

HUBUNGAN KARAKTERISTIK LINGKUNGAN, DIMENSI *CUSTOMER FOCUS* DENGAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN KINERJA ORGANISASI (Studi pada Perusahaan Jasa di Kota Pekanbaru)

Yesi Mutia Basri
Fakultas Ekonomi Universitas Riau

ABSTRACT

This study examines the relationship between environmental characteristic consist dynamism, complex and munificence with customer focus dimension in total quality management (TQM). Furthermore, it investigates relationship between customer focus dimension in TQM and organization performance the empirical data for this study was drawn from a survey of 58 middle/senior managers from sevice firms in Riau. The analysis was conducted using structural equation modeling (SEM) with PLS. The findings indicate that environmental characteristics have relation with customer focus and customer focus has relation and TQM.

Keywords: TQM; Environmental characteristics, dynamism, complex, munificence, customer focusing and financial performance

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Penelitian mengenai pengaruh total *quality manajement* telah banyak dilakukan, diantaranya oleh Ugboro dan Screwdriver (2000), Prayogo dan Sohal (2004), Sila (2007), Macinnati (2008), Jung,Wang &Wu(2009) ,Christos et. al (2010), Salaheldin (2011). Hasil penelitian menunjukkan hasil yang beragam. Hal ini disebabkan karena implementasi TQM dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor tersebut diantaranya yang pernah diteliti adalah strategi organisasi (Prayogo and Sohal (2006), pengaruh pasar (Vijande et al ,2007, Fuentes et al. 2004, Pamela et.al .2010)

Organisasi merupakan sistem terbuka yang menunjukan mekanisme yang menghubungkan lingkungan organisasi dan kinerjanya. Literatur organisasi menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan berhubungan dengan struktur dan strategi (misalnya Child,1995; Fuentes, 2004). Lingkungan antar organisasi merupakan suatu hal yang menunjukkan perbedaan hasil yang dicapai oleh perusahaan yang telah menerapkan TQM, terutama ketika TQM tidak menjelaskan berbagai variasi dalam mencapai kinerja organisasi (Fuentes,2004).

Selama beberapa tahun terakhir, telah terlihat bahwa perusahaan yang bertahan hidup sebagian besar memiliki orientasi untuk terus memuaskan kebutuhan pelanggan dan mengatasi tekanan dari lingkungan yang kompetitif . Hill dan Wilkinson (1995) menunjukkan bahwa TQM adalah kontingen dengan berbagai versi atau manifestasi di berbagai sektor dalam berbagai kondisi dalam organisasi dengan ukuran berbeda dan pada tahap perbedaan kualitas. Oleh karena itu, pemahaman keseluruhan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan pelaksanaan TQM benar-benar masalah yang kompleks yang hanya dapat dicapai dengan mengintegrasikan beberapa topik penelitian yang menganalisis manusia, manajerial, teknis dan aspek kontekstual (Fuentes,2004).

Studi tentang efektifitas TQM tidak dapat dilakukan dengan hanya mempertimbangkan perspektif tunggal disebabkan keberhasilan tidak tergantung hanya pada satu faktor (Fuentes,2004). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk

menguji faktor yang mempengaruhi penerapan TQM yang difokuskan pada dimensi *customer focus* dan pengaruh *customer focus* terhadap kinerja organisasi yang diukur dengan kinerja finansial.

Penelitian ini menggunakan karakteristik lingkungan sebagai variabel anteseden hubungan dimensi *customer focus* dalam TQM dan kinerja organisasi sebagai konsekuensinya. Karakteristik lingkungan menggunakan dimensi lingkungan dinamisme, kompleks dan munificent yang digunakan oleh (Fuentes et. al 2004).

Berdasarkan latar belakang di atas dapat dirumuskan permasalahannya yaitu: 1) Apakah lingkungan Dinamis berhubungan positif dengan dimensi *customer focus*, 2) Apakah lingkungan kompleks berhubungan positif dengan dimensi *customer focus*, 3) Apakah lingkungan *munificence* berhubungan positif dengan dimensi *customer focus* 4) Apakah praktik dimensi *customer focus* berhubungan positif dengan kinerja keuangan. Sedangkan tujuan yang ingin dicapai adalah : 1) untuk mengetahui hubungan lingkungan Dinamis dengan dimensi *customer focus*, 2) untuk mengetahui hubungan lingkungan kompleks dengan dimensi *customer focus*, 3 untuk mengetahui hubungan lingkungan *munificence* dengan dimensi *customer focus* 4) untuk mengetahui hubungan praktik dimensi *customer focus* dengan kinerja keuangan.

KAJIAN PUSTAKA

Lingkungan dinamis dan dimensi *customer focus*- TQM

Dari perspektif operasi, lingkungan yang dinamis ditunjukkan melalui perubahan selera pelanggan, produk atau jasa dan teknologi dalam kompetisi di industry sejenis (Keats 1988; Miller D. 1987). Pada lingkungan yang dinamis, perusahaan perlu beradaptasi lebih cepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam lingkungan yang bergejolak keberhasilan perusahaan tergantung pada adaptasi mereka untuk berubah dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Miller (1988) menunjukkan bahwa lingkungan yang dinamis dan tak terduga mensyaratkan manajer memiliki pemahaman yang baik mengenai preferensi pelanggan dan produk pesaing untuk menawarkan produk yang dapat meningkatkan loyalitas pelanggan. Sebaliknya, ketika lingkungan stabil, dengan konsumen tetap dan selera konsumen yang stabil, beberapa penyesuaian ke bauran pemasaran diperlukan untuk mempertahankan konsumen (Kohli,1990).

Semakin meningkat dinamika lingkungan maka perbaikan terus-menerus akan menjadi lebih besar. Kebutuhan pelanggan, kompetitor dan inovasi untuk produk dan jasa di berubah cepat dan permintaan adaptasi lebih cepat. Lawrence dan Lorsch (1967) menyarankan, dalam lingkungan dinamis permintaan terhadap produk dan jasa yang lebih inovatif lebih banyak. Hal ini menyebabkan perusahaan terus mencari metode baru dan mekanisme untuk meningkatkan produk dan jasa yang mereka tawarkan ke pasar. Berdasarkan hal tersebut maka dihipotesiskan:

H1: Lingkungan dinamis memiliki hubungan positif dengan customer focus.

Lingkungan Kompleks dan dimensi *customer focus* TQM

kompleksitas lingkungan menggambarkan heterogenitas dalam berbagai kegiatan perusahaan itu (Duncan,1972). Miller dan Friesen (1987) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara heterogenitas lingkungan dan strategi untuk inovasi. Inovasi melibatkan produk baru dan teknologi serta pencarian untuk solusi baru untuk masalah produksi dan pasar. Semakin besar tekanan untuk mendapatkan perbaikan maka kebutuhan adaptasi terhadap keragaman juga makin

meningkat. Selanjutnya, ketika heterogenitas rendah, perusahaan mungkin memfokuskan pada lini produk yang sama, pembuatan proses dan praktik pasar tahun ke tahun. Fungsi operasi otomatis dan perubahan tersebut hampir tidak signifikan. Jika heterogenitas lebih besar, perusahaan harus menghadapi yang lebih besar berbagai produk, pasar dan tuntutan dari pelanggan. Ini berarti bahwa tugas yang akan dilakukan akan lebih kompleks dan kurang rutin, sejak perusahaan harus menghasilkan subsistem yang berbeda untuk memenuhi lingkungan yang berbeda. Hasil penelitian Fuentes (2004) menunjukkan bahwa lingkungan yang kompleks berhubungan dengan *customer focus*.

H2: Kompleksitas Lingkungan memiliki hubungan negatif dengan customer fokus.

Lingkungan Munificence dan dimensi customer focus- TQM

Munificence dapat dipahami sebagai sejauh mana lingkungan dapat mendukung pertumbuhan. Lingkungan munificence memberlakukan pembatasan lebih sedikit pada organisasi dari lingkungan-lingkungan dengan sumber daya yang langka. Tingkat persaingan juga dapat menggambarkan lingkungan munificence. Dalam lingkungan di mana sumber daya yang langka, persaingan antara perusahaan lebih besar (Hambrick, 1983; Yassai, 1985). Lusch dan Laczniaik (1987) menyarankan bahwa organisasi dengan lingkungan yang lebih kompetitif dipengaruhi lebih besar untuk menanggapi perubahan kebutuhan pasar, oleh karena itu, mereka akan lebih berorientasi pasar. Jika sedikit kompetisi, pelanggan akan memiliki lebih sedikit kesempatan untuk mengubah perusahaan, maka orientasi pelanggan akan kurang perlu. Pada sisi lain, dalam kondisi persaingan tinggi, konsumen akan memiliki pilihan banyak alternatif untuk memuaskan kebutuhan. Hasil penelitian Yasai-Ardekani (1989) menunjukkan bahwa lingkungan munificence berhubungan negative dengan customer focus, sementara hasil penelitian Fuentes (2004) menunjukkan lingkungan munificence tidak berhubungan dengan dimensi *customer focus*.

H3: Lingkungan munificence memiliki hubungan negatif dengan customer focus.

Customer focus dalam TQM dan kinerja

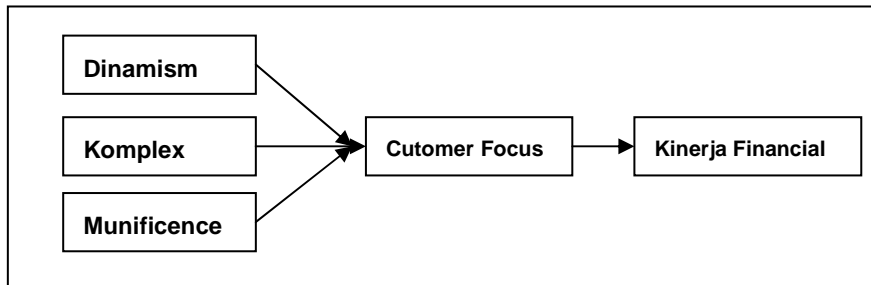
TQM yang berorientasi pada customer selalu memberikan produk yang berkualitas dengan harga kompetitif dan selalu melakukan inovasi mengikuti selera konsumen. Easton and Jarrell (1998) menyatakan bahwa penerapan TQM yang efektif dalam jangka panjang akan meningkatkan profitability dan stock return. Flynn (1995) menyatakan bahwa tingginya intensitas praktik TQM meningkatkan *quality performance*.

Penelitian Fuentes (2004) menunjukkan bahwa *customer focus* berhubungan dengan financial performance. Prajogo dan Sohal (2006) yang mengemukakan dua argumentasi, yang pertama menyatakan bahwa TQM secara positif dihubungkan dengan *innovative performance*, oleh sebab itu menetapkan suatu sistem dan kultur yang menyediakan suatu lingkungan untuk organisasi untuk melakukan inovasi. Argumentasi yang berlawanan bahwa implementasi prinsip TQM dan praktek bisa menghalangi organisasi dari menjadi inovatif (Prayogo dan Sohal, 2006). Argumennya adalah kepuasan konsumen fokusnya adalah memperhatikan berbagai kebutuhan *customer* yang hanya menjadi *customer* sekarang. Hasilnya perusahaan gagal untuk melakukan inovasi.

Beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan yang positif antara TQM dengan kinerja yang diukur dengan ukuran finansial adalah Maccinati (2008), Hendricks dan Singhal (2001), Terziovski dan Samson (1999), Kaynak (2003). maka dihipotesiskan sebagai berikut :

Hipotesis 4 : Customer Focus berhubungan positif dengan Financial Performance

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Teknik Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa yang ada di Kota Pekanbaru yang meliputi ; telekomunikasi, perbankan, perhotelan dan Rumah sakit. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah manajer yang terdiri dari manajer HRD, manajer *Public Relation* atau manajer setingkat. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuisisioner yang diantar langsung ke perusahaan dengan metode *mail survey* bagi perusahaan-perusahaan yang tidak dapat dijangkau oleh peneliti. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling method*.

Pengukuran Variabel

Karakteristik Lingkungan

Untuk mengukur karakteristik lingkungan digunakan pertanyaan yang telah digunakan oleh DESS dan Beard (1984), Sutcliffe (1998) dan Miller dan Friesen (1987). dan Fuentes (2001).

Lingkungan dinamis.

Lingkungan dinamis merupakan lingkungan yang selalu berubah mengikuti selera konsumen. Untuk mengukur lingkungan dinamis menggunakan , 4 item yang mengukur struktur pasar, proses dan teknologi, selera dan kebutuhan customer, produk dan layanan, strategi kompetitif dan tindakan. Pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert 7 point (1 = tidak pernah berubah; 7 = perubahan yang sangat sering)

Lingkungan kompleks

Kompleksitas merupakan kondisi dan beragamnya faktor-faktor yang ada di lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Pertanyaan terdiri dari 4 item yang diukur dengan diukur dengan menggunakan skala likert tujuh-point dengan rank (1 = sangat tidak setuju; 7 = sangat setuju).

Lingkungan munificence

Munificence dapat dipahami sebagai sejauh mana lingkungan dapat mendukung pertumbuhan. Pengukuran menggunakan kuisisioner fuentes (2004) yang dikembangkan oleh Huber dan Pertanyaan terdiri dari 5 item pertanyaan yang diukur dengan menggunakan skala likert tujuh poin dengan rank (1 = sangat tidak

setuju; 7 = sangat setuju). Tiga item pertanyaan mengacu pada situasi lingkungan yang menguntungkan dan mempengaruhi persaingan.

Customer focus dalam TQM

TQM banyak digunakan oleh beberapa penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini menggunakan instrument TQM yang digunakan oleh Samson dan Terziovski (1999) yang merupakan instrumen yang dikeluarkan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA). *customer focus* menggunakan 6 pertanyaan. Setiap pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin (1= Sangat tidak setuju; 5= Sangat Setuju)

Kinerja Organisasi

Pengukuran *financial performance* menggunakan instrumen yang digunakan oleh Chenhall (1997), Kaynak (2003). Pertanyaan terdiri dari tiga item pertanyaan keadaan produk dibandingkan dengan rata-rata industri yang terdiri dari tingkat pertumbuhan penjualan dalam 3 tahun ini, tingkat pertumbuhan ROI, dan tingkat pertumbuhan profit. Pertanyaan diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin, mulai dari 1= Sangat dibawah rata-rata sampai dengan 5=Jauh diatas rata-rata.

Metode Analisis Data

Analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *Software Smart PLS*. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Wold, 1985 dalam Ghazali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Kuesioner dan Demografi Responden

Kuesioner yang berjumlah 150 lembar yang telah disebarakan pada 67 perusahaan jasa yang ada di pekanbaru. Masing-masing perusahaan diberikan kuesioner sebanyak 5 lembar yang ditujukan kepada manajer marketing, manajer Humas (PR), manajer HRD, manajer Quality atau manajer setingkat. Dari 150 kuesioner yang dikirim, yang kembali sebanyak 66 (44%), sedangkan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 84 (56%). Setelah dilakukan pemeriksaan awal, ditemukan 14 buah kuesioner yang perusahaannya tidak menerapkan praktik TQM, maka jumlah kuesioner yang dapat dianalisis sebanyak 58 kuesioner.

Hasil uji validitas reliabilitas

Uji validitas dilakukan den menguji validitas konvergen yaitu dengan melihat *cross loading* indikator. Menurut Chin (1998) indikator yang baik yang memiliki *cross loading* $r > 0,5$. Hasil pengolah data menunjukkan nilai *cross loading* setiap indikator memiliki nilai $> 0,5$ hasil uji validitas menunjukkan seluruh indikator valid (tabel 4.1)

Tabel 1
Cross Loading

Jumlah item	Dinamis	Kompleks	Munificent	Customer Fokus	Financial Performance
1	0.71	0.758	0.565	0.927	0.93
2	0.837	0.932	0.845	0.953	0.924
3	0.691	0.809	0.772	0.933	0.908
4	0.836	0.859	0.723	0.869	
5			0.77		

Hasil uji reliabilitas yaitu dengan melihat *composite reliability* dan nilai AVE (Average Variance Extracted). Variabel dikatakan reliabel jika memiliki *composite reliability* > 0,8 dan AVE > 0,5 (Ghozali, 2006). Dari table 4.2 berikut menunjukkan nilai *composite reliability* > 0,8 dan AVE > 0,5 yang berarti variable reliabel.

Tabel 2
Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

	Composite Reliability	Average variance extracted (AVE)
Munificen	0.857	0.549
Dinamis	0.854	0.595
Kompleks	0.907	0.709
Fin Perf	0.944	0.848
Cust F	0.957	0.848

Hasil Uji Hipotesis dan Pembahasan

Lingkungan dinamis berhubungan positif dengan customer focus.

Hasil pengujian menunjukkan nilai T statistik hubungan lingkungan dinamis dengan customer focus menunjukkan nilai T statistic 3,072 (table 4.4). Dengan pengujian two tail, dengan tingkat sig 5% maka nilai T 3,072 > 1,96 artinya hipotesis 1 diterima. Hasil pengujian mendukung teori yang menyatakan bahwa lingkungan dinamis berhubungan positif dengan customer focus. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya Fuentes dkk (2004) dan Kaufman (1991)

Kompleksitas Lingkungan berhubungan negatif dengan customer fokus.

Hasil pengujian menunjukkan nilai T statistik hubungan kompleksitas lingkungan dengan customer focus menunjukkan nilai 3,885 > 1,96 (table 4.4), yang berarti juga hipotesis 2 diterima. Hasil penelitian juga mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompleksitas lingkungan berhubungan negatif dengan customer focus (Fuentes, 2004)

Lingkungan munificence berhubungan negatif dengan customer focus.

Hasil pengujian menunjukkan nilai T statistik hubungan lingkungan munificent dengan customer focus menunjukkan nilai 4,379 > 1,96 (table 4.4), yang berarti juga hipotesis 3 diterima. Hasil penelitian ini mendukung teori bahwa pada saat lingkungan mengalami keterbatasan maka usaha untuk memuaskan konsumen tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yasai-Ardekani (1989) dan tidak konsisten dengan Fuentes (2004)

Customer Focus berhubungan positif dengan Financial Performance

Hasil pengujian menunjukkan nilai T statistik hubungan customer focus dengan kinerja menunjukkan nilai 2,409 > 1,96 (table 4.4) , yang berarti juga hipotesis 4 diterima . hasil penelitian mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa customer focus berhubungan dengan kinerja finansial, Fuentes (2004), Prayogo dan Shoal (2008), Valmohamadi (2011).

Tabel 4
Hasil Inner Weight

	Original Sample Estimate	Mean of Subsamples	Standard Deviation	T-Statistic
Cust F -> Fin Perf	0.367	0.974	0.164	2.409
Munificen -> Cust F	0.246	0.075	0.123	4.379
Dinamis -> Cust F	0.507	-0.501	0.291	3.072
Kompleks -> Cust F	-0.609	-0.965	0.102	3.885

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini mendukung seluruh hipotesis yang diajukan yaitu karakteristik lingkungan dinamis, complex dan munificent berhubungan dengan dimensi TQM *customer focus*. *Customers focus* berhubungan dengan kinerja perusahaan yang diukur dengan kinerja finansial. Akan tetapi penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya menggunakan satu dimensi TQM customer focus dan menggunakan satu ukuran kinerja. Penelitian ini juga menggunakan populasi perusahaan jasa di Provinsi Riau. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian dengan menggunakan dimensi TQM yang lebih lengkap seperti leadership, teamwork, information analysis, serta menggunakan ukuran kinerja non finansial. Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan penelitian terhadap populasi penelitian yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Child J. 1995. *Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice*. Sociology
- Christos V. Fotopoulos, Evangelos L. Psomas. 2010, The structural relationships between TQM factors and organizational performance, *The TQM Journal* Volume: 22
- Duncan RB .1972). *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*. Administrative Science Quarterly.
- Fuentes-Fuentes M.Mar, et al. 2004. The Impact of environmental characteristics on TQM principles and Organizational Performance, *Omega- International Journal of Management science* p- 425-442
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariat*, dengan program SPSS, Universitas Diponegoro

- Hambrick, D. 1987, Some test of effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy Management journal*.
- Hendricks Kevin dan V Singhal. 2001. Firm characteristics, total quality management and financial performance, *Journal of operation management*, p-269-285
- Hill S, Wilkinson .1995. A. *In search of TQM*. Employee Relations
- Jung , Wang, Sabin Wu .2009. Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study, *International Journal of Quality & Reliability Management*
- Kaynak Hale .2003. The Relationship between total quality management practices and their effect on firm performance, *Journal of Operation Management*. p-405-435
- Keats WB, Hitt MA (1988). A casual model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*.
- Macinnati Manuela S (2008) The Relationship between quality management systems and organizational performance in Italian National Health Services. *Healty Policy* p-228-241
- Pamela J. Zelbst, Kenneth W. Green, Jr, Roger D. Abshire, Victor E. Sower (2010), Relationships among market orientation, JIT, TQM, and agility, *Industrial Management & Data Systems* Volume: 110
- Prajogo D.I., A.S. Sohal (2006) The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM, *European Journal of Operational Research*.
- Prajogo D.I., A.S. Sohal (2001) TQM and innovation: A literature review and research framework, *Technovation* hal 539–558
- Salaheldin Ismail Salaheldin (2009), Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs, *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Sharfman M, Dean JW (1991). Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. *Journal of Management*.
- Sila Ismail (2007) Examining the effect of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories : An Empirical Studies, *Journal operation Management*. p-83-109
- Terziovski, Samson (1999) the relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management* p-393–409.
- Yasai-Ardekani (1986) M. *Structural adaptations to environments*. *Academy of Management Review*.