, Jawa Tengah.

Untuk menyeleksi 179 sampel perusahaan eksportir mebel digunakan metode *purposive sampling*. Masing-masing perusahaan diwakili oleh seorang *middle manager* dan tiga orang karyawan. Instrumen pengukuran yang digunakan untuk mengukur variabel kualitas dan kinerja perusahaan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas. Skala pengukuran penelitian ini menggunakan skala konvensional (1 sampai 10). Data penelitian juga telah terbebas dari penyakit multikolinearitas dan heterokedastisitas kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik estimasi regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kualitas secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) estimasi regresi sebesar 0,652. Akhirnya, Keterbatasan penelitian ini adalah data yang digunakan merupakan data persepsi. Keakuratan data ini sangat dipengaruhi oleh kondisi subyektif responden pada saat mengisi kusioner.

## KATA PENGANTAR

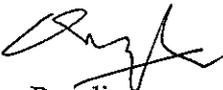
Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat yang diberikan pada penulis hingga dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini yang berjudul : ANALISIS PENGARUH DIMENSI KUALITAS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA INDUSTRI MEBEL JEPARA. Tesis ini diajukan guna memenuhi persyaratan persyaratan menyelesaikan program Pascasarjana (S-2) di Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Sehubungan telah selesainya penulisan tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharja selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
2. Drs. M. Nasir, Msi dan Dra. Indah Susilowati, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah memberikan petunjuk dan pengarahan dalam penyusunan tesis ini
3. Seluruh staf pengajar dan karyawan Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
4. Bapak (alm), ibu dan keluarga yang telah memberikan dukungan moril dan materil.
5. Bapak Poerwanto dan keluarga atas dorongan dan dukungan beliau berupa moral dan finansial.
6. Adik Andriyatie P atas motivasi yang diberikan pada penulis.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan ini.

Penulis sadar sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca. Besar harapan penulis, semoga tesis ini bisa bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Semarang, September 2001

  
Penulis

## DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ABTRAKSI .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....	8
2.1. Konsep Kualitas .....	8
2.2. Dimensi Kualitas .....	10
2.3. Manajemen Kualitas .....	12
2.4. Fokus pada Konsumen .....	13
2.5. Kepuasan Konsumen .....	15
2.6. Kepuasan Karyawan .....	17
2.7. Kualitas Pelayanan Karyawan .....	21
2.8. Kualitas Industri .....	22
2.9. Kinerja Perusahaan .....	23
2.10. Penelitian Terdahulu .....	24
2.11. Kerangka Kerja Teoritis .....	25
2.12. Hipotesis .....	27

BAB III. METODE PENELITIAN .....	28
3.1. Lokasi Penelitian .....	28
3.2. Populasi dan Sample .....	28
3.3. Definisi dan Pengukuran Variabel .....	30
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	32
3.4.1. Data Primer .....	32
3.4.2. Data Sekunder .....	33
3.5. Metode Analisis .....	33
3.5.1. Analisis Data .....	34
3.5.1.1. Uji Validitas .....	34
3.5.1.2. Uji Reabilitas .....	34
3.5.2. Analisis Statistik .....	35
3.5.2.1. Uji Penyimpangan Ekonometrika (Penyimpangan Asumsi Klasik) .....	35
3.5.2.2. Analisis Regresi .....	36
3.5.2.3. Uji Hipotesis .....	37
BAB IV. ANALISIS PENELITIAN .....	39
4.1. Gambaran Umum Industri Mebel Jepara .....	39
4.2. Gambaran Umum Responden .....	43
4.3. Pengelompokkan Responden .....	44
4.3.1. Responden Berdasarkan Ukuran Perusahaan .....	44
4.3.2. Responden Berdasarkan Negara Tujuan Ekspor .....	45
4.3.3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	45
4.3.4. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	47
4.4. Uji Validitas dan Reabilitas .....	48
4.5. Uji Penyimpangan Ekonometrika (Penyimpangan Asumsi Klasik) .....	50
4.5.1. Uji <i>Multicolinearity</i> .....	50
4.5.2. Uji <i>Heterocedasticity</i> .....	50
4.6. Analisis Regresi Berganda .....	52
4.7. Pengujian Hipotesis .....	54
4.6.1. Pengujian Hipotesis Pertama (H1) .....	55

4.6.2. Pengujian Hipotesis kedua (H2) .....	55
4.6.3. Pengujian Hipotesis ketiga (H3) .....	56
4.6.4. Pengujian Hipotesis keempat (H4) .....	56
4.6.5. Pengujian Hipotesis kelima (H5) .....	57
4.8. Pembahasan Hasil Estimasi .....	58
4.9. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	59
BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....	60
5.1. Kesimpulan .....	60
5.2. Implikasi .....	61
5.2.1. Implikasi Teoritis.....	61
5.2.2. Implikasi Kebijakan Manajerial .....	62
5.3. Saran .....	63
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	62
5.5. Penelitian yang Akan Datang .....	63
DAFTAR PUSTAKA .....	64
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 1.1. Perkembangan Perusahaan Mebel Jepara .....	6
Tabel 3.1. Alokasi Sampel Penelitian .....	30
Tabel 4.1. Data Industri Mebel Jepara .....	40
Tabel 4.2. Pusat Produksi Mebel Jepara tahun 1998 .....	41
Tabel 4.3. Produksi dan Negara Tujuan Ekspor Mebel Jepara tahun 1997.....	42
Tabel 4.4. Karakteristik Sampel Berdasarkan Ukuran Perusahaan .....	44
Tabel 4.5. Karakteristik Sampel Berdasarkan Negara Tujuan Ekspor.....	45
Tabel 4.6. Karakteristik Sampel Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
Tabel 4.7. Karakteristik Sampel Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	47
Tabel 4.8. Hasil Perhitungan Koefisien Alpha Variabel Bebas dan Terikat .....	49
Tabel 4.9. Nilai ESS Subsample dengan Variabel Penduga .....	52
Tabel 4.10. Hasil Analisis Regresi Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat....	53
Tabel 4.11. Kesimpulan Hipotesis .....	58

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 3.1. Pengaruh Dimensi Kualitas dengan Kinerja Perusahaan .....	25

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Data Penelitian
- Lampiran 2. Uji Reliabilitas
- Lampiran 3. Korelasi antar Variabel
- Lampiran 4. Uji Heterokedastisitas
- Lampiran 5. Hasil Analisis Regresi
- Lampiran 6. Tabel F Distribusi
- Lampiran 7. Tabel t Distribusi
- Lampiran 8. Panelis Kuesioner
- Lampiran 9. Kuesioner
- Lampiran 10. Daftar Riwayat Hidup

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Tidak lama lagi, dunia bisnis Indonesia akan memasuki era globalisasi sesungguhnya yang dimulai dengan perdagangan bebas ASEAN (AFTA) pada tahun 2003, dilanjutkan dengan perdagangan bebas Asia Pasifik (APEC) pada tahun 2010 bagi negara-negara maju, dan paling lambat tahun 2020 bagi negara-negara yang sedang berkembang.

Ciri yang paling menonjol dalam era perdagangan bebas adalah bahwa produk-produk (barang/jasa) yang ditawarkan pada pasar global dapat berasal dari mana saja tanpa mengenal hambatan yang berarti. Dalam kondisi seperti ini, segala bentuk proteksi yang bersifat menghambat mekanisme kerja pasar bebas yang dilandasi persaingan bisnis murni akan tersingkir. Persaingan untuk menarik konsumen dalam memperebutkan pangsa pasar begitu keras. Setiap perusahaan akan menghadapi persaingan yang ketat dengan perusahaan lain di seluruh dunia.

Hammer dalam Cahyono (2000), tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan adalah 3C yaitu *customer*, *competition* dan *change*. Pertama, dengan semakin banyaknya variasi produk yang dihasilkan oleh perusahaan, maka *customer* semakin bebas untuk menjatuhkan pilihannya dalam membeli barang kebutuhannya. Mereka akan mencari produk yang berkualitas dengan harga yang terjangkau dan dapat memuaskan keinginannya. Tantangan kedua *competition*, dipengaruhi oleh

perkembangan teknologi produksi yang begitu cepat yang menyebabkan semakin mempermudah dan mempercepat proses pembuatan barang kebutuhan konsumen. Perusahaan berlomba untuk menghasilkan barang sebanyak mungkin yang pada akhirnya akan meningkatkan tingkat persaingan yang telah ada. Tantangan terakhir *change* yang berhubungan dengan inovasi produk dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu berubah.

Menyadari kenyataan yang akan dihadapi pada era globalisasi, agar mampu bersaing dalam mempertahankan konsumen yang telah ada dan menarik konsumen potensial, perusahaan harus memiliki strategi yang tepat dalam memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi kendala yang terjadi sebagai dampak perubahan lingkungan yang cepat. Caranya adalah dengan memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa mereka harapkan melalui penyediaan produk yang lebih memuaskan dari pada produk pesaing (Nasution, 1998).

Kualitas merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi konsumen dalam membeli suatu produk. Konsumen akan merasa puas apabila produk mereka beli sesuai dengan keinginan dan harapannya. Tingkat kepuasan konsumen tercermin pada keputusan konsumen dalam membeli barang dan melakukan pembelian ulang produk yang dihasilkan perusahaan.

Menurut Feigenbaum dalam Cahyono (2000), menyatakan bahwa kualitas merupakan suatu kekuatan yang paling mempengaruhi pertumbuhan ekonomi suatu perusahaan dalam pasar internasional. Dalam jangka panjang, kualitas produk yang superior dapat membentuk citra perusahaan tersendiri di mata konsumen. Citra

tersebut memiliki dampak yang kuat dalam persaingan. Oleh karena itu, kualitas produk akan menentukan reputasi perusahaan, pangsa pasar dan keuntungan perusahaan.

Kualitas erat kaitannya dengan *Total Quality Management* (Samson dan Terziovski, 1999). *Total Quality Management* merupakan salah satu program perbaikan kualitas yang dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas. Keuntungan strategis dari program perbaikan kualitas dan kondisi kualitas yang lebih baik akan memberikan kontribusi yang lebih besar pada *market share* dan *return on investment* (Griffin, 1995).

Dalam melakukan perbaikan kualitas dituntut pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas sesuai posisinya dalam perusahaan. Program perbaikan dapat diupayakan melalui kegiatan fungsi operasional dan seluruh aktivitas perusahaan. Hal ini menjadi penting karena dalam proses penciptaan kualitas yang dimiliki oleh suatu perusahaan tidak dapat dilakukan secara tiba-tiba, tetapi melalui perjalanan yang lama, secara bertahap dan membutuhkan komitmen dari semua elemen yang ada di dalam perusahaan (Taufik, 1995).

Roth dalam Wibisono (1999) mengungkapkan bahwa untuk menjadi perusahaan kelas dunia, perusahaan harus dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya secara efektif. Karyawan harus selalu dirangsang untuk meningkatkan kualitasnya dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan melalui peningkatan ketrampilan dan pengetahuannya. Peningkatan pendidikan dan

pelatihan merupakan salah satu strategi internal perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

Efektivitas karyawan sangat ditentukan oleh kondisi menyeluruh yang dimulai dari proses seleksi terhadap latar belakang individu calon karyawan, pelatihan, penggajian dan praktek-praktek sosialisasi (Dubin, 1991). Berbagai kondisi tersebut merupakan aspek-aspek yang dapat berpengaruh terhadap perbedaan individu. Teknik seleksi dalam *total quality* yang berorientasi pada model penggajian karyawan berdasarkan *person-organizational fit* sangat berpengaruh pada kinerja (Dean dan Bowen, 1994).

Kondisi karyawan yang puas akan mendorong keterlibatannya dalam aktivitas perusahaan. Besarnya perhatian yang diberikan oleh karyawan dan dukungan internal perusahaan akan menciptakan persepsi nilai pada produk dan pelayanan yang dihasilkannya kepada konsumen. Konsumen merasa puas apabila kebutuhan mereka akan produk atau jasa dapat terpenuhi.

Menurut Deming (1990), kepuasan konsumen dapat dipenuhi dengan melakukan perbaikan secara terus menerus. Perbaikan secara terus menerus harus konsisten dengan selalu memperbaiki kualitas dan mengurangi variasi produk yang dihasilkan melalui praktek manajemen menuju perbaikan dan inovasi dalam proses, produk dan pelayanan.

Berbagai dimensi kualitas yang digunakan dalam penelitian ini di dasarkan pada *service profit chain model* yang yang dikemukakan oleh Schleisinger dan Heskett dalam Madu (1996). Mereka berargumen bahwa ingatan konsumen terhadap produk perusahaan dihasilkan dari kepuasan konsumen yang dipengaruhi

oleh persepsi konsumen pada nilai produk tersebut. Kepuasan konsumen ini berawal dari adanya kepuasan karyawan dalam perusahaan. Selain itu kepuasan karyawan akan berdampak secara luas kepuasan konsumen, kualitas pelayanan karyawan yang diberikan.

Aktivitas perusahaan tidak bisa terlepas dari lingkungan industri, misalnya menyangkut posisi produk dalam industri, perbandingan desain dengan produk sejenis, harga maupun kualitas serta karakteristik konsumen yang dihadapi. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi perusahaan dalam persaingan yang ada. Kualitas industri mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Cahyono, 2000).

Berdasarkan argumentasi diatas terlihat bahwa kualitas produk akan berpengaruh terhadap kepuasan konsumen dalam melakukan pembelian yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kepuasan karyawan akan berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan ke konsumen. Tingkat kepuasan karyawan sangat berpengaruh terhadap kualitas produk yang dihasilkan. Disamping itu aktivitas perusahaan tidak bisa terlepas dari lingkungan industri.

Penelitian dan pengujian mengenai pengaruh dimensi kualitas (kepuasan karyawan, kepuasan konsumen kualitas pelayanan karyawan dan kualitas industri) dengan kinerja perusahaan di Indonesia belum banyak dilakukan. Hal ini mendesak untuk dilakukan karena semakin dekatnya pemberlakuan era perdagangan bebas. Dalam perdagangan bebas, ciri yang paling menonjol adalah adanya persaingan yang sangat tinggi. Dengan demikian hanya perusahaan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap kualitas yang mampu bertahan dan memenangkan persaingan.

Penelitian direncanakan pada industri mebel di Jepara dengan pertimbangan tingginya tingkat persaingan dan adanya komplain dari konsumen luar negeri terhadap kualitas produk yang terjadi dari tahun ke tahun. Data yang tersaji dari kantor Deperindag kab. Jepara mencatat jumlah perusahaan eksportir mebel tahun 1999 adalah 322 perusahaan meningkat 46% dari tahun sebelumnya 1998 sebanyak 221 perusahaan seperti terlihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1.

Perkembangan Perusahaan Mebel Jepara

Tahun	Jumlah Perusahaan	Kenaikan (%)	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Kenaikan (%)
1995	108	-	32.624	-
1996	156	45	35.234	8,00
1997	200	28	38.264	8,59
1998	221	10,5	43.916	14,77
1999	322	46	45.780	4,24

Sumber: Deperindag Kab.Jepara (1999)

## 1.2. Perumusan Masalah

Di industri mebel Jepara, keluhan konsumen mengenai kualitas produk yang telah dibelinya merupakan permasalahan yang serius. Keluhan datang terutama dari konsumen luar negeri. Keluhan yang tidak ditangani dengan benar akan berdampak luas pada kepuasan konsumen. Kondisi harus segera dipecahkan dengan mengetahui faktor yang sangat berpengaruh dalam penciptaan produk yang berkualitas agar dapat memuaskan konsumen.

Proses penciptaan ini membutuhkan keterlibatan karyawan perusahaan. Kondisi karyawan yang puas akan mendorong keterlibatannya dalam menciptakan

persepsi nilai pada produk dan pelayanan yang dihasilkannya kepada konsumen. Konsumen merasa puas apabila kebutuhan mereka akan produk atau jasa dapat terpenuhi. Tindak lanjut dari kepuasan ini, mereka akan melakukan pembelian ulang terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan permasalahan penelitian ini adalah: “Bagaimanakah pengaruh dimensi kualitas berupa kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dan kualitas industri, terhadap kinerja perusahaan baik secara *partial* ataupun secara *simultan* pada perusahaan-perusahaan mebel di Kab. Jepara ?”.

### 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antara dimensi kualitas yang berupa kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dan kualitas industri terhadap kinerja perusahaan baik secara *partial* (sendiri-sendiri) atau secara *simultan* (bersama-sama) pada industri mebel di Kab. Jepara.

Manfaat penelitian yang diharapkan dalam penelitian ini adalah memberikan pemahaman yang luas pada perusahaan mengenai pentingnya dimensi kualitas dalam menghadapi persaingan era perdagangan bebas.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Konsep Kualitas

Pengertian kualitas dalam beberapa literatur masih sangat luas dan belum ada suatu definisi yang konsisten. Menurut Crosby (1979), kualitas adalah penyesuaian diri terhadap kebutuhan, sedangkan Juran (1974) berpendapat bahwa kualitas kesesuaian dalam penggunaan. Definisi lain mengenai kualitas juga dikemukakan oleh Gilmore (1974) yang menyatakan bahwa kualitas adalah penyesuaian diri terhadap spesifikasi. Garvin (1990), kualitas tinggi berarti menyenangkan konsumen, tidak hanya mencegah dari hal yang dapat membuat mereka marah.

Gaspersz (1997) menyatakan bahwa kualitas berarti kualitas total (*total quality*) yang dalam hal ini telah mencakup penekanan pada : kualitas produk (*product quality*), kualitas biaya/harga (*cost/price quality*), kualitas pelayanan (*service quality*), kualitas penyerahan tepat waktu (*delivery quality*) dan bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada konsumen, sehingga menciptakan loyalitas konsumen (*consumer loyalty*)

Kualitas terkait dengan karakteristik produk yang ditentukan oleh pemakai. Deming dalam Soewarso Hardjosoedarmo (1996) mendefinisikan kualitas menurut konteks, persepsi konsumen dan kebutuhan serta kemauan konsumen. *Pertama*, menurut konteksnya kualitas adalah suatu karakteristik atau atribut dari sesuatu. Ini berarti dalam mendefinisikan kualitas, terlebih dahulu harus ditentukan sesuatu itu.

Misalnya salah satu karakteristik mutu sebuah mobil adalah *reliability*. *Kedua*, kualitas menurut subyektif konsumen adalah penilaian yang ditentukan oleh persepsi konsumen terhadap terhadap barang dan jasa. Bagaimana produk atau jasa yang dihasilkan dipersepsikan oleh konsumen dan yang penting untuk dicatat bahwa persepsi konsumen dapat berubah. *Ketiga*, kualitas menurut kebutuhan dan kemauan konsumen didasarkan atas tuntutan kebutuhan dan kemauan akan produk dan jasa yang diinginkannya.

Pengertian lain yang dikemukakan Tatang A.Taufik (1995) berdasarkan rumusan JIS (Japan Industrial Standard), kualitas adalah keseluruhan sifat dan kinerja yang benar yang menjadi sasaran optimalisasi untuk menentukan apakah suatu produk atau jasa memenuhi maksud penggunaannya. Pencapaian optimalisasi sangat terkait dengan efektifitas dan efisiensi yang merupakan ukuran keberhasilan proses kualitas terbentuk di perusahaan.

Pencapaian kualitas produk atau jasa tidak dapat datang secara tiba-tiba. Jika perusahaan ingin mencapai kualitas total, maka kualitas harus menjadi tujuan utama dalam kegiatan aktivitas perusahaan. Hal ini penting karena adanya kontak yang terus-menerus dengan konsumen dimulai dari kegiatan promosi, dilanjutkan proses pembelian sampai pelayanan purna jual. Kepemimpinan dan motivasi pada seluruh karyawan merupakan faktor penting dalam mewujudkan kualitas yang diharapkan. Manajemen harus membudayakan bahwa kualitas merupakan bagian pokok dalam perusahaan untuk mencapai kualitas yang superior.

Survey yang dilakukan oleh Zeilhand dalam Cahyono (2000), didapatkan bahwa tantangan terberat yang dihadapi oleh para manager untuk tetap dalam

memajukan bisnis mereka adalah dalam memperbaiki kualitas produk atau jasa yang dihasilkannya. Tantangan yang berat ini disebabkan karena dalam melakukan perbaikan kualitas dituntut adanya partisipasi dan komitmen dari semua elemen dalam perusahaan.

Menurut Deming (1990), perbaikan kualitas produk atau jasa yang dilakukan secara terus-menerus mempunyai dampak pada meningkatnya kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen selalu menjadi tujuan proses penciptaan barang dan jasa. Konsumen yang puas akan selalu mengingat produk yang dikonsumsi dan selanjutnya akan membentuk suatu loyalitas.

Para manajer cenderung terjebak dengan aktivitas-aktivitas rutin dan gagal untuk memperbaiki lingkungan dalam mewujudkan perbaikan yang terus-menerus. Manajer merasakan adanya ancaman dengan pemberian kekuasaan otoritas kepada karyawan untuk perbaikan kualitas. Perbaikan kualitas hendaknya dipandang sebagai suatu siklus perencanaan berulang-ulang yang didukung konsistensi manajer dalam memberikan komitmen terhadap kualitas.

## **2.2. Dimensi Kualitas**

Menurut Gaspersz (1997), pada umumnya terdapat tiga karakteristik yang harus dimiliki produk agar dapat diterima konsumen yaitu:

1. Karakteristik lebih cepat (*faster*)

Karakteristik ini biasanya berkaitan dengan dimensi waktu yang menggambarkan kecepatan dan kemudahan atau kenyamanan dalam memperoleh produk tersebut.

2. Lebih murah (*cheaper*)

Biasanya berkaitan dengan dengan dimensi biaya yang menggambarkan harga atau ongkos dari suatu produk yang harus dibayar oleh konsumen.

3. Lebih baik (*better*)

Karakteristik ini berhubungan dengan dimensi kualitas produk yang dalam hal ini sangat sulit digambarkan secara tepat.

Garvin dalam Gaspersz (1997), menyatakan terdapat delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas barang yaitu:

1. *Performance* (performansi/kinerja) berkaitan dengan aspek fungsional dari barang itu dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan konsumen ketika ingin membeli suatu barang.
2. *Feature*, yaitu aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya.
3. *Reliability* (keandalan), berkaitan dengan probabilitas atau kemungkinan berhasilnya suatu barang melaksanakan fungsinya dengan baik dalam periode tertentu dan di bawah kondisi tertentu.
4. *Conformance* (konformansi), berkaitan dengan tingkat kesesuaian terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan konsumen. Konformansi merefleksikan derajat dimana karakteristik desain produk dan karakteristik operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan.
5. *Durability*, yaitu ukuran masa pakai suatu barang yang berkaitan dengan daya tahan barang tersebut terhadap kerusakan.

6. *Serviceability* (kemampuan pelayanan), yaitu karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan, keramahan/kesopanan, kompetensi dan kemudahan serta akurasi dalam perbaikan.
7. *Aesthetics* (estetika), adalah karakteristik yang bersifat subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi individu.
8. *Perceive quality* (kualitas yang dirasakan), bersifat subyektif, berkaitan dengan perasaan konsumen dalam mengkonsumsi produk.

Sedangkan Soewarso Hardjosoedarmo (1996) menyatakan terdapat 14 karakteristik kualitas yaitu: *performance, timeliness, reliability, durability, aesthetics, personal interface, peception, ease of use, features, conformance to spesifications, consistency, uniformity, serviceability, accuracy.*

Madu dkk (1996), melihat tiga dimensi kualitas yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yaitu: kepuasan konsumen (*customer satisfaction*), kepuasan karyawan (*employee satisfaction*), kualitas pelayanan karyawan (*employee service quality*). Sedangkan penelitian Cahyono (2000) juga menggunakan tiga dimensi kualitas yaitu kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan kualitas industri dalam hubungan kinerja perusahaan.

### **2.3. Manajemen Kualitas**

Banyak organisasi menyimpulkan bahwa efektivitas kualitas manajemen dapat dicapai melalui kemampuan bersaing mereka dan posisi keunggulan strategis di pasar. Gaspersz (1997), manajemen kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-

tujuan dan tanggung jawab serta implementasinya melalui alat-alat :

1. Perencanaan kualitas (*quality planning*)

Penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas.

2. Pengendalian (*quality Control*)

Teknik-teknik dan aktivitas operasi yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas.

3. Jaminan kualitas (*quality assurance*)

Semua tindakan terencana dan sistematis yang mengimplementasikan dan didemonstrasikan untuk memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk konsumen tertentu.

4. Peningkatan kualitas (*quality improvement*)

Tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk konsumen melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dan proses dan aktivitas melalui struktur organisasi.

Tanggung jawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level perusahaan, harus dikendalikan oleh manajemen puncak dan implementasinya melibatkan semua anggota organisasi.

#### **2.4. Fokus pada Konsumen**

Menurut Gaspersz (1997), salah satu ciri sistem kualitas modern adalah berorientasi pada konsumen (*customer focus quality*). Produk-produk yang didesain sesuai dengan keinginan konsumen melalui riset pasar yang komprehensif,

kemudian diproduksi dengan cara-cara yang baik dan benar (efektif dan efisien) sehingga produk yang dihasilkan memenuhi spesifikasi desain (memiliki derajat konformansi yang tinggi), serta pada akhirnya memberikan pelayanan purna jual kepada konsumen. Produk dengan derajat konformansi yang tinggi dihasilkan melalui kegiatan-kegiatan yang lebih terfokus pada pengembangan dan penggunaan teknologi produksi secara benar.

Kualitas produk diciptakan untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Bagian terpenting dari kualitas adalah memahami siapa konsumen kita dan apa yang menjadi kebutuhannya. Pengamatan konsumen terhadap kualitas dipengaruhi oleh apa yang diterimanya. Kepuasan konsumen akan berdampak pada loyalitas konsumen yang tercermin dalam pembelian ulang terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Perusahaan harus selalu mengamati produk yang dijual, apakah sudah memenuhi harapan konsumen.

Konsumen dapat dibedakan menjadi dua jenis. Pertama, konsumen eksternal yaitu individu atau perusahaan yang membeli produk perusahaan. Pendapatan dari hasil penjualan digunakan untuk membiayai operasi perusahaan dan mendapat keuntungan. Kedua, konsumen internal yaitu karyawan atau unit-unit dalam perusahaan yang memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Jika setiap karyawan memahami kebutuhan konsumen, maka mereka akan berusaha menciptakan kualitas yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen eksternal.

## 2.5. Kepuasan Konsumen

Untuk menghadapi tantangan pada lingkungan baru yang global, perusahaan dituntut untuk memulai dengan kualitas sebagai bagian integral dari perencanaan bisnis strateginya. Peran kualitas selalu berubah dengan semakin bervariasinya produk dalam memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen. Literatur tentang kepuasan atau ketidakpuasan konsumen menunjukkan bahwa harapan dan persepsi terhadap kinerja akan mempengaruhi kepuasan konsumen secara langsung.

Kepuasan dan ketidakpuasan konsumen adalah sebuah fungsi dan meningkatnya diskonfirmasi atas perbedaan antara harapan yang lampau dengan kinerja obyek saat ini (Bolton dan Drew dalam Cahyono, 2000). Adapun Kottler (1995) menyatakan kepuasan konsumen pada dasarnya berhubungan dengan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dia rasakan dengan harapannya. Dengan demikian, tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan yang diinginkan. Jika kinerja di bawah harapan, konsumen akan kecewa. Kinerja sesuai dengan harapan, konsumen akan merasa puas. Kalau kinerja melebihi harapan, konsumen merasa sangat puas.

Kepuasan konsumen merupakan suatu tingkatan konsumen suatu organisasi yang secara kontinyu mengamati bahwa kebutuhan mereka dipenuhi oleh produk dan jasa organisasi (Anderson, 1994). Deming (1990) menyatakan bahwa ketidakpuasan konsumen akan merugikan kinerja bisnis. Kepuasan konsumen akan menciptakan loyalitas konsumen dan memberikan kontribusi yang lebih baik terhadap organisasi. Kepuasan konsumen berasal dari kepuasan karyawan akan

keterlibatannya dalam perusahaan. Berdasarkan pada daya ingatannya pada produk dan jasa, mereka akan menciptakan persepsi terhadap produk dan jasa tersebut, sehingga kepuasan karyawan dan kualitas dukungan internal berdampak pada munculnya nilai dan kualitas pelayanan yang diberikannya.

Studi yang dilakukan oleh Schlesinger dan Haskett (1991) mengusulkan sebuah model *service profit chain*. Mereka berargumen bahwa konsumen akan selalu mengingat apabila dia merasa puas. Kepuasan konsumen timbul karena adanya persepsi konsumen terhadap nilai suatu produk atau jasa. Mereka juga menyatakan bahwa nilai kualitas pelayanan dan biaya dipengaruhi oleh tingkat penerimaan karyawan, kepuasan karyawan dan kualitas dukungan internal.

Menurut Deming (1987), kepuasan konsumen dapat dipengaruhi dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus. Perbaikan terus-menerus merupakan tantangan organisasi untuk selalu memperbaiki sistem produksi dan pelayanan. Perubahan terus-menerus harus konsisten dengan selalu memperbaiki kualitas produk yang dihasilkan melalui praktek manajemen menuju pada perbaikan dan inovasi dalam proses produksi dan pelayanan.

Studi lain dilakukan oleh Madu dkk (1996) yang mengindikasikan hubungan yang signifikan antara kepuasan konsumen dengan kinerja perusahaan. Berbagai item yang digunakan untuk menilai kepuasan konsumen adalah : *price, service, product featur* dan *product reliability*. Semua dimensi kepuasan konsumen mempunyai hubungan yang signifikan dengan berbagai item dalam kinerja organisasi.

## 2.6. Kepuasan Karyawan

Kepuasan merupakan salah satu kunci utama dalam dunia bisnis dan organisasi usaha. Tetapi dalam pelaksanaannya sering kali terjadi ketimpangan. Selama ini yang selalu dipertimbangkan adalah kepuasan konsumen. Jarang sekali perusahaan memperhatikan kepuasan karyawan. Padahal kepuasan karyawan sangat dekat korelasinya dengan kepuasan konsumen. Bagaimana mungkin karyawan yang tidak puas atau merasa tidak diperhatikan oleh perusahaan, akan termotivasi untuk memberikan pelayanan yang memuaskan konsumen (Rita, 1999)

Beberapa perusahaan besar yang sudah terbukti sukses berkiprah dalam kancah bisnis, tampaknya menyadari hal ini sejak dini. Perusahaan-perusahaan tersebut selalu meletakkan kepuasan karyawan sebagai prioritas utama dalam *policy* perusahaan. Dasar pemikiran mereka sederhana yaitu karyawan yang suasana hatinya buruk yang disebabkan karena ketidakpuasan, mereka tidak akan memberikan sumbangan kebaikan bagi lingkungan sekitarnya. Karyawan yang puas biasanya akan bekerja lebih keras dari pada yang frustrasi. Sehingga produktivitas perusahaan dapat dicapai melalui karyawan yang puas (Ostroff, 1992).

Organ dalam Ostroff (1992) mengungkapkan kuatnya hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja perusahaan. Dia mencatat bahwa perusahaan yang karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi akan mempunyai produktif dan *profitable* yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tingkat kepuasan karyawannya lebih rendah.

Kedudukan karyawan dalam perusahaan penting karena selain sebagai aset, karyawan juga merupakan konsumen internal yang menentukan kualitas akhir dari produk atau jasa suatu perusahaan. Akan tetapi kenyataannya masih banyak perusahaan yang mengeksploitasi karyawannya dan tidak memberikan peluang kepadanya untuk berkembang dan berprestasi secara optimal (Rita, 1999).

Menurut Anderson (1994), kepuasan karyawan dalam suatu tingkatan organisasi terjadi apabila kebutuhan mereka dapat terpenuhi atau terpuaskan secara berkelanjutan. Kepuasan kerja bukan merupakan sesuatu yang statis, tetapi merupakan suatu subyek yang dapat mempengaruhi dan memodifikasi berbagai kekuatan yang ada dalam individu karyawan. Pengaruh ini akan berkembang seiring dengan karakteristik personal dan lingkungan kerja.

Kepuasan karyawan terkait dengan kondisi psikologi seseorang yang memiliki kemampuan, ketrampilan, kecerdasan dan emosi yang berbeda dengan mesin. Berdasarkan kondisi tersebut maka untuk mendapatkan pengabdian yang terbaik dari karyawan dalam perusahaan, manajer harus mampu menumbuhkan kondisi kerja yang menempatkan karyawan sebagai sosok yang penting. Apabila perusahaan dapat menjadikan karyawan mereka sebagai bagian yang tak terpisahkan dari sukses tidaknya perusahaan, maka akan didapati sekelompok orang yang secara terus menerus berfikir dan bertindak demi kemajuan perusahaan. Karyawan dengan kesadarannya akan memberikan kontribusi yang terbaik kepada perusahaan (Rita, 1999)

Karyawan memiliki kontribusi yang besar dalam pencapaian tujuan organisasi dengan jalan memperluas peran karyawan dalam sistem yang diciptakan dan dilaksanakan oleh manajemen. Penelitian yang dilakukan oleh Baron dan Lawler dalam Cahyono (2000) tentang kepuasan kerja yang baik akan mengakibatkan pekerjaan menarik, membantu pencapaian promosi dan meminimalisasi konflik, yang semuanya mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Suatu studi empirik mengenai kepuasan kerja yang dilakukan oleh Baron (1986) mengindikasikan bahwa kondisi kerja dapat membantu meningkatkan minat kerja, yang semuanya akan mengarah pada kepuasan karyawan. Menurut Lam (1994) menyatakan bahwa suatu program perbaikan kualitas dapat meningkatkan kepuasan karyawan, antara lain melalui minat kerja yang meningkat, hubungan baik dengan manajemen dan sesama karyawan, keamanan kerja, peningkatan tanggung jawab, peningkatan gaji, kesempatan untuk promosi, kejelasan peran dan partisipasi yang semakin meningkat dalam pengambilan keputusan (Cahyono, 2000).

Menurut Bower dan Ledford (1991) teknik seleksi untuk mencapai kualitas total lebih berorientasi pada model penggajian karyawan berdasarkan pada *person-organizational fit*, yang selanjutnya akan sangat berpengaruh terhadap kinerja. Cardy dan Dobbin (1993) menekankan adanya kepuasan karyawan dalam efektivitas organisasi yang terfokus pada peningkatan kinerja. Kepuasan karyawan dibutuhkan dalam untuk mendukung perbaikan terus menerus dan mencapai kepuasan konsumen (Ostroff, 1992).

Efektivitas karyawan sangat ditentukan oleh kondisi secara menyeluruh, mulai dari seleksi yang dilakukan terhadap individu yang berbeda, pelatihan, penggajian dan praktek-praktek sosialisasi. Berbagai kondisi tersebut merupakan aspek-aspek yang dapat berpengaruh terhadap perbedaan individu (Dubin,1991)

Adanya hubungan yang bercirikan dengan tolong menolong, partisipasi, kepercayaan dan keterlibatan karyawan yang mendorong terjadinya lingkungan kerja yang positif karena adanya hubungan yang saling mendukung dan menjaga dengan rekan sekerja, perusahaan dan konsumen. Adanya hubungan yang saling menguntungkan memberikan tingginya tingkat partisipasi karyawan, mengurangi tingkat depresi serta menurunkan *turn over* tenaga kerja (Ostroff, 1992).

Menurut Soewarso Hardjosoedarmo (1996), pendidikan adalah pengembangan secara berkelanjutan proses pemikiran, kecakapan serta kemauan berfikir dan kemauan melakukan kreasi dalam kondisi yang selalu berubah. Sehingga yang dibutuhkan dalam organisasi bukan sekedar orang-orang yang baik, lebih dari itu organisasi membutuhkan orang-orang yang dapat meningkatkan kemampuannya dengan pendidikan. Setiap perusahaan perlu didorong untuk menambah pengetahuannya agar kecakapannya selalu memenuhi perkembangan bidang pekerjaannya. Proses belajar akan membantu melahirkan karyawan berkualitas yang mempunyai ide-ide inovatif mengenai proses, produk dan jasa yang akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Studi yang dilakukan oleh Madu dkk (1996) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan karyawan dan kinerja organisasi, baik untuk perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Kepuasan karyawan diukur

dengan beberapa item, seperti *financial reward*, *performance evaluation*, *non financial reward*, *training and education program*, *promotion*, dan *job enrichment program*.

## 2.7. Kualitas Pelayanan Karyawan

Pelayanan merupakan komponen nilai penting yang dapat membawa perusahaan pada suatu keberhasilan. Keberhasilan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada konsumen sangat tergantung pada pelayanan yang diberikan oleh karyawannya. Konsumen menilai setiap pelayanan yang diberikan karyawan dan membuat keputusan pembelian berdasarkan penilaian tersebut.

Kualitas pelayanan karyawan merupakan hasil dari suatu proses evaluasi dimana konsumen membandingkan persepsi mereka atas pelayanan yang diberikan oleh karyawan perusahaan dengan apa yang diharapkan. Jika pelayanan yang diberikan sudah sesuai dengan keinginan dan harapan konsumen, maka konsumen akan merasa puas. Kepuasan konsumen biasanya akan berlanjut dengan proses pembelian kembali produk yang dihasilkan perusahaan. Hal ini akan meningkatkan daya saing perusahaan yang tercermin pada peningkatan produktivitasnya.

Madu dkk (1996), mengemukakan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan dapat diukur dengan empat item yaitu: *availability*, *responsiveness*, *timeliness*, *completeness*, *pleasantness*.

## 2.8. Kualitas Industri

Penilaian kualitas perusahaan tidak dapat terlepas dari keberadaannya dalam suatu industri tertentu. Dalam suatu industri, perusahaan akan menghadapi persaingan terutama persaingan antar perusahaan dalam industri tersebut. Kottler (1997) menyebutkan terdapat empat jenis persaingan, yaitu *brand competition*, *industri competition*, *form competition* dan *generic competition*. Untuk menghadapi persaingan yang semakin meningkat, perusahaan perlu menciptakan strategi agar keberadaannya dalam industri tetap bertahan.

Kondisi pesaing sangat sulit diketahui, tetapi hal ini sangat penting untuk mengetahui kelebihan dan kekuatan lawan. Porter (1985), mengemukakan bahwa segmentasi industri dalam beberapa sub-unit dapat meningkatkan strategi persaingan. Segmentasi industri mempunyai pengertian yang lebih luas dari segmentasi pasar. Segmentasi pasar hanya memusatkan pada identifikasi perbedaan dalam kebutuhan membeli dan perilaku pembelian dengan menggunakan program-program pemasaran yang lebih memfokuskan pada aktivitas pemasaran dan rantai nilai.

Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2000) tentang hubungan kualitas industri dengan kinerja perusahaan manufaktur didapat hasil terdapat hubungan yang signifikan diantara keduanya. Dalam penelitian tersebut dimensi kualitas industri meliputi: *market place quality*, *quality of design*, *quality of conformance*, *consumer preference* dan *quality characteristic*.

## 2.9. Kinerja Perusahaan

Deming dalam Gasperrsz (1997), setiap upaya perbaikan kualitas akan membuat proses dan sistem industri menjadi lebih baik dan lebih baik lagi. Produktivitas total industri secara keseluruhan akan meningkat karena berkurangnya pemborosan dan inefisiensi. Konsumen akan memperoleh produk industri yang berkualitas tinggi pada tingkat biaya per unit yang rendah akibat berkurangnya *cost performance*. Konsumen yang mendapat produk yang berkualitas tinggi pada tingkat harga yang kompetitive akan menceritakan pada teman-temannya, sehingga permintaan terhadap produk akan meningkat. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan pangsa pasar (*marker share*), *profit margin*, *earning growth* dan daya saing perusahaan.

Produktivitas salah satu elemen ukuran kinerja perusahaan. Produktivitas merupakan suatu usaha yang mempunyai tujuan efisiensi proses dalam menghasilkan produk dengan memasukkan sumber daya yang digunakan. Menurut Hardjosoedarmo (1996), produktivitas adalah rasio dari apa yang dihasilkan terhadap keseluruhan input yang dimasukkan ke dalam suatu sistem. Ini berarti bahwa semakin tinggi harga rasio tersebut, maka produktivitasnya semakin baik. Produktivitas dapat dijadikan sebagai alat ukur mengenai seberapa baik kemampuan perusahaan dalam mengubah input atau sumber daya menjadi output, produk atau hasil yang berguna.

Menurut Rue and Byard dalam Cahyono (2000), kinerja perusahaan merupakan suatu prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kinerjanya. Selain profitabilitas yang masih dianggap sebagai aspek utama, perlu

adanya kelengkapan berupa pangsa pasar (*marker share*) dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Dalam mengukur kinerja perusahaan, Madu dkk (1996) menggunakan beberapa item antara lain: *productivity, cost performance, profitability, competitiveness, sales growth, earning growth* dan *marker share*.

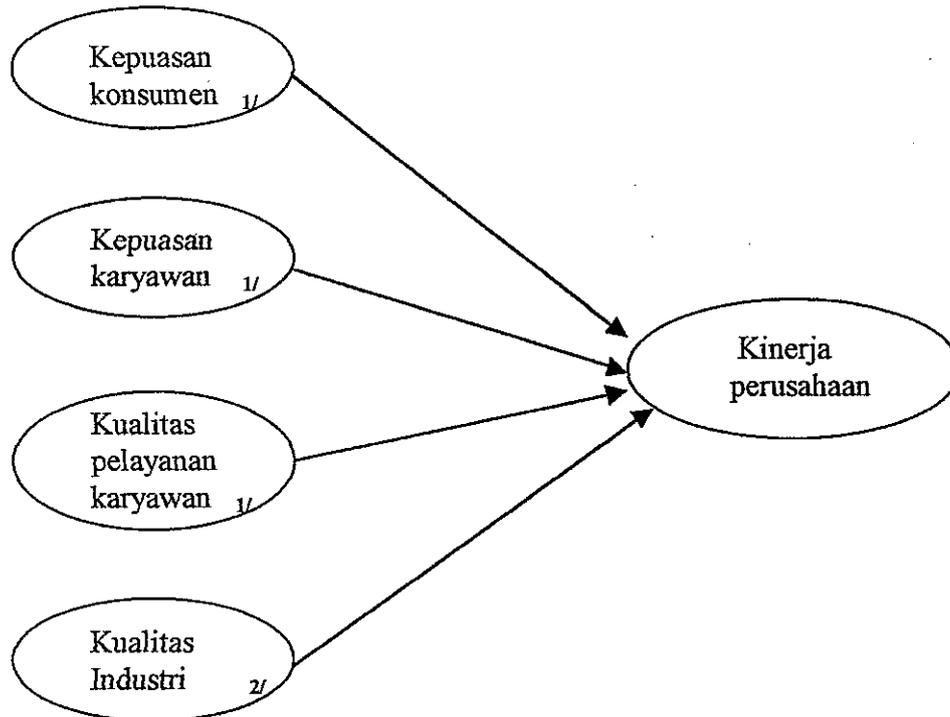
## 2.10. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan berdasarkan pada beberapa penelitian terdahulu, antara lain yang dilakukan oleh Madu dkk. (1996) yang berjudul *an empirical assessment of quality on organizational performance*. Studi ini bertujuan untuk melakukan tes terhadap hubungan dimensi kualitas (*customer satisfaction, employee satisfaction* dan *employee service quality*) dan *organizational performance*. Obyek penelitian adalah perusahaan manufacturing dan jasa. Hasil yang didapat ada hubungan positif dan signifikan antara dimensi kualitas dengan kinerja organisasi terutama pada perusahaan manufaktur.

Penelitian lain dilakukan oleh Cahyono (2000) dengan judul *analisa hubungan berbagai dimensi kualitas dengan kinerja perusahaan pada industri manufaktur*. Studi ini bertujuan untuk mengetes hubungan antara dimensi kualitas (*customer satisfaction, employee satisfaction* dan *industry quality*) dan kinerja perusahaan. Obyek penelitian adalah perusahaan manufaktur besar dan sedang di kodya Semarang. Hasil yang didapat ada hubungan positif dan signifikan antara dimensi kualitas dan kinerja perusahaan terutama pada perusahaan manufaktur besar.

## 2.11. Kerangka Kerja Teoritis

Kerangka kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada model penelitian yang digunakan oleh Madu dkk (1996) tentang pengaruh dimensi kualitas yang terdiri dari kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dengan kinerja perusahaan. Model penelitian Madu ini kemudian diperluas dengan menambah satu variabel dimensi kualitas (kualitas industri) yang diambil dari penelitian Cahyono (2000), seperti terlihat pada gambar 3.1.



Sumber: 1/: Madu dkk (1996) dan 2/: Cahyono (2000)

Gambar 3.1. Pengaruh Dimensi Kualitas dengan Kinerja Perusahaan

Dalam model tersebut terlihat dimensi kualitas yang mempunyai empat variabel (kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dan kualitas

industri) mempunyai pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berbagai variabel dimensi kualitas dijelaskan dalam item-itemnya, seperti terlihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1. Item-item dimensi kualitas dan kinerja perusahaan.

<b>Dimensi kualitas</b>	<b>Item</b>
Kepuasan konsumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Price</li> <li>- Services</li> <li>- Product features</li> <li>- Product reliability</li> <li>- Company culture</li> </ul> <p style="text-align: right;">1/</p>
Kepuasan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absenteism</li> <li>- Leadership</li> <li>- Financial reward</li> <li>- Turnover rate</li> <li>- Non-financial reward</li> <li>- Performance evaluation</li> <li>- Training and education program</li> <li>- Promotion</li> <li>- Job enrichment opportunity</li> </ul> <p style="text-align: right;">1/</p>
Kualitas pelayanan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Availability</li> <li>- Responsiveness</li> <li>- Timeliness</li> <li>- Completeness</li> <li>- Pleasantness</li> </ul> <p style="text-align: right;">1/</p>
Kualitas industri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Market place quality</li> <li>- Quality of design</li> <li>- Quality of conformance</li> <li>- Consumer preference</li> <li>- Quality characteristic</li> </ul> <p style="text-align: right;">2/</p>
Kinerja perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productivity</li> <li>- Cost performance</li> <li>- Profitability</li> <li>- Competitiveness</li> <li>- Sales growth</li> </ul> <p style="text-align: right;">1/</p>

Sumber: 1/ Madu dkk (1996) dan 2/ Cahyono(2000)

## 2.12. Hipotesis

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya dan diperjelas dengan kerangka pikirnya, maka dalam pembahasan ini diajukan lima hipotesis yaitu:

H1 : Kepuasan konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

H2 : Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan

H3 : Kualitas pelayanan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H4 : Kualitas industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H5: Dimensi kualitas secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada industri mebel yang beorientasi ekspor yang ada di Kabupaten Jepara, Propinsi Jawa Tengah.

#### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah perusahaan-perusahaan eksportir mebel yang berlokasi di Kab. Jepara, Propinsi Jawa Tengah yang tersebar di 10 Kecamatan. Perusahaan mebel yang berorientasi ekspor dapat digolongkan menjadi dua yaitu perusahaan besar dan sedang. Perusahaan besar adalah perusahaan yang mempunyai jumlah karyawan lebih dari 100 orang, sedangkan perusahaan sedang yaitu perusahaan yang jumlah karyawannya sebanyak 20-99 orang. Pengambilan sampel dilakukan secara proporsional sesuai banyaknya perusahaan tiap-tiap kecamatan dengan metode *accidental sampling*.

Besarnya sampel penelitian yang diambil dalam penelitian ini mengikuti rumus yang dikemukakan oleh Rao (1996) sebagai berikut:

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

Dimana:

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

$\alpha$  : toleransi kesalahan maksimum pengambilan sample

Dari rumus di atas dengan jumlah populasi sebesar 322 dan mengambil harga  $\alpha$  sebesar 5% maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{322}{1 + 322 (0,05)^2}$$

$$n = 178,39 \approx 179 \text{ perusahaan.}$$

Alokasi sampel ditentukan berdasarkan alokasi berimbang (Nasir dalam Cahyono, 2000) dengan menentukan *sampling fraction* per daerah :

$$FR_i = \frac{n_i}{N}$$

dimana:

FR<sub>i</sub> = sampling fraction perdaerah

n<sub>i</sub> = jumlah populasi perdaerah

N = total populasi.

Berdasarkan jumlah perusahaan di tiap-tiap kecamatan, maka besarnya alokasi sample per-kecamatan dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1  
Alokasi Sampel Penelitian

No	Kecamatan	Jumlah perusahaan (Ni)	F <sub>Ri</sub>	Jumlah sampel (nx <sub>F<sub>Ri</sub></sub> )
1	Bangsri	6	0,019	3
2	Batealit	14	0,044	8
3	Jepara	126	0,391	70
4	Kedung	2	0,006	1
5	Keling	1	0,003	1
6	Mayong	2	0,006	1
7	Mlonggo	12	0,038	7
8	Pecangaan	32	0,099	18
9	Tahunan	125	0,388	69
10	Welahan	2	0,006	1
Jumlah		322	1,000	179

Sumber: Deperindag Kab.Jepara (1999) diolah

### 3.3. Definisi dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan empat variabel independen (kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dan kualitas industri) dan sebuah variabel dependen (kinerja perusahaan).

Kepuasan konsumen merupakan persepsi perusahaan dalam menilai kepuasan konsumen yang diukur berdasarkan lima item yaitu: *price, services, product features, product reliability, company culture* (Madu, 1996). Berbagai item yang ada dalam variabel ini dinilai dengan menggunakan 10 point skala dengan maksud untuk membuat rentang jawaban yang lebih besar, sehingga dapat memperluas variabilitas jawaban.

Kepuasan karyawan merupakan persepsi karyawan yang terhadap tingkat kepuasannya. Kepuasan karyawan diukur dengan menggunakan sembilan item yaitu: *absenteism, leadership, financial reward, turnover rate, non-financial*

*reward, performance evaluation, training and education program, promotion* dan *job enrichment opportunity* (Madu, 1996). Berbagai item yang ada dalam variabel kepuasan karyawan dinilai dengan menggunakan 10 point skala.

Kualitas pelayanan karyawan merupakan persepsi perusahaan terhadap tingkat pelayanan karyawan yang diberikan kepada konsumen dalam melakukan pembelian produk perusahaan. Kualitas pelayanan karyawan dinilai dengan menggunakan lima item pengukuran yaitu: *availability, responsiveness, timeliness, completeness, pleasantness* (Madu, 1996). Berbagai item yang ada dalam variabel kualitas pelayanan karyawan dinilai dengan menggunakan 10 point skala.

Kualitas industri merupakan persepsi perusahaan mengenai posisi perusahaan dalam suatu lingkungan industri tertentu. Kualitas industri diukur dengan menggunakan lima item yaitu: *market place quality, quality of design, quality of conformance, consumer preference, quality characteristic* (Cahyono, 2000). Berbagai item yang ada dalam variabel kualitas industri dinilai dengan menggunakan 10 point skala.

Kinerja perusahaan merupakan persepsi perusahaan dalam menilai kinerja perusahaannya yang dapat dideteksi dengan menggunakan lima item, yaitu *productivity, cost performance, profitability, competitiveness* dan *sales growth* (Madu, 1996). Berbagai item dalam *corporate performance* diukur menggunakan skala 10 point skala.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

#### 3.4.1 Data Primer

Data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer penelitian diperoleh dengan cara mengirimkan kuesioner kepada responden responden sebanyak sampel yang telah ditentukan. Kuesioner berisi pertanyaan tentang hubungan dimensi kualitas yang mempunyai empat variabel independen (kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dan kualitas industri) dan sebuah variabel dependen (kinerja perusahaan). Berbagai item yang ada dalam variabel independen dan dependen diterjemahkan dalam susunan daftar pertanyaan dengan menggunakan 10 point skala (sangat kurang - sangat baik) dengan maksud untuk membuat rentang jawaban yang lebih besar, sehingga dapat memperluas variabilitas jawaban. Kuesioner dikirimkan ke sejumlah perusahaan sampel dan diisi oleh *middle manager* dan karyawan perusahaan. Middle manager mengisi kuesioner tentang hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja perusahaan dengan alasan (Kuei dan Madu, 1995):

- ❖ Para *middle manager* merupakan pelaksana dari keputusan manajemen puncak.
- ❖ *Middle manager* memiliki kemampuan dalam berinteraksi antara manajemen puncak dan karyawan, serta dapat mengetahui kinerja perusahaan sebagai reaksi karyawan dalam hubungannya dengan dimensi kualitas.

- ✧ *Middle manager* dapat mengetahui tingkat kualitas sebagai dampak dari kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dan kualitas industri.
- ✧ Persepsi manajer dipengaruhi oleh interaksi mereka dengan manajemen puncak dan karyawan, sehingga memiliki informasi yang benar dalam merespon kuesioner.

Kuesioner yang ditujukan ke karyawan perusahaan dimaksudkan untuk melihat tingkat kepuasan karyawan dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan.

#### **3.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian, artikel-artikel, majalah dan buku-buku ilmiah yang ada hubungannya dengan penelitian.

#### **3.5. Metode Analisis**

Penganalisisan data menggunakan penelitian eksplanatoris yang bertujuan untuk menguji kebenaran suatu hipotesis melalui pengumpulan dan penganalisisan data empiris. Data didapat dari kuesioner berupa pilihan jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner memakai skala 1 sampai 10.

### 3.5.1. Analisis Data

Untuk mendapatkan data yang akurat atau relatif dapat dipertanggungjawabkan, maka kuesioner yang dipakai harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu.

#### 3.5.1.1 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuesioner. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian dalam mengukur apa yang diukur, sehingga instrumen tersebut dapat mengukur secara benar. Pengujian validitas yang digunakan adalah sistem panel dimana sebelum kuesioner diberikan kepada responden terlebih dahulu dilakukan pengujian oleh para pakar dan calon responden yang kompeten dengan penelitian ini.

#### 3.5.1.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur tingkat stabilitas variabel pengukuran, artinya variabel-variabel tersebut dapat memberikan hasil yang konsisten bila dilakukan pengukuran ulang oleh peneliti yang sama dengan instrumen penelitian yang sama. Pengukuran tingkat reabilitas dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis *cronbach alpha*. Menurut Madu (1996), besarnya alpha dikatakan baik bila nilainya lebih besar dari 0,70. Semakin reliabilitas mendekati 1 maka data yang diambil dapat dikatakan semakin baik.

## 3.5.2. Analisis Statistik

### 3.5.2.1. Uji Penyimpangan Ekonometrika (Penyimpangan Asumsi Klasik)

Penyimpangan asumsi klasik ini dimaksudkan untuk hasil analisis yang bias yang karena pengaruh *multicolinearity* dan *heteroscedasticity*.

#### ❖ Uji *Multicolinearity*

Uji ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (Gujarati, 1997). Kolinearitas dapat dideteksi dari matrik korelasi orde nol. Bila nilai  $r > 0,75$  biasanya dapat dikatakan adanya pengaruh kolinearitas antar independen variabel.

#### ❖ Uji *Heteroscedasticity*

Uji *heteroscedasticity* ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode *Goldfeld-Quandt* yaitu membandingkan ESS (Error Sum of Square) subsampel dengan nilai  $F_{tabel}$  (Oates, 1989). Data terbebas dari heteroskedastisitas dengan syarat  $(ESS_2/ESS_1) < F_{tabel}$  dimana  $ESS_1$  adalah ESS subsampel pertama dan  $ESS_2$  adalah ESS subsampel kedua.

### 3.5.2.2. Analisis Regresi

Untuk menguji hipotesis, alat analisis statistik yang digunakan adalah regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada hubungan yang kuat antara variabel independen (Y) dan variabel dependen (X1, X2, X3, X4). Berdasarkan hasil analisis tersebut akan dapat diketahui pengaruh dan tingkat signifikansinya masing-masing variabel terhadap kinerja perusahaan.

Dalam penelitian ini model persamaan regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

dimana:

Y : Kinerja Perusahaan	b <sub>0</sub> : konstanta
X <sub>1</sub> : Kepuasan Konsumen	b <sub>1</sub> : Koefisien regresi X1
X <sub>2</sub> : Kepuasan Karyawan	b <sub>2</sub> : Koefisien regresi X2
X <sub>3</sub> : Kualitas Pelayanan Karyawan	b <sub>3</sub> : Koefisien regresi X3
X <sub>4</sub> : Kualitas Industri	b <sub>4</sub> : Koefisien regresi X4

Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi variabel independen yang diperoleh mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak, baik secara partial atau secara simultan serta mengetahui seberapa besar pengaruhnya terhadap variabel dependen.

### 3.5.2.3. Uji Hipotesis

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan dua buah pengujian yaitu uji-t dan uji-F

1. Uji t statistik untuk menguji pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara partial dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan.

Adapun tahap pengujiannya adalah:

- a. Menentukan formula null hipotesis statistik yang akan diuji:

$H_0 : b_i = 0$ , berarti variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen

$H_1 : b_i > 0$ , berarti variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

- b. Menentukan t hitung dapat digunakan dengan rumus (Algifari, 1997):

$$t_{hitung} = \frac{b_i}{Se(b_i)}$$

$b_i$  : Koefisien Regresi

$Se(b_i)$  : Standar deviasi dari estimasi  $\beta_i$

- c. Dengan tingkat keyakinan 95 % atau  $\alpha = 0,05$ ,  $df = n-k$ , diperoleh nilai t tabel, selanjutnya dibandingkan dengan nilai t hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

Bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima, variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak, variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

2. Uji F statistik untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel tergantung (Y). Adapun tahap pengujian adalah sebagai berikut:

a. Menentukan formula null hipotesis secara statistik yang diuji dalam bentuk:

$H_0: b_1, b_2, \dots, b_m = 0$ , berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

$H_1: b_1, b_2, \dots, b_m > 0$ , berarti secara simultan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

b. Menentukan nilai  $F_{hitung}$  (Gujarati, 1997):

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (N - k)}$$

Bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, berarti secara simultan variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Bila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, berarti secara simultan variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

## BAB IV

### ANALISIS PENELITIAN

#### 4.1. Gambaran Umum Industri Mebel Jepara

Jepara adalah salah satu dari 35 kabupaten yang ada di propinsi Jawa Tengah, dengan luas area 1.000,13 Km<sup>2</sup> yang terbagi dalam 12 kecamatan. Di sebelah barat dan utara berbatasan dengan laut Jawa, di bagian timur dan selatan berbatasan dengan kab. Kudus dan kab. Demak. Karena lokasinya yang berbatasan dengan pantai tersebut, memungkinkan masyarakat mengembangkan usaha dalam bidang perairan seperti sebagai nelayan dan budidaya udang di tambak.

Selain usaha dalam bidang perairan, potensi lain yang menjadi andalan penghasilan masyarakat Jepara adalah industri mebel. Industri mebel terus berkembang seiring dengan semakin banyaknya permintaan ekspor dari negara-negara Amerika, Eropa, Australia dan Asia.

Sejak tahun 1990 total ekspor mebel dari Jepara meningkat dengan cepat. Perubahan ini hampir secara total mengubah kota Jepara menjadi industri mebel. Banyak perusahaan luar negeri yang menanamkan modalnya dalam bidang mebel di Jepara. Data dari Deperindag Kab.Jepara menyebutkan, sampai tahun 1997 investasi luar negeri yang melakukan kerja sama dengan perusahaan lokal tercatat 34 perusahaan. Kondisi ini dapat meningkatkan income pendapatan perkapita masyarakat Jepara dengan tingkat pertumbuhan ekonomi rata-rata sebesar 16 % per-tahun.

Perkembangan industri mebel Kab. Jepara tidak hanya terpusat di kota Jepara saja, tetapi menyebar keseluruh wilayah kab.Jepara. Dari 12 kecamatan yang ada, sekarang telah terdapat 10 kecamatan yang menjadi lokasi pembuatan mebel. Lebih dari setengah dari jumlah desa yang ada di Kab.Jepara telah menjadi lokasi pembuatan mebel. Hal ini tentu sangat membantu pemerintah dalam penyediaan lapangan kerja. Perkembangan industri mebel yang ada di Kab.Jepara dari tahun 1997 sampai 1999 dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1.

Data Industri Mebel Kab. Jepara

No	Uraian	TAHUN		
		1997	1998	1999
1	Lokasi kecamatan	10	10	10
2	Lokasi Desa	86	103	103
3	Jumlah perusahaan/ unit usaha	2.493	3.008	3.865
4	Tenaga Kerja	38.264	43.916	45.780
5	Investasi (Rp.000,-)	4.366.820	6.245.044	124.460.750
6	Kebutuhan Bahan Baku (m <sup>3</sup> )	350.000	420.000	482.000
7	Nilai bahan baku(Rp.000,-)	237.600.000	356.400.000	5.684.800.000
8	Volume produksi (pcs,stel)	1.630.892	1.957.070	2.124.650
9	Nilai produksi (Rp.000,-)	522.720.000	522.720.000	5.437.350.000
10	Nilai ekspor (\$.USA)	147.175.139,45	169.251.410,30	201.417.843,60
11	Volume ekspor (pcs)	34.200.000	98.721.179	205.667.500
12	Negara tujuan ekspor	57	59	64
13	Jumlah eksportir	200	221	322

Sumber: Deperindag Kab.Jepara 1999

Tujuan pembuatan mebel adalah untuk memberikan nilai tambah dari bahan baku (kayu jati / mahoni) dengan cara memprosesnya menjadi barang jadi berupa mebel (almari, meja, kursi dan sebagainya). Untuk mencapai tujuan ini diperlukan

investasi dan tenaga kerja. Dari tabel 4.2 terlihat besarnya nilai tambah (*added value*), nilai investasi, produksi, bahan baku dari proses pembuatan mebel yang dikelompokkan dalam tiap-tiap desa pusat produksi mebel di Kab.Jepara.

Tabel 4.2.

Pusat Produksi Mebel Jepara Tahun 1998.

No	Desa	Kec	Unit Kerja	Tenaga Kerja	Investasi (Rp.000,00)	Nilai Produk (Rp.000,00)	Bahan baku (Rp.000,00)	Nilai Tambah (Rp.000,00)
1	Krapyak	Tahunan	259	3.797	1.492.500	78.632.400	4.764.564	73.867.836
2	Langgon	Tahunan	205	1.230	1.537.500	62.238.000	3.771.248	58.446.750
3	Mantingan	Tahunan	250	1.500	1.875.000	75.900.000	4.599.000	71.301.000
5	Senenan	Tahunan	225	1.575	1.678.500	68.310.000	4.139.100	64.170.900
6	Sukodono	Tahunan	165	1.485	1.237.500	50.094.000	3.035.340	47.058.660
7	Tegalsambi	Tahunan	210	1.680	1.575.000	63.756.000	3.863.160	59.892.840

Sumber : Bappeda Kab.Jepara, 2000

Tipe produk mebel yang diekspor adalah:

1. Beberapa jenis meja seperti meja ruang tamu, meja makan, meja tulis, meja piano, meja rias dan lain-lain.
2. Beberapa jenis kursi yaitu kursi tamu, kursi taman, kusi goyang, kursi lipat dan sebagainya
3. Beberapa jenis almari antara lain: almari pakaian, *filling cabinet*, rak buku dan sebagainya.
4. Tempat tidur dan sofa
5. Patung dan *scale model* dan kerajinan tangan.
6. Ornamen dinding, *relieves*, *lambreserings*

Produksi mebel Jepara telah diekspor ke luar negeri sejak tahun 1986. Negara yang menjadi tujuan ekspor industri mebel Jepara sampai dengan tahun 1997

tercatat 57 negara yang meliputi negara-negara di Amerika, Eropa, Asia dan Australia. Negara pengimpor terbesar adalah Arab Saudi dengan total volume impor 37.630 buah. Terbesar kedua adalah Amerika Serikat dengan total volume ekspor 26.600 buah. Gambaran lengkap negara tujuan ekspor industri mebel Jepara pada tahun 1997 dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3.

Produksi dan Negara Tujuan Ekspor Mebel Jepara Tahun 1997.

No	Negara Tujuan ekspor	Container		Total Volume ekspor
		20 ft	40 ft	
1	Arab Saudi	3.510	1.755	37.6300
2	Amerika Serikat	2.660	1.330	26.600
3	Australia	1.199	599	11.986
4	Belanda	1.165	582	11.646
5	Italia	818	409	10.634
6	Hongkong	526	263	6.838
7	Pakistan	478	239	6.214
8	China	405	202	5.260
9	Jepang	402	201	5.226
10	India	329	164	4.272
11	Inggris	43	21	554
12	Malaysia	352	176	4.576
13	Singapura	278	139	3.614
14	Taiwan	154	77	2.002
15	Thailand	668	34	884
16	Korea	15	7	190
17	Spanyol	7	3	8

Sumber : Bappeda Kab.Jepara, 2000

Industri mebel sangat berpengaruh terhadap kehidupan dan ekonomi Jepara. Disamping dapat menyerap ribuan tenaga kerja, industri mebel juga mendorong tumbuhnya sektor industri baru seperti hotel, restoran, cafe, *money changer* dan bank.

Industri lain yang muncul dari ada keterikatan dengan industri mebel adalah sektor perdagangan, penggergajian kayu, asesoris mebel dan lain-lain.

#### 4.2. Gambaran Umum Responden

Obyek dari penelitian ini adalah perusahaan eksportir mebel besar dan sedang yang berkedudukan di Kab.Jepara. Jumlah perusahaan eksportir mebel yang tercatat menurut data Deperindag Kab. Jepara tahun 1999 adalah sebanyak 322 perusahaan. Dengan tingkat kesalahan pengambilan sample 5% maka jumlah sample yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 179 perusahaan. Responden penelitian ini *middle manager* dan karyawan perusahaan sample.

##### 1. *Middle manager* perusahaan

*Middle manager* mewakili persepsi perusahaan dalam menilai pengaruh kepuasan konsumen, kualitas pelayanan karyawan dan kualitas industri terhadap kinerja perusahaan.

##### 2. Karyawan perusahaan

Kuesioner yang ditujukan kepada karyawan perusahaan dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja perusahaan. Karena pertimbangan jumlah sample yang sangat besar yaitu 179 perusahaan maka penelitian ini mengambil sample 3 orang karyawan untuk masing-masing sample perusahaan, sehingga jumlah seluruh karyawan responden adalah 537 orang. Agar jumlah data karyawan yang analisis regresi sama dengan jumlah data *middle manager* yaitu 179, maka data karyawan yang digunakan adalah rata-rata dari data karyawan di tiap-tiap perusahaan.

### 4.3. Pengelompokan Responden.

Dari 179 sampel perusahaan dalam penelitian ini dapat digolongkan berdasarkan ukuran perusahaan, negara tujuan ekspor, jenis kelamin dan strata pendidikan responden.

#### 4.3.1. Responden Berdasarkan Ukuran Perusahaan.

Ukuran besar kecilnya perusahaan didasarkan pada banyaknya karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan sedang adalah perusahaan yang mempunyai karyawan 20–99 orang, sedangkan perusahaan besar adalah perusahaan yang mempunyai karyawan lebih dari 100 orang. Pengelompokan data penelitian ini berdasarkan ukuran perusahaan dapat terlihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4.

Karakteristik Sampel Berdasarkan Ukuran Perusahaan

Jenis Perusahaan	Frekuensi	Prosentase
Besar	58	32,40%
Sedang	121	67,60%
Jumlah	179	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel diatas terlihat bahwa eksportir mebel Jepara sebagian besar (67,60%) termasuk jenis perusahaan sedang. Hal ini terjadi karena perusahaan mebel Jepara sebagian besar berasal dari industri rumah tangga yang tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan sedang. Sedangkan perusahaan mebel besar yang ada di Jepara sebagian besar merupakan hasil kerjasama PMA (penanaman modal asing) dengan perusahaan lokal yang jumlahnya masih terbatas.

#### 4.3.2. Responden Berdasarkan Negara Tujuan Ekspor

Dari data penelitian yang terkumpul, negara tujuan ekspor mebel Jepara dapat dikelompokkan menjadi 4 yaitu kelompok negara-negara Amerika, kelompok negara-negara eropa, kelompok negara- negara Asia dan kelompok negara- negara Australia. Hasil selengkapnya pengelompokkan responden berdasarkan negara tujuan ekspor penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5.

Karakteristik Responden Berdasarkan Negara Tujuan Ekspor

No	Negara Tujuan Ekspor	Frekuensi	Prosentase
1.	Amerika	39	21,79 %
2.	Eropa	42	23,46 %
3.	Asia	81	45,25 %
4.	Australia	17	9,50 %
Jumlah		179	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Dari tabel tersebut terlihat bahwa negara tujuan ekspor mebel Jepara adalah kelompok negara-negara Asia sebesar 45,25%, diikuti oleh Amerika, Eropa dan Australia. Hal bisa dipahami karena kebanyakan negara-negara Asia kurang ketat dalam penentuan standard kualitas dibandingkan dengan negara Amerika, Eropa dan Australia.

#### 4.3.3. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari data penelitian mengenai jenis kelamin responden pada tabel 4.6. dapat diketahui bahwa jumlah responden baik untuk jabatan *middle manager* maupun

posisi karyawan, jenis kelamin pria masih lebih banyak dibandingkan dengan wanita.

Tabel 4.6.  
Karakteristik Sampel Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jabatan	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1.	<i>Middle manager</i>	pria	167	93,30 %
		wanita	12	6,70 %
	Jumlah		179	100%
2.	Karyawan	Pria	386	71,88%
		wanita	151	28,12%
	Jumlah		537	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Jumlah responden dengan jenis kelamin pria untuk posisi karyawan sebesar 71,88%. Hal ini bisa dipahami karena dalam perusahaan mebel jumlah tenaga kerja (karyawan) yang terbesar adalah tukang kayu. Jenis pekerjaan ini dalam operasionalnya membutuhkan trampil khusus dan tenaga yang kuat. Dengan demikian pekerjaan ini didominasi oleh karyawan pria. Karyawan wanita biasanya menempati bagian administrasi dan tenaga pengamplas kayu.

*Middle manager* perusahaan mebel Jepara yang menjadi responden dalam penelitian ini sebagian besar (93,30%) berjenis kelamin pria. Hal terjadi karena sebagian besar perusahaan mebel berkembang industri rumah tangga yang di kelola keluarga, sehingga untuk jabatan strategis akan diberikan kepada kaum pria. Disamping itu, banyaknya pria yang menduduki jabatan *middle manager* sangat terkait dengan pekerjaan dimana karyawan perusahaan yang sebagian besar adalah pria.

#### 4.3.4. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari data penelitian, tingkat pendidikan responden penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7.

Karakteristik Sampel Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Jabatan	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
1.	<i>Middle manager</i>	SMA	69	38,55 %
		D3	47	26,26 %
		S1	58	32,40 %
		S2	5	2,79 %
	Jumlah		179	100%
2.	Karyawan	SMP	23	4,28 %
		SMA	342	63,69 %
		D3	96	17,88 %
		S1	76	14,15 %
	Jumlah		537	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2001

Karena sebagian besar perusahaan mebel adalah perusahaan keluarga, latar belakang pendidikan *middle manager* sangat dipengaruhi oleh regenerasi yang dilakukan oleh pemilik perusahaan tersebut. Dari tabel diatas dapat diketahui bahawa untuk posisi *middle manager*, jumlah responden berdasarkan jenjang pendidikannya tidak jauh berbeda antara SMA, D3 dan S1 yaitu sebesar 38,55%, 26,26%, 32,40%. Hal ini berarti manajemen perusahaan-perusahaan mebel Jepara sedang dalam proses regenerasi dengan memberikan jabatan *middle manager* kepada anggota keluarga yang lebih muda dengan pendidikan lebih baik (sarjana).

Sedangkan untuk posisi karyawan, jumlah responden yang terbanyak adalah SMA dengan total responden 63,69%. Hal ini terjadi karena faktor ekonomi dimana terdapat keterbatasan dana untuk melanjutkan pendidikan. Dengan demikian setelah lulus dari SMA para pemuda bergabung menjadi karyawan perusahaan mebel Jepara sebagai tukang kayu.

#### **4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Salah satu permasalahan utama dalam melakukan kegiatan penelitian sosial dan psikologi adalah masalah bagaimana caranya memperoleh data yang akurat dan obyektif. Hal ini sangat penting karena kesimpulan penelitian hanya akan dapat dipercaya apabila didasarkan pada data yang dapat dipercaya. Agar penelitian tidak salah dan tidak memberikan gambaran yang jauh berbeda dari kenyataan yang sebenarnya, maka perlu alat ukur berupa skala atau test yang valid dan reliabel. Oleh karena itu perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuesioner. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian dalam mengukur apa yang diukur, sehingga instrumen tersebut dapat mengukur secara benar. Karena data penelitian yang dipakai dalam penelitian ini merupakan data persepsi, maka kuesioner diuji validitasnya dengan sistem panel yang terdiri dari para pakar strategi dan calon responden (*middle manager* dan karyawan perusahaan). Daftar panelis dapat dilihat pada lampiran 8. Hasilnya adalah kuesioner layak dipakai untuk melakukan penelitian.

Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama.

Uji reliabilitas dilakukan berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS. Dan suatu indikator variable/dimensi dikatakan reliabel jika koefisien alfa sama dengan atau lebih besar dari 0,7.

Hasil perhitungan reabilitas terhadap item-item pertanyaan tiap-tiap variabel pada lampiran 2. Hasilnya adalah koefisien *cronbach alpha* untuk semua item pertanyaan lebih besar dari 0,7 seperti terlihat pada tabel 4.8. Hal ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang digunakan untuk penelitian ini adalah reliabel.

Tabel 4.8

Hasil Perhitungan Koefisien Alpha Variabel Bebas dan Terikat

Variabel	Koefisien <i>Cronbach Alpha</i>
Y	0,7529
X1	0,7772
X2	0,8605
X3	0,7940
X4	0,8969
Pool	0,7948

Sumber: Lampiran 2.

#### 4.5. Uji Penyimpangan Ekonometrika ( Penyimpangan Asumsi Klasik).

Uji Ekonometrika digunakan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh model linier regresi berganda tidak bias. Data penelitian ini merupakan data *cross-saction* maka agar persamaan dapat diterima secara ekonometrik perlu dilakukan pengujian *multicolinearity* dan *heteroscedasticity*.

##### 4.5.1. Uji *Multicolinearity*

Pengujian *multicolinearity* dimaksudkan untuk mengetahui adanya hubungan yang erat antar variabel independen dalam model regresi. Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan *multicolinearity* dalam model regresi, dapat dilihat dari angka koefisien korelasi ( $r$ ) antar variabel independen. Secara konvensional indikasi model terkena problem *multicolinearity* apabila angka koefisien korelasi antar variabel independen ( $r$ )  $> 0,75$ .

Hasil perhitungan koefisien korelasi antar variabel independen pada lampiran 3 terlihat bahwa angka koefisien korelasinya cukup rendah (tertinggi 0,4564). Angka ini jauh dari angka koefisien antar variabel independen yang menunjukkan adanya *multicolinearity*. Dengan demikian dipastikan persamaan model tidak mengalami gangguan mutikolinearitas.

##### 4.5.2. Uji *Heteroscedasticity*

Uji *Heteroscedasticity* digunakan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode *Goldfeld-Quandt test* yaitu membandingkan ESS (*Error Sum*

*of Square*) subsampel dengan nilai  $F_{\text{tabel}}$  (Oates, 1989). Persamaan model terbebas dari heteroskedastisitas jika  $(ESS_2/ESS_1) < F_{\text{tabel}}$  dimana  $ESS_1$  adalah ESS subsampel pertama dan  $ESS_2$  adalah ESS subsampel kedua.

Teknik untuk mendeteksi adanya gangguan heterokedastisitas dengan metode *Goldfeld-Quandt test*, (Oates, 1989) adalah sebagai berikut:

1. Tentukan variabel independen yang diduga menjadi sumber heterokedastisitas.
2. Data diurutkan mulai dari nilai yang terkecil sampai yang terbesar.
3. Hilangkan 1/3 data yang ditengah
4. Bagi dua data yang tersisa ( $n$ ), menjadi subsampel pertama ( $n_1$ ) dan kedua ( $n_2$ ), serta hitung ESS masing-masing subsampel.
5. Tentukan nilai  $F_{\text{tabel}}$ 
  - ✧ df numerator ( $v_1$ ) dan df denominator ( $v_2$ ) =  $n/2 - (k+1)$
  - ✧  $k$  = jumlah variabel bebas

Dari 179 data penelitian, sepertiga (59 data) yang ditengah setelah diurutkan dihilangkan. Sisanya 120 data dibagi menjadi subsample pertama dan subsample kedua masing-masing 60 data.

Dari perhitungan ESS subsample dari masing-masing variabel penduga pada lampiran 4 dapat dirangkum menjadi tabel 4.9.

Tabel 4.9.

## Nilai ESS Sub-sampel Variabel Penduga

NO	Variabel Penduga	ESS1	ESS2	ESS2/ESS1
1.	X1	167,650	226,061	1,348
2.	X2	233,593	165,349	0,708
3.	X3	227,172	186,283	0,820
4.	X4	253,784	157,864	0,622

Sumber: Lampiran 4

Dari lampiran 6 harga  $F_{tabel}$  untuk  $v_1$  dan  $v_2 = 60 - (4 + 1) = 55$ , serta  $\alpha = 5\%$  dicari dengan interpolasi sebagai berikut:

$$F_{(55,55)}^{0,95} = F_{(75,55)}^{0,95} + \frac{75 - 55}{75 - 50} \cdot (F_{(50,55)} - F_{(75,55)})$$

$$F_{(55,55)}^{0,95} = 1,52 + \frac{10}{25} (1,58 - 1,52)$$

$$F_{(55,55)}^{0,95} = 1,544$$

Dari perhitungan tersebut ternyata nilai  $(ESS_2/ESS_1)$  untuk semua variabel penduga kurang dari  $F_{tabel}$  yaitu (1,544). Dengan demikian model penelitian ini sudah terbebas dari masalah heterokedastisitas.

#### 4.6. Analisis Regresi Berganda

Alat analisis statistik regresi berganda digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel-variabel independen (dimensi kualitas) baik secara partial atau simultan terhadap variabel dependen (kinerja perusahaan).

Data yang dianalisis adalah data *cross-saction* yang meliputi data kinerja perusahaan (Y) dan dimensi kualitas yang terdiri dari kepuasan konsumen (X1), kepuasan karyawan (X2), kualitas pelayanan karyawan (X3), kualitas industri (X4). Hasil perhitungan regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 10 dapat dilihat pada tabel 4.10.

Tabel 4.10.

Hasil Analisis Regresi Variabel Bebas terhadap Variabel Terikat

Variabel Bebas	Koefisien	T <sub>hitung</sub>	Sig α=5%	Kesimpulan
Kepuasan konsumen (X1)	0,253	5,237	0,000	signifikan
Kepuasan karyawan (X2)	0,234	6,802	0,000	signifikan
Kualitas pelayanan karyawan (X3)	0,197	4,073	0,000	signifikan
Kualitas industri (X4)	0,187	4,931	0,000	signifikan
R <sup>2</sup>	0,652			

Sumber : Lampiran 5.

Berdasarkan hasil analisis regresi dari tabel diatas maka persamaan model penelitian ini adalah:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

$$Y = 4,521 + 0,253 X_1 + 0,234X_2 + 0,197 X_3 + 0,187X_4$$

$$t_{hit} \quad (2,571) \quad (5,237) \quad (6,802) \quad (4,073) \quad (4,391)$$

$$F_{hit} = 81,599 \quad R^2 = 0,652$$

Hasil analisis regresi berganda terlihat bahwa nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>)=0,652 yang berarti bahwa variabel independen (X1, X2, X3, X4) secara simultan/ bersama-sama dapat menjelaskan model (Y) sebesar 65,2%, sisanya

34,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini. Dengan demikian variabel bebas yang terdiri dari kepuasan konsumen (X1), kepuasan karyawan (X2), kualitas pelayanan karyawan (X3) dan kualitas industri (X4) secara bersama-sama dapat menjelaskan terhadap variabel independen (kinerja perusahaan) sebesar 65,2%.

#### 4.7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk menolak atau menerima hipotesis yang telah ditentukan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $t_{hit}$  dan  $F_{hit}$  dengan  $t_{tabel}$  dan  $F_{tabel}$ . Pengujian hipotesis dengan membandingkan  $t_{hit}$  dan  $t_{tabel}$  dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (*independent variable*) secara individual terhadap variabel terikat (*dependent variable*). Jika  $t_{hit}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  maka variabel yang dimaksud adalah signifikan. Artinya variabel bebas secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis juga bisa dilakukan dengan melihat nilai probabilitasnya ( $p$ ). Untuk *level of significant* ( $\alpha$ )=5 %, maka variabel bebas secara individu dikatakan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat apabila  $p$  value < 0,05.

Sedangkan pengujian hipotesis dengan membandingkan  $F_{hit}$  dan  $F_{tabel}$  dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel terikat. Jika  $F_{hit}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  maka variabel yang dimaksud adalah signifikan. Artinya variabel independent secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

#### 4.7.1. Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian adalah diduga kepuasan konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari perhitungan dan pengolahan data dari SPSS (t test) pada tabel 4.10 didapatkan koefisien variabel X1 adalah 0,253. Tanda koefisien variabel X1 adalah positif yang berarti variabel X1 (kepuasan konsumen) berpengaruh positif terhadap Y (kinerja perusahaan). Nilai p value untuk variabel kepuasan konsumen (X1) adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti variabel bebas X1 (kepuasan konsumen) berpengaruh secara signifikan terhadap Y (kinerja perusahaan). Dari kedua pernyataan tersebut maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepuasan konsumen berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan terbukti.

#### 4.7.2. Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian adalah diduga kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil perhitungan analisis regresi (tabel 4.10) didapatkan besarnya koefisien variabel X2 (kepuasan karyawan) adalah 0,234. Nilai koefisien variabel X2 ini adalah positif berarti variabel X2 (kepuasan karyawan) berpengaruh positif terhadap Y (kinerja perusahaan). Harga p value untuk kepuasan konsumen (X2) adalah  $0,000 < 0,05$ . Hal ini berarti variabel bebas X2 (kepuasan karyawan) berpengaruh secara signifikan terhadap Y (kinerja perusahaan). Berdasarkan perhitungan tersebut, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, terbukti.

#### 4.7.3. Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian adalah diduga kualitas pelayanan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari perhitungan dan pengolahan data dari SPSS (t test) yang terlihat tabel 4.10 didapatkan hasil koefisien variabel X3 (kualitas pelayanan karyawan) adalah 0,197. Tanda koefisien variabel X3 positif berarti variabel X3 (kualitas pelayanan karyawan) berpengaruh positif terhadap Y (kinerja perusahaan). Harga p value adalah  $0,000 < 0,05$  yang berarti variabel bebas X3 (kualitas pelayanan karyawan) berpengaruh secara signifikan terhadap Y (kinerja perusahaan). Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, terbukti

#### 4.7.4. Pengujian Hipotesis Keempat (H4)

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian adalah diduga kualitas industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dari pengolahan data SPSS (t test) yang terangkum dalam tabel 4.10 didapatkan hasil koefisien variabel X4 (kualitas industri) adalah 0,187. Tanda koefisien variabel X4 positif berarti variabel X4 (kualitas industri) berpengaruh positif terhadap Y (kinerja perusahaan). Dari tabel 4.10 didapat harga p value variabel X4 (kualitas industri) adalah 0,000. Angka ini lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti variabel bebas X4 (kualitas industri) berpengaruh secara signifikan terhadap Y (kinerja perusahaan). Dari pembahasan tersebut maka hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kualitas industri berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, terbukti.

#### 4.7.5. Pengujian Hipotesis Kelima (H5)

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian adalah diduga dimensi kualitas secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan .

Dari perhitungan dan pengolahan data SPSS yang terlihat pada model didapat nilai  $F_{hitung}$  adalah 81,599.

Besarnya  $F_{tabel}$  ditentukan oleh:

$$\begin{aligned} \diamond \text{ Numerator (n1)} &= \text{jumlah variabel bebas termasuk intersep} - 1 \\ &= 5 - 1 = 4 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \diamond \text{ Denominator (n2)} &= n - k \\ &= 179 - 5 \\ &= 174 \end{aligned}$$

Dari lampiran 6 untuk  $n1=4$ ,  $n2=150$  dan  $\alpha=5\%$  didapat  $F_{tabel} = 2,43$  dan untuk  $n1=4$ ,  $n2=200$  dan  $\alpha=5\%$  harga  $F_{tabel} = 2,41$ . Maka besarnya  $F_{tabel}$  untuk  $n1=4$ ,  $n2=174$  dan  $\alpha=5\%$  adalah:

$$F_{(4,174)}^{0,95} = F_{(4,200)}^{0,95} + \frac{200 - 174}{200 - 150} \cdot (F_{(4,200)}^{0,95} - F_{(4,150)}^{0,95})$$

$$F_{(4,174)}^{0,95} = 2,41 + \frac{26}{50} (2,43 - 2,41)$$

$$F_{(4,174)}^{0,95} = 2,42$$

Dari perhitungan diatas terlihat bahwa  $F_{hitung}=81,599$  lebih besar dari  $F_{tabel}=2,42$ . Artinya variabel bebas kepuasan konsumen (X1), kepuasan karyawan (X2), kualitas pelayanan karyawan (X3) dan kualitas industri (X4) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y). Pengaruh variabel bebas terhadap

variabel terikat adalah positif terlihat dari tanda koefisien variabel bebas yang semuanya positif. Dari perhitungan tersebut, maka hipotesis kelima yaitu dimensi kualitas secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, diterima. Hal ini berarti semakin tinggi dimensi kualitas perusahaan, semakin tinggi pula kinerjanya.

Dari pengujian hipotesis yang telah dilakukan terhadap 5 hipotesis penelitian sesuai dengan model teoritis, maka rangkuman hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.11.

Tabel 4.11.  
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji
H1:Kepuasan konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.	terbukti
H2:Kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.	terbukti
H3:Kualitas pelayanan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.	terbukti
H4:Kualitas industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.	terbukti
H5:Dimensi kualitas (kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan, kualitas industri) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.	terbukti

Sumber : Data primer diolah, 2001

#### 4.8. Pembahasan Hasil Estimasi

Dari pembahasan terdahulu terbukti bahwa dimensi kualitas yang terdiri kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dan kualitas

industri baik secara individual maupun bersama- berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Dengan demikian bila ingin mengetahui dan menilai kinerja perusahaan mebel dapat dilihat dari baik buruknya dimensi kualitasnya. Dimensi kualitas yang baik akan memberikan kontribusi yang baik pula terhadap kinerja perusahaan. Demikian pula sebaliknya kinerja perusahaan yang buruk tercermin dari dimensi kualitas yang buruk pula.

Peningkatan kinerja perusahaan dapat diusahakan dengan mengelola dimensi kualitasnya secara benar melalui peningkatan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dan perbaikan posisi perusahaan dalam industri tersebut. Tinggi rendahnya dimensi kualitas (kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dan kualitas industri) akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja perusahaan.

#### **4.9. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Analisis ini digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen. Dari hasil perhitungan untuk  $\alpha=5\%$  diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,652, artinya bahwa pada tingkat kepercayaan 95% variabel independen secara simultan dapat menjelaskan variasi variabel dependen oleh sebesar 65,2%. Hal ini berarti bahwa dimensi kualitas secara keseluruhan mampu menjelaskan sebesar 65,2% terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan sisanya sebesar 34,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

#### 5. 1. Kesimpulan

Dari analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dengan analisis regresi berganda, maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah:

1. Dimensi kualitas, kepuasan konsumen (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y). Besarnya pengaruh dimensi kualitas (kepuasan konsumen) terhadap kinerja perusahaan adalah positif 0,253. Dengan hasil ini, hipotesis pertama (H1) yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kepuasan konsumen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, terbukti.
2. Dimensi kualitas, kepuasan karyawan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y). Besarnya pengaruh kepuasan karyawan terhadap kinerja perusahaan adalah positif 0,234. Dengan demikian hipotesis kedua (H2) yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, terbukti.
3. Dimensi kualitas, kualitas pelayanan karyawan (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y). Besarnya pengaruh kualitas pelayanan karyawan terhadap kinerja perusahaan adalah positif 0,197. Berdasarkan kedua pernyataan ini, hipotesis ketiga (H3) yaitu kualitas pelayanan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, terbukti.

4. Dimensi kualitas, kualitas industri (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y). Besarnya pengaruh kualitas industri terhadap kinerja perusahaan adalah positif 0,187. Berdasarkan hasil ini hipotesis keempat (H4) yang diajukan dalam penelitian ini yaitu kualitas industri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, terbukti.
5. Dimensi kualitas (kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kualitas pelayanan karyawan dan kualitas industri) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Y). Dengan hasil ini, hipotesis kelima yaitu dimensi kualitas secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, terbukti. Besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk  $\alpha=5\%$  adalah 0,652. Hal ini berarti dimensi kualitas secara simultan mampu menjelaskan sebesar 65,20 % terhadap kinerja perusahaan. Sisanya 34,8% dipengaruhi variabel lain diluar model ini.

## **5.2. Implikasi**

### **5.2.1. Implikasi Teoritis**

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cahyono (2000) dengan obyek penelitian industri manufaktur di kodya Semarang diketahui bahwa dimensi kualitas yang terdiri atas kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan kualitas industri berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Sejalan dengan penelitian tersebut, penulis melakukan penelitian dengan obyek yang berbeda yaitu industri mebel di Jepara. Penelitian ini juga diperluas dengan menguji satu variabel tambahan dimensi kualitas yaitu kualitas pelayanan karyawan. Hasilnya, bahwa kualitas pelayanan karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

### **5.2.2. Implikasi Kebijakan Manajerial**

Penelitian ini akan meyakinkan perusahaan mebel bahwa pengelolaan dimensi kualitas dengan tepat akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. *Middle manager* perusahaan dapat mempertimbangkan kebijakan-kebijakan dalam melakukan perencanaan strategi pengelolaan dimensi kualitas sebagai usaha untuk meningkatkan daya saingnya. Pengaruh positif dan signifikan yang diberikan oleh dimensi kualitas terhadap kinerja perusahaan dapat dijadikan acuan dalam memusatkan perhatian dalam menentukan prioritas kebijakan yang dapat diambil perusahaan sebagai usaha untuk menghadapi situasi atau lingkungan bisnis global di masa akan datang yang semakin kompleks.

### **5.3. Saran**

Berdasarkan pembahasan pada bagian sebelumnya tentang pentingnya peranan dimensi kualitas dalam hubungannya dengan kinerja perusahaan, maka para manager disarankan untuk menggali dan meningkatkan wawasannya dalam memahami kembali berbagai dimensi kualitas dalam menyongsong era perdagangan bebas. Peran manager sangat menentukan kesuksesan implementasi program perbaikan kualitas yang efektif dan berkesinambungan.

### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Dalam pelaksanaan penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan antara lain:

1. Instrumen pengukuran dimensi kualitas dan kinerja perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan di Amerika Serikat.

2. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data persepsi yang sangat dipengaruhi oleh kondisi subyektif tiap-tiap responden pada saat mengisi kuisioner.
3. Obyek penelitian ini hanya terbatas pada perusahaan eksportir mebel yang ada di Kab. Jepara.

### **5.5. Penelitian yang Akan Datang**

Untuk lebih menyempurnakan dan mengembangkan penelitian tentang dimensi kualitas maka dalam penelitian yang akan datang disarankan menggali variabel lain untuk berpengaruh terhadap dimensi kualitas. Disamping itu, dengan adanya isu akan diberlakukannya sertifikasi ISO untuk ekspor produk mebel di beberapa negara, maka penelitian dapat diarahkan pada perusahaan mebel yang telah mempunyai sertifikat ISO.

## DAFTAR PUSTAKA

- Algifari (1997), "Analisis Regresi", BPFE, Yogyakarta.
- Anderson (1994), "A Theory of Quality Management Understanding the Deming Management Methode", *The Academy of Management Review*, Vol.19, No.3.
- Anonim (1999), "Statistik Industri Mebel Jepara", Deperindag Kab. Jepara, Jepara.
- Anonim (2000), "Jepara Your Next Investments Destination", Bappeda, Jepara
- Cahyono, Budhi (2000), "Analisa Hubungan Dimensi Kualitas dengan Kinerja Perusahaan pada Industri Manufactur", *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol.5/Th.III/2000.
- Dean dan Bowen (1994), "Management Theory an Total Quality: Improving Research and Practice throught Theory Development" *The Academy of Management Review*, vol. 19 No.3.
- Dubin (1991), "Total Quality Management and Work Characteristics: behavior and Personality Measure", *The Academy of Management Review*
- Garvin A. D. (1990), "Competing on the Eight Dimensions of Quality" New York free press, New York.
- Garvin A.D. (1990), "Quality on the Line" *The Academy of Management Review*, vol. 20 No.2.
- Gaspersz, Vincent (1997), "Membangun Tujuh Kebiasaan Kualitas dalam Praktek Bisnis Global" *PT Gramedia Pustaka Utama*, Jakarta.
- Griffin, A, Gleason, G, Preiss, R dan Shevenough, D (1995), " Best Practice for Customer Satisfaction in Manufacturing Firms" *Sloan Management Review*, Winter
- Gujarati, Damodar (1997), "Ekonometrika Dasar", Erlangga, Jakarta
- Hair, Anderson, Tatham dan Black (1992), "Multivariate Data Analysis", Macmolan publishing company, New York
- Hardjodoedarmo, Soewarso (1996), "Dasar-dasar Total Quality Mangement", Andi, Yogyakarta.

- Juran, J.M (1993), " Made in USA: a Renaissance in Quality", *Harvard Business Review*, Juli-Agustus.
- Kuei, C.H dan Madu, C.N (1995), "The View of Quality: Middle Managers' Perseptives", *IM*, September - October
- Madu,C.N, Kuei,C.H dan Jacob,R.A (1996), "An Empirical Assesment of Influence of Quality Dimensions on Organizational Performance", *International Journal Production Research*, Vol.34, No.7.
- Nasution, Nur (1998), "Peningkatan Peran dan Kualitas Sumber Daya Manusia " *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Taruma Negara*, Februari.
- Oates, E.W. dan Kelejian, H.H (1989),"Introduction to Economics", Harper and Row, New York.
- Ostroff, Cheri (1992), "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol.77.
- Taufik, Tatang A (1995), " Total Quality Management (TQM) Sebagai kunci keunggulan bersaing", *Usahawan* No. 10, TH XXIV Oktober .
- Rao, Purba (1996), "Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis" *The Asian Manager*, February-March.
- Rita, Putri (1999), "Usaha Menciptakan Kepuasan Karyawan", *Manajemen*, Februari.
- Samson, Danny dan Terziovski, Mile (1999), "The Relationship between Total Quality Management Practice and Operation Performance", *Journal of Operation Management*.
- Shlesinger, L.A dan Heskett, J.L (1991), "Customer Satisfaction is Rooted in Employee Satisfaction", *Harvard Business Review*, November-Desember.
- Wibisono, Dermawan (1999), "Analisa Keterikatan Variabel Kerja dalam Perusahaan Manufaktur", *Seminar Nasional dan Hasil-hasil Penelitian Forom Komunikasi Penelitian Manajemen dan Bisnis V*, Juni.