

BAB 4

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai profil perusahaan PT. LKI. Pada Sub bab 4.2 akan dijabarkan sekilas mengenai PT. LKI. Sub bab 4.3 berisikan susunan pengurus PT. LKI. Sub bab 4.4 berisikan mengenai lingkup layanan dan Sub bab 4.5. berisikan prosedur layanan jasa PT. LKI. Sub bab 4.6 mengenai kebijakan dan sasaran mutu. Sub bab 4.7 mengenai prosedur manajemen. Sub bab 4.8 yang merupakan kesimpulan.

4.2 PT. LEMTEK KONSULTAN INDONESIA

PT. LEMTEK KONSULTAN INDONESIA adalah suatu usaha professional yang bergerak dalam bidang Perencanaan Teknik, Manajemen dan Perencanaan Pembangunan yang secara umum bertujuan mendukung dan berpartisipasi dalam gerak langkah pembangunan nasional.

PT. LEMTEK KONSULTAN INDONESIA berdiri sejak Februari 2004 di Jakarta, merupakan perusahaan Konsultan Rancang Bangun dan Rekayasa, serta Manajemen yang independent. Perusahaan ini memiliki dan dikelola oleh para tenaga profesional. Para pendiri perusahaan bertujuan memberikan dan menyediakan layanan jasa konsultan teknik dan manajemen yang luas dalam bidang infrastruktur kota, bangunan, kawasan industri dengan pendekatan multidisiplin.

Secara umum jenis layanan jasa PT. LEMTEK KONSULTAN INDONESIA meliputi:

- Studi kelayakan dan rencana induk (*Feasibility Study dan Master Plan*).
- Perencanaan, Manajemen Konsutruksi/ Pengawasan, Rancang Bangun dan Rekayasa (*Planning, Desain dan Engineer*).

Lingkup layanan jasa tersebut dikonsentrasikan pada bidang-bidang pekerjaan yang spesifik, guna menjamin mutu produk dan tuntutan perkembangan masyarakat industri yang semakin canggih.

4.3 SUSUNAN PENGURUS

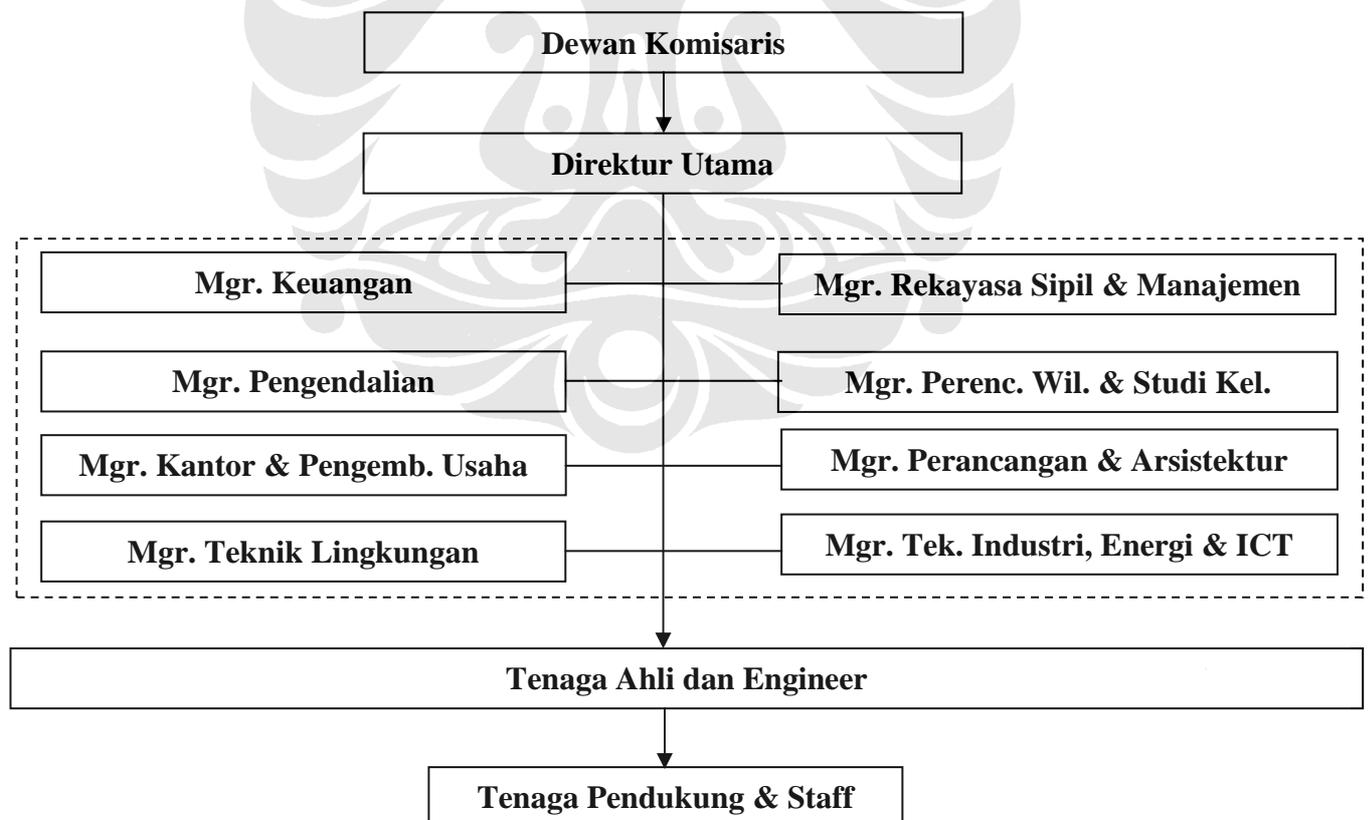
Susunan Dewan Komisaris :

- Dr. Ir. Bambang Sugiarto, M.Eng.

Susunan Manajemen :

- General Manager : Ir. Wisnu Isvara, MT.
- Manager : Ir. Budi Setiawan
- Manager : Ir. Ita Mani Utama
- Manager : Ir. Endang Kusmana
- Manager : Ir. Achmad Achdiana
- Manager : Ir. Lita Sari Barus, Mspi
- Manager : Agus Sumarmo, ST
- Manager : Rully Andhika, ST, MT

4.4 STRUKTUR ORGANISASI PT.LEMTEK KONSULTAN INDONESIA



4.5 LINGKUP LAYANAN

Kegiatan dan pelayanan yang dilakukan oleh PT. LEMTEK KONSULTAN INDONESIA meliputi bidang-bidang sebagai berikut :

- Studi Kelayakan, Survey Lapangan, Uji Coba Laboratorium, Sistem Manajemen Informasi, Standard Tata Operasional.
 - Perencanaan dan Perancangan Teknik Kerekayasaan.
 - Manajemen Proyek, Manajemen Konstruksi, Supervisi Proyek.
 - Pelayanan Komputer dan Pengembangan Unit Sistem Informasi.
 - Seminar, Latihan dan Kursus-kursus Keteknikan.
1. Studi :
 - Studi Kelayakan, Penyusunan TOR dan Standard Tata Cara Operasional, Pemetaan dan Survey Lapangan, Mekanika Tanah.
 - Uji Coba Laboratorium.
 - Studi Pengembangan Wilayah.
 2. Perencanaan dan Perancangan :
 - Perencanaan dan Perancangan Bangunan.
 - Kampus, Perkantoran, Pusat Perdagangan, Industri dan Utilitas.
 - Perancangan Mekanika & Elektrikal, Sistem Instalasi.
 - Perancangan Jalan Raya, Jembatan dan Sistem Transportasi.
 - Perancangan Proses Peralatan & Instrumentasi untuk Industri, Pertambangan, Konservasi.
 - Perancangan Sistem Distribusi Suplai Air, Sistem Drainasi dan Saluran.
 - Perancangan Sistem Pembuangan di Daerah Perumahan & Industri.
 - Perancangan Kelautan dan Pelabuhan.
 - Perancangan Lansekap dan Penghijauan.
 3. Manajemen Proyek :
 - Manajemen Konstruksi.
 - Manajemen Operasi Fasilitas & Pemeliharaan.
 4. Data Prosesing dan Manajemen Informasi :
 - Studi-studi Requirement.
 - Analisis & Perancangan Sistem Informasi.

- Manajemen Proyek Komputer.
5. Pendidikan Profesi :
- Program Pendidikan Ahli Teknik.
 - Penyelenggaraan Seminar & Lokakarya Latih Khusus bagi Instansi-instansi yang membutuhkan.
6. Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) :
- Pengembangan Usaha Ekonomi Produktif UKM.
 - Pengembangan Finansial Usaha Pedesaan UMKM.
 - Pengembangan Sistem UMKM.

4.6 KEBIJAKAN DAN SASARAN MUTU PT.LEMTEK KONSULTAN INDONESIA

4.6.1 Kebijakan Mutu PT.LEMTEK KONSULTAN INDONESIA

PT.LKI bertekad menjadi institusi profesional yang kompetitif pada sektor jasa konsultasi dan jasa studi di era globalisasi, melalui konsistensi dan efektivitas layanan jasa dalam pemenuhan persyaratan pengguna jasa sesuai kesepakatan kerja.

PT.LKI menyadari bahwa kebutuhan dan harapan pengguna jasa selalu berubah sebagai jawaban atas tantangan perkembangan bisnis dan perubahan lingkungan. Oleh karena itu PT.LKI sepakat untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000, serta mengoperasikan semua proses yang diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan harapan pengguna jasa saat ini dan klien potensial guna memahami persyaratan yang harus dipenuhi sehingga dapat memberikan layanan jasa yang memuaskan pengguna jasa.

Direksi bertanggung-jawab penuh terhadap mutu jasa yang dihasilkan, dengan secara berkala menetapkan, mengkomunikasikan, mengevaluasi kebijakan mutu, sistem mutu, serta pencapaian sasaran mutu lembaga. Para Manager serta seluruh jajaran staf bertanggung-jawab atas mutu kinerja yang dihasilkan dengan senantiasa memelihara dan melakukan perbaikan sistem manajemen serta prosesnya secara berkelanjutan berorientasi pada peningkatan suatu nilai tambah

terhadap pengguna jasa (*customer value*), karyawan (*people value*), pemegang saham dan pihak yang terkait (*stakeholder*).

4.6.2 Sasaran Mutu PT.LEMTEK KONSULTAN INDONESIA

Sasaran mutu PT. LKI yang telah ditetapkan, diterjemahkan menjadi sasaran mutu departemen (*department objectives*) yang relevan dengan sasaran serta kebijakan mutu Perusahaan.

Berikut merupakan *corporate performance* PT.LKI tahun 2007 sebagai alat ukur dalam pencapaian sasaran mutunya.

Tabel 4.1 Corporate Performance PT.LKI

No.	PERSPECTIVE	OBJECTIVES	KEY MEASURES
1	FINANCIAL	F1 : Meningkatkan pendapatan (<i>revenue</i>) 5%/tahun.	Jumlah pendapatan per tahun
2	CUSTOMER	C1 : Meningkatkan kepuasan klien 2%/tahun.	Indeks kepuasan klien (1 s/d 5)
		C2 : Mempertahankan jumlah klien lama.	Jumlah kontrak klien lama
		C2 : Meningkatkan jumlah klien baru 2%/tahun.	Jumlah kontrak klien baru
3	PROCESS	P1 : Menekan deviasi rencana biaya operasional pekerjaan 1%/tahun.	Deviasi antara biaya operasional pada RAP dengan Realisasi
		P2 : Meningkatkan jumlah menang tender/jumlah ikut tender 2%/tahun.	Rasio jumlah menang tender / jumlah ikut tender
		P3 : Menekan deviasi waktu pelaksanaan proyek terhadap <i>project plan</i> 1%/tahun.	Deviasi antara waktu pelaksanaan pada Project Plan dengan Realisasi
4	LEARNING & GROWTH	L1 : Meningkatkan kompetensi SDM 2%/ tahun.	Jumlah peraih sertifikasi keahlian SDM per tahun
		L2 : Meningkatkan kepuasan kerja karyawan 2%/tahun.	Indeks kepuasan karyawan (1 s/d 5)
		L3 : Meningkatkan keterlibatan Engineer dalam pelaksanaan pekerjaan 2%/tahun.	Jumlah Engineer yang terlibat dalam penyusunan proposal dan laporan.

4.7 PROSEDUR MANAJEMEN MUTU PT.LKI

Adapun prosedur manajemen mutu PT.LKI ini berlaku untuk seluruh departemen yang ada pada PT.LKI :

1. Rencana Mutu

Tujuan dari rencana mutu ini ialah untuk mengidentifikasi serta menjamin bahwa setiap tahapan proses layanan jasa yang diberikan oleh PT. LKI dilaksanakan sebagaimana yang dipersyaratkan sehingga sasaran mutu yang disepakati dapat dipenuhi. Rencana Mutu ini mencakup aktifitas proses yang dilakukan oleh semua departemen, mulai dari saat diterimanya Informasi Pekerjaan, ditanda-tanganinya kontrak pekerjaan, pelaksanaan dan monitoring pekerjaan, penyerahan pekerjaan hingga penanganan keluhan klien. Adapun penanggung jawabnya adalah seluruh Manajer dan staf PT. LKI bertanggung jawab dalam pelaksanaan prosedur ini sesuai dengan bidangnya.

2. Pelaksanaan tinjauan manajemen

Tujuan dari pelaksanaan tinjauan manajemen adalah untuk meninjau/mengevaluasi penerapan sistim manajemen mutu di setiap departemen dalam rangka memenuhi kebijakan dan sasaran mutu yang telah ditetapkan perusahaan. Frekuensi Tinjauan Manajemen Mutu dilaksanakan setidaknya 6 (enam) bulan sekali.

3. Pengendalian dokumen serta catatan mutu

Tujuan dari pengendalian serta catatan mutu adalah:

- a. Untuk memastikan bahwa semua dokumen yang digunakan sebagai pedoman kerja telah diperiksa dan disahkan oleh yang berwenang.
- b. Untuk memastikan bahwa semua dokumen yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tersedia di setiap unit kerja, dan dokumen tersebut merupakan dokumen dengan revisi dan perubahan terakhir.
- c. Untuk mengatur penomoran dan identifikasi semua bentuk dokumen mutu yang dikendalikan, perubahan atau revisi dokumen, penarikan kembali atas dokumen lama serta pemusnahannya.
- d. Untuk memastikan bahwa catatan-catatan mutu terpelihara dan terkendali.

Prosedur ini digunakan untuk mengendalikan dokumen mutu serta rekaman mutu yang ada di lingkungan PT. LKI, yang meliputi :

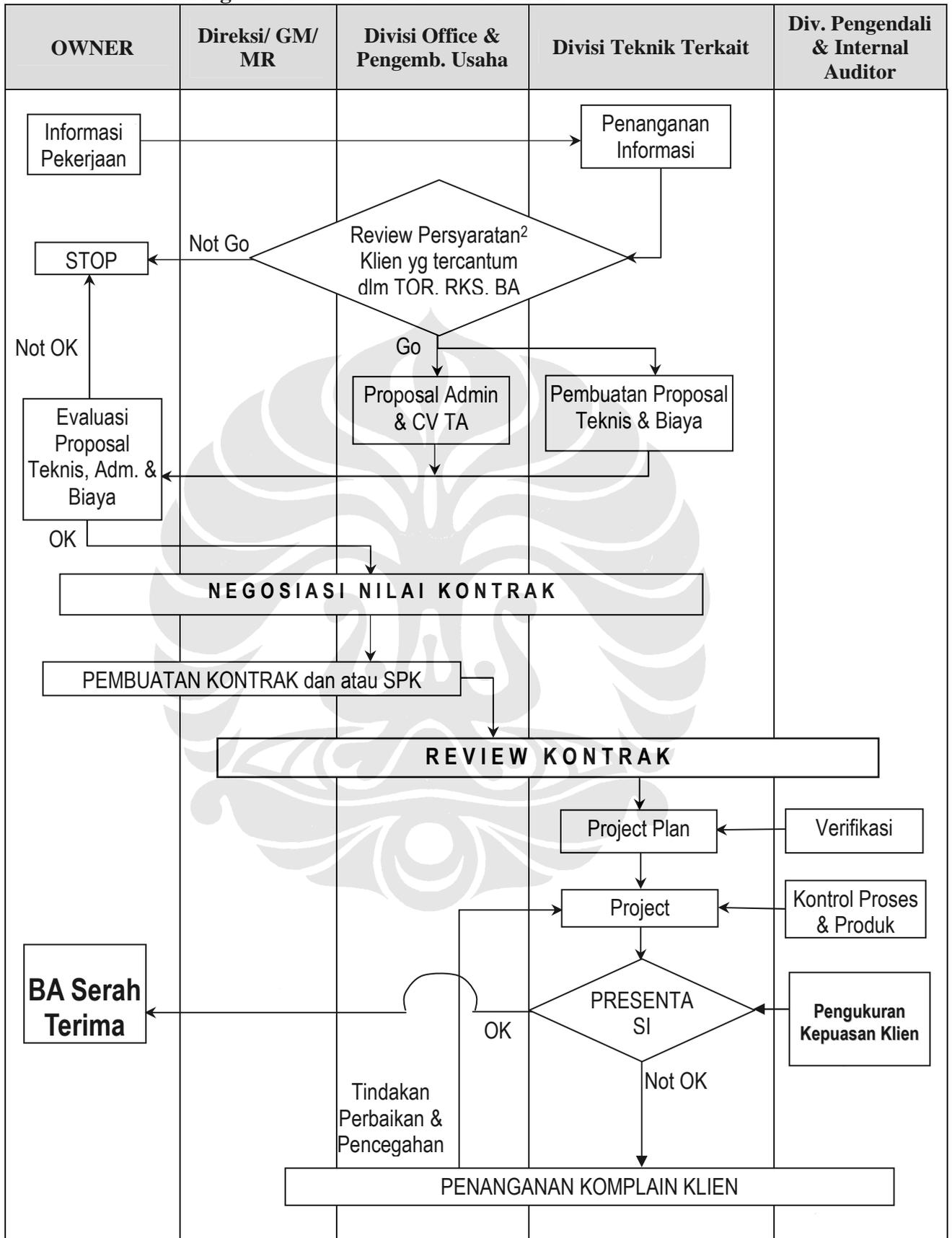
- a. Manual Mutu
 - b. Prosedur Manajemen Mutu
 - c. Prosedur Kerja
 - d. Standar Teknis dan Standar Internasional
 - e. Dokumen-dokumen Eksternal, misal : Dokumen kontrak
 - f. *Corporate Plan* dan *Bussiness Plan* PT. LKI
 - g. Standar Kecakapan Kerja (bila perlu)
 - h. Piranti Lunak (*Software*) Pembantu
 - i. Buku-Buku Referensi
 - j. Formulir dan Data-data
4. Audit mutu internal
- Tujuan dari audit internal adalah :
- a. Sebagai pedoman dalam merencanakan dan melaksanakan Audit Mutu Internal, serta menyusun laporan Audit Mutu Internal.
 - b. Untuk menilai kesesuaian serta efektifitas dari penerapan Sistem Manajemen Mutu di PT. LKI terhadap standard ISO 9001:2000
5. Pengendalian ketidak-sesuaian produk/proses
- Tujuan dari Pengendalian ketidak-sesuaian produk/proses. Untuk mengendalikan ketidaksesuaian dalam realisasi proses, sehingga diharapkan realisasi proses yang tidak sesuai dengan persyaratan dapat diidentifikasi serta dicegah penyerahannya ke klien.
6. Tindakan perbaikan dan pencegahan
- Tujuan dari tindakan perbaikan dan pencegahan adalah:
- a. Untuk mengatur tatacara pelaksanaan tindakan perbaikan dan pencegahan apabila terjadi ketidak sesuaian pada produk, proses, keluhan klien atau sistem.

- b. Untuk mengidentifikasi, menyelidiki penyebab ketidak sesuaian serta memprakarsai tindakan perbaikan dan pencegahan guna mengeliminir penyebab aktual serta potensial dan mencegah terulang kembali ketidak sesuaian.
- c. Untuk menerapkan langkah perbaikan dan pencegahan serta menerapkan pengendalian untuk menjamin langkah yang diambil efektif.

Untuk lebih jelasnya rencana mutu PT.LKI dapat dilihat pada diagram 4.1.

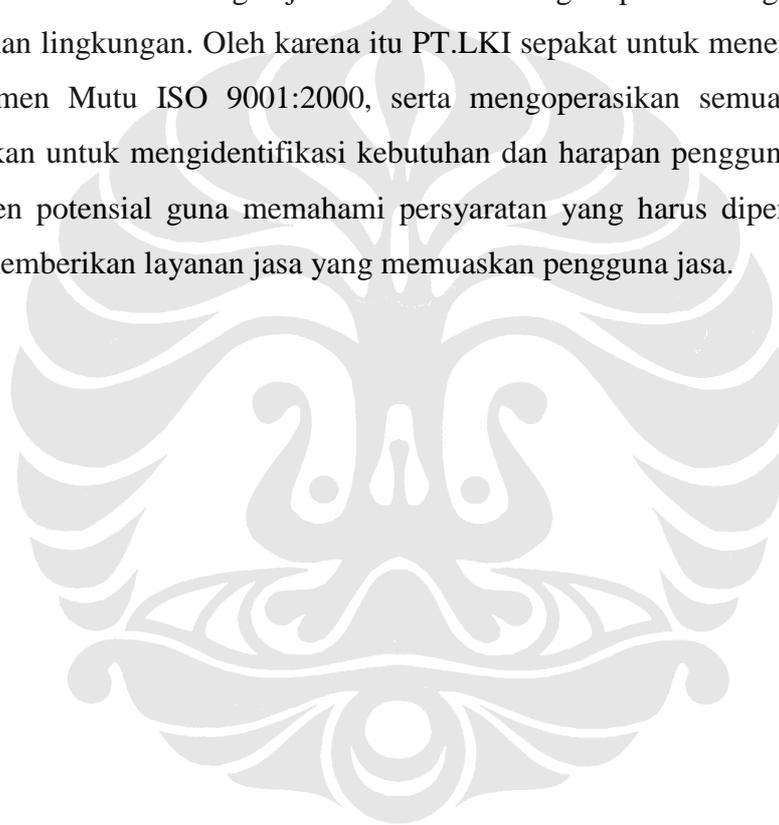


Gambar 4.1 Diagram Alir Rencana Mutu PT. LKI



4.8 KESIMPULAN

PT. LKI adalah suatu usaha professional yang bergerak dalam bidang Perencanaan Teknik, Manajemen dan Perencanaan Pembangunan yang secara umum bertujuan mendukung dan berpartisipasi dalam gerak langkah pembangunan nasional. Dan menjadi institusi profesional yang kompetitif pada sektor jasa konsultasi dan jasa studi di era globalisasi, melalui konsistensi dan efektivitas layanan jasa dalam pemenuhan persyaratan pengguna jasa sesuai kesepakatan kerja. PT.LKI menyadari bahwa kebutuhan dan harapan pengguna jasa selalu berubah sebagai jawaban atas tantangan perkembangan bisnis dan perubahan lingkungan. Oleh karena itu PT.LKI sepakat untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000, serta mengoperasikan semua proses yang diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan harapan pengguna jasa saat ini dan klien potensial guna memahami persyaratan yang harus dipenuhi sehingga dapat memberikan layanan jasa yang memuaskan pengguna jasa.



BAB 5 PENGUMPULAN DAN ANALISA DATA

5.1 PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai pelaksanaan penelitian, yaitu dimulai pada sub bab 5.2 mengenai proses pengumpulan data penelitian, sub bab 5.3 mengenai analisa data, sub bab 5.4 mengenai validasi pakar dan sub bab 5.5 yang berisikan kesimpulan dari bab ini.

5.2 PENGUMPULAN DATA

5.2.1 Pengumpulan Data Tahap Pertama

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan secara bertahap. Tahap pertama dilakukan penyebaran kuisisioner dari variabel-variabel yang diperoleh dari literatur standar ISO 9001: 2000. Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini merupakan standar ISO 9001: 2000, dikarenakan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui penerapan sistem manajemen mutu pada PT. LKI yang berbasis pada standar ISO 9001: 2000. Penyebaran kuisisioner tahap pertama ini dilakukan kepada 9 orang responden yang terdiri dari para Manager-Manager dari PT. LKI yang sangat memahami mengenai sistem manajemen mutu PT. LKI dan memiliki pengalaman kerja pada dunia konstruksi. Dari kuisisioner yang disebarakan sebanyak 9 buah, respon atau jawaban yang berhasil dikumpulkan adalah sebanyak 7 buah. Tabel 5.1 berikut merupakan responden yang terlibat pada pengumpulan data tahap pertama.

Tabel 5. 1 Daftar Responden Pengumpulan Data Tahap Pertama

Responden	Jabatan	Pengalaman Kerja	Pendidikan
R1	Manager	14	S2
R2	Manager	10	S1
R3	Manager	15	S1
R4	Manager	13	S1

Responden	Jabatan	Pengalaman Kerja	Pendidikan
R5	Manager	15	S1
R6	Manager	15	S2
R7	Manager	3	S2

Data yang diperoleh pada kuisisioner tahap pertama berupa variabel-variabel dari klausul-klausul ISO 9001: 2000 yang telah diterapkan oleh PT. LKI. Untuk jawaban diterapkan, untuk selanjutnya variabel-variabel tersebut dikorelasikan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan untuk jawaban tidak diterapkan dilakukan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait mengapa tidak diterapkan. Hasil dari kuisisioner tahap pertama dimana dari 150 variabel yang terdapat pada kuisisioner tahap pertama, ditemukan bahwa klausul-klausul ISO yang telah diterapkan sebanyak 142 variabel. Klausul-klausul yang akan digunakan pada kuisisioner tahap kedua dapat dilihat pada tabel 3.3, namun terdapat 8 variabel yang belum diterapkan antara lain indikator dari persyaratan dokumentasi, peninjauan ulang manajemen, pengendalian peralatan, pengukuran dan pemantauan, dan pengukuran dan pemantauan, sehingga pada kuisisioner tahap kedua terdapat 142 variabel.

5.2.2 Pengumpulan Data Tahap kedua

Pengumpulan data tahap kedua dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada manager dan staf-staf PT. LKI yang dianggap mengerti mengenai sistem manajemen mutu.

Kuisisioner tahap kedua disebarkan sebanyak 20 buah dan respon atau jawaban yang berhasil dikumpulkan adalah sebanyak 19 buah, Tabel 5.2 berikut adalah daftar responden tahap kedua.

Tabel 5.2 Daftar Responden Tahap Kedua

Responden	Jabatan	Pengalaman Kerja	Pendidikan
R1	Manager	13	S1
R2	Manager	15	S1
R3	Manager	14	S2
R4	Manager	3	S2
R5	Manager	10	S1
R6	Manager	15	S2

Responden	Jabatan	Pengalaman Kerja	Pendidikan
R7	Manager	3	S1
R8	Manager	15	S1
R9	Manager	14	S2
R10	Engineer	3	S1
R11	Engineer	2	S1
R12	Engineer	2	S1
R13	Engineer	10	S1
R14	Engineer	2	S1
R15	Engineer	8	S2
R16	Engineer	5	S2
R17	Engineer	28	S1
R18	Sekretaris	3	S1
R19	Sekretaris	3	SLTA

Dari hasil kuisioner tahap kedua tersebut, dilakukan tabulasi data berupa persepsi jawaban responden terhadap implementasi dari variabel sistem manajemen mutu yang berpengaruh pada kinerja perusahaan. Tabulasi data tersebut kemudian diolah dengan pengujian sample bebas untuk mengetahui adanya pengaruh pengalaman, jabatan dan pendidikan dengan responden. Untuk tabulasi data responden tahap kedua dapat dilihat pada lampiran.

5.3 ANALISA DATA

5.3.1 Pengujian K Sample Bebas (Uji Kurskal Wallis H) Berdasarkan Pengalaman Responden

Uji ini digunakan untuk mengetahui perbedaan jawaban kuesioner oleh responden yang terdapat dalam sample. Pengujian dilakukan ke dalam empat kelompok dengan kriteria yang berbeda. Uji ini diterapkan pada pengalaman kerja responden terhadap variabel yang ditanyakan.

Pengalaman responden yang ada dikategorikan kedalam kelompok, yaitu:

1. Kelompok pengalaman kerja < 5 tahun
2. Kelompok pengalaman kerja 5 hingga 10 tahun
3. Kelompok pengalaman kerja 11 hingga 20 tahun
4. Kelompok pengalaman kerja > 20 tahun

Berikut disajikan pengelompokan pengalaman kerja terhadap responden yang dapat dilihat pada tabel 5.3:

Tabel 5.3 Kelompok Pengalaman Kerja

Responden	Pengalaman Kerja	Kelompok
R1	13	3
R2	15	3
R3	14	3
R4	3	1
R5	10	2
R6	15	3
R7	3	1
R8	15	3
R9	14	3
R10	3	1
R11	2	1
R12	2	1
R13	10	2
R14	2	1
R15	8	2
R16	5	2
R17	28	4
R18	3	1
R19	3	1

Selanjutnya, data dianalisa dengan program SPSS 12 menggunakan *k independent samples*, dengan hipotesis yang diusulkan sebagai berikut :

Ho = Tidak ada perbedaan persepsi responden yang berbeda pengalaman

Ha = Ada perbedaan minimal satu persepsi responden yang berbeda pengalaman

Pedoman yang digunakan untuk menerima atau menolak jika hipotesis nol (Ho) yang diusulkan:

- Ho diterima jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* > *level of significant* (α) sebesar 0,05 dan nilai *chi-square* < dari nilai $\chi^2_{0,05(df)}$
- Ho ditolak jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* < *level of significant* (α) sebesar 0,05 dan nilai *chi-square* > dari nilai $\chi^2_{0,05(df)}$

Setelah melakukan beberapa langkah operasional, didapatkan hasil:

Tabel 5.4 Hasil uji pengaruh tingkat pengalaman pada persepsi responden

Variabel	X13	X17	X35	X38	X50	X58	X74	X79	X88	X93
Chi-Square	9.964	8.433	7.822	9.093	7.878	8.217	8.613	10.617	8.999	7.909
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	0.019	0.038	0.05	0.028	0.049	0.042	0.035	0.014	0.029	0.048

Dari output menunjukkan semua nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada tabel statistic dimana semua variabel lebih besar dari *level of significant* (α) 0,05, dan nilai *chi-square* < dari nilai $\chi^2_{0,05(3)} = 7,815$, kecuali untuk variabel X13, X17, X35, X38, X50, X58, X74, X79, X88, X93. Jadi hipotesis nol (H_0) diterima dan H_a ditolak untuk semua variabel, kecuali untuk X13, X17, X35, X38, X50, X58, X74, X79, X88, dan X93, dimana ada perbedaan persepsi responden yang berbeda pengalaman.

5.3.2 Pengujian K Sample Bebas (Uji Kurskal Wallis H) Berdasarkan Pendidikan Responden

Pendidikan responden yang ada dikategorikan kedalam 3 kelompok, yaitu:

1. Kelompok responden dengan pendidikan SLTA
2. Kelompok responden dengan pendidikan S1
3. Kelompok responden dengan pendidikan S2

Berikut disajikan pengelompokan pendidikan terhadap responden dapat dilihat pada tabel 5.5 :

Tabel 5.5 Kelompok Pendidikan Kerja Dalam Uji Sample Bebas

Responden	Pendidikan	Kelompok
R1	S1	2
R2	S1	2
R3	S2	3
R4	S2	3
R5	S1	2
R6	S2	3
R7	S1	2
R8	S1	2
R9	S2	3
R10	S1	2

Responden	Pendidikan	Kelompok
R11	S1	2
R12	S1	2
R13	S1	2
R14	S1	2
R15	S2	3
R16	S2	3
R17	S1	2
R18	S1	2
R19	SLTA	1

Selanjutnya, data dianalisa dengan program SPSS menggunakan *k independent samples*, dengan hipotesis yang diusulkan sebagai berikut :

Ho = Tidak ada perbedaan persepsi responden yang berbeda pendidikan

Ha = Ada perbedaan minimal satu persepsi responden yang berbeda pendidikan

Pedoman yang digunakan untuk menerima atau menolak jika hipotesis nol (Ho) yang diusulkan:

- Ho diterima jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* > *level of significant* (α) sebesar 0,05 dan nilai *chi-square* < dari nilai $\chi^2_{0,05(df)}$
- Ho ditolak jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* < *level of significant* (α) sebesar 0,05 dan nilai *chi-square* > dari nilai $\chi^2_{0,05(df)}$

Setelah melakukan beberapa langkah operasional, maka dari output menunjukkan semua nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada tabel statistic dimana semua variabel lebih besar dari *level of significant* (α) 0,05, dan nilai *chi-square* < dari nilai $\chi^2_{0,05(2)} = 5,991$. Jadi hipotesis nol (Ho) diterima dan Ha ditolak untuk semua variabel. Berarti tidak ada perbedaan persepsi responden yang berbeda pendidikan.

5.3.3 Pengujian K Sample Bebas (Uji Kurskal Wallis H) Berdasarkan Jabatan Responden

Jabatan responden dikategorikan kedalam 3 kelompok, yaitu :

1. Kelompok responden dengan jabatan Manager
2. Kelompok responden dengan jabatan Engineer
3. Kelompok responden dengan jabatan Sekretaris

Berikut disajikan pengelompokan jabatan terhadap responden dapat dilihat pada tabel 5.6:

Tabel 5.6 Kelompok Jabatan Dalam Uji Sample Bebas

Responden	Jabatan	Kelompok
R1	Manager	1
R2	Manager	1
R3	Manager	1
R4	Manager	1
R5	Manager	1
R6	Manager	1
R7	Manager	1
R8	Manager	1
R9	Manager	1
R10	Engineer	2
R11	Engineer	2
R12	Engineer	2
R13	Engineer	2
R14	Engineer	2
R15	Engineer	2
R16	Engineer	2
R17	Engineer	2
R18	Sekretaris	3
R19	Sekretaris	3

Selanjutnya, data dianalisa dengan program SPSS menggunakan *k independent samples*, dengan hipotesis yang diusulkan sebagai berikut :

Ho = Tidak ada perbedaan persepsi responden yang berbeda jabatan

Ha = Ada perbedaan minimal satu persepsi responden yang berbeda jabatan

Pedoman yang digunakan untuk menerima atau menolak jika hipotesis nol (Ho) yang diusulkan:

- Ho diterima jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* > *level of significant* (α) sebesar 0,05 dan nilai *chi-square* < dari nilai $\chi^2_{0,05(df)}$
- Ho ditolak jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* < *level of significant* (α) sebesar 0,05 dan nilai *chi-square* > dari nilai $\chi^2_{0,05(df)}$

Setelah melakukan beberapa langkah operasional, didapatkan hasil sebagai berikut :

Tabel 5.7 Hasil uji pengaruh tingkat jabatan pada persepsi responden

Variabel	X13	X14	X22	X28	X29	X62	X88	X100
Chi-Square	7.387	5.976	7.071	6.389	6.755	8.615	6.943	6.412
df	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0.025	0.050	0.029	0.041	0.034	0.013	0.031	0.041

Dari output menunjukkan semua nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada tabel statistic tiap variabel lebih besar dari *level of significant* (α) 0,05, dan nilai *chi-square* < dari nilai $\chi^2_{0,05(2)} = 5,991$. kecuali untuk X13, X14, X22, X28, X29, X62, X88, dan X100. Jadi Hipotesis nol (H_0) diterima dan H_a ditolak untuk semua variabel, kecuali X13, X14, X22, X28, X29, X62, X88, dan X100, dimana ada perbedaan persepsi responden yang berbeda jabatan.

5.3.4 Analisa Korelasi

Analisa korelasi bertujuan untuk menguji hubungan antara 2 variabel yang tidak menunjukkan hubungan fungsional. Keeratan hubungan ini dinyatakan dalam bentuk koefisien korelasi. Pada penelitian ini digunakan korelasi *Kendall's Tau*, karena data yang digunakan lebih dari 10 dengan skala data ordinal, sehingga dapat dikategorikan kedalam korelasi non-parametrik.

Dalam penelitian ini analisa korelasi digunakan untuk mencari penerapan sistem manajemen mutu yang berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Selanjutnya, data dianalisa dengan program SPSS 12,00 menggunakan *correlate bivariat*, dengan hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

H_0 = Variabel X tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan

H_a = Variabel X berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

Pedoman yang digunakan untuk menerima atau menolak jika hipotesis nol (H_0) yang diusulkan:

- H_0 diterima jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* > *level of significant* (α) sebesar 0,05
- H_0 ditolak jika nilai *p-value* pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* < *level of significant* (α) sebesar 0,05

Setelah melakukan beberapa langkah operasional, maka dari hasil output menunjukkan variabel yang memiliki nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* yang lebih kecil dari *level of significant* (α) 0,05 dapat dilihat pada table 5.9 dimana terdapat korelasi

antara variabel X dengan variabel Y dan untuk mengetahui peringkat variabel X yang berkorelasi terhadap variabel Y, digunakan nilai *correlation coefficient* yang merupakan nilai yang digunakan untuk mengukur kekuatan (keeratan) suatu hubungan antar variabel.

Tabel 5. 8 Peringkat korelasi variabel X terhadap variabel Y

Peringkat	Variabel		<i>correlation coefficient</i>	Tingkat Keeratan
Y1		PENINGKATAN PENDAPATAN		
1	X4	Menjamin ketersediaan sumber-sumber daya dan informasi yang diperlukan guna mendukung operasional dan pemantauan dari proses-proses ini.	0,466	Sedang
2	X31	Mekanisme untuk meninjau-ulang kesesuaian kebijakan Kualitas itu telah ditetapkan oleh manajemen puncak	0,459	Sedang
3	X100	Organisasi mengendalikan produksi dan pelayanan melalui: ketersediaan informasi yang menspesifikasikan karakteristik dari produk; apabila diperlukan, ketersediaan instruksi-instruksi kerja; penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sesuai untuk produksi dan pelayanan; ketersediaan dan penggunaan peralatan pengukuran dan pemantauan; implementasi dari aktivitas pemantauan; implementasi dari proses-proses yang didefinisikan untuk pengeluaran produk, penyerahan dan aktivitas setelah penyerahan apabila diterapkan	0,445	Sedang
4	X1	Mengidentifikasi proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen kualitas, dan aplikasinya pada keseluruhan organisasi	0,443	Sedang
Y2		PENINGKATAN KEPUASAN PELANGGAN		
1	X9	Ditetapkannya prosedur-prosedur tertulis yang dibutuhkan oleh Standar Internasional ISO 9001:2000, seperti: pengendalian dokumen, pengendalian catatan kualitas, audit internal, pengendalian produk nonkonformans, tindakan korektif, dan tindakan preventif	0,476	Sedang
Y3		MEMPERTAHANKAN JUMLAH PELANGGAN LAMA		
3	X73	Output dari aktivitas perencanaan desain dan pengembangan itu diperbaharui, demikian pula kemajuannya.	0,423	Sedang
Y4		PENINGKATKAN JUMLAH PELANGGAN BARU		
1	X54	Organisasi menjamin bahwa karyawannya sadar akan relevansi serta pentingnya aktivitas mereka dan bagaimana mereka berkontribusi pada pencapaian tujuan-tujuan kualitas	0,462	Sedang

Peringkat	Variabel		correlation coefficient	Tingkat Keeratan
2	X135	Data yang digunakan untuk analisis memberikan informasi tentang: kepuasan dan/atau ketidakpuasan pelanggan; kesesuaian terhadap kebutuhan pelanggan; karakteristik dari proses, produk dan kecenderungannya; pemasok-pemasok.	0,459	Sedang
3	X42	Tanggung jawab dan wewenang telah didefinisikan dan dikomunikasikan kepada mereka yang terlibat dalam operasional dari Sistem Manajemen Kualitas	0,409	Sedang
Y5		MENEKAN DEVISIASI RENCANA BIAYA OPERASIONAL		
1	X128	Organisasi telah menetapkan prosedur tertulis yang mendefinisikan proses-proses yang dilibatkan dalam pengendalian nonkonformans (ketidaksesuaian)	0,462	Sedang
2	X63	Terdapat proses penentuan kebutuhan pelanggan telah mencakup hal-hal berikut: persyaratan-persyaratan yang tidak dinyatakan oleh pelanggan, tetapi dianggap perlu untuk dispesifikasikan atau diterapkan dalam penggunaan, seperti: ketersediaan, penyerahan, petunjuk penggunaan produk, dukungan teknis, dll; persyaratan-persyaratan hukum dan peraturan-peraturan yang terkait dengan produk; persyaratan tambahan lain yang ditentukan oleh organisasi.	0,457	Sedang
3	X88	Proses-proses yang ditetapkan telah mengidentifikasi, mendokumentasikan dan mengendalikan perubahan-perubahan desain dan pengembangan	0,445	Sedang
Y6		MENINGKATKAN JUMLAH MENANG/IKUT TENDER		
1	X81	Personel yang terlibat dalam peninjauan-ulang merupakan wakil-wakil dari fungsi yang terkait dengan tahap-tahap desain dan pengembangan yang sedang ditinjau-ulang itu	0,539	Sedang
2	X119	Informasi yang dimonitor itu merupakan salah satu dari pengukuran-pengukuran kinerja yang terdapat dalam Sistem Manajemen Kualitas	0,528	Sedang
3	X10	Dokumen-dokumen yang dibutuhkan oleh organisasi agar menjamin efektivitas peren-canaan, operasional dan pengendalian proses-proses, termasuk proses-proses di luar organisasi (outsourc), apabila proses itu mempengaruhi kualitas produk sesuai persyaratan yang ditetapkan.	0,502	Sedang
4	X62	Terdapat klausul-klausul dalam Bagian Realisasi Produk dari ISO 9001:2000 yang tidak dapat diterapkan oleh organisasi dan telah dipertimbangkan untuk dikeluarkan serta telah dinyatakan dan didefinisikan dalam Manual Kualitas	0,482	Sedang

Peringkat	Variabel		correlation coefficient	Tingkat Keeratan
5	X139	Organisasi telah menetapkan prosedur tertulis untuk tindakan korektif dengan persyaratan-persyaratan yang didefinisikan untuk : mengidentifikasi ketidaksesuaian, termasuk keluhan pelanggan; menentukan penyebab-penyebab ketidak-sesuaian itu; mengevaluasi kebutuhan untuk mengam bil tindakan agar menjamin bahwa ketidaksesuaian itu tidak akan terjadi (terulang) lagi; menentukan dan menerapkan tindakan korektif yang diperlukan; mencatat hasil-hasil dari tindakan korektif yang dilakukan; meninjau-ulang tindakan korektif yang dilakukan	0,457	Sedang
6	X123	Organisasi telah menetapkan tahap-tahap yang tepat untuk mengukur dan memantau karakteristik produk	0,456	Sedang
7	X140	Tindakan-tindakan korektif yang dilakukan itu menghilangkan penyebab-penyebab ketidaksesuaian yang berpengaruh pada masalah yang dihadapi	0,454	Sedang
8	X59	organisasi telah menetapkan dan mengelola lingkungan kerja yang diperlukan untuk mencapai kesesuaian terhadap persyaratan produk	0,453	Sedang
9	X58	lingkungan kerja yang sesuai untuk proses operasional telah didefinisikan	0,438	Sedang
10	X8	Manual (buku panduan) kualitas.	0,416	Sedang
11	X47	Input dari peninjauan-ulang manajemen meliputi kinerja sekarang dan kesempatan untuk peningkatan, yang berkaitan dengan: hasil-hasil audit, umpan-balik pelanggan; kinerja proses dan kesesuaian produk; status dari tindakan korektif dan preventif; tindak-lanjut dari peninjauan-ulang manajemen yang lalu; perubahan-perubahan yang dapat mempengaruhi Sistem Manajemen Kualitas	0,416	Sedang
12	X122	Metode-metode itu sesuai dengan kemampuan dari setiap proses untuk memenuhi tujuan yang diinginkan	0,413	Sedang
Y7		MENEKAN DEVIASI WAKTU PELAKSANAAN PROYEK		
1	X11	Catatan-catatan yang dibutuhkan oleh Standar Internasional ISO 9001:2000	0,521	Sedang
2	X63	Terdapat proses penentuan kebutuhan pelanggan telah mencakup hal-hal berikut: persyaratan-persyaratan yang tidak dinyatakan oleh pelanggan, tetapi dianggap perlu untuk dispesifikasikan atau diterapkan dalam penggunaan, seperti: ketersediaan, penyerahan, petunjuk penggunaan produk, dukungan teknis, dll; persyaratan-persyaratan hukum dan peraturan-peraturan yang terkait dengan produk; persyaratan tambahan lain yang ditentukan oleh organisasi.	0,495	Sedang

Peringkat	Variabel		correlation coefficient	Tingkat Keeratan
5	X119	Informasi yang dimonitor itu merupakan salah satu dari pengukuran-peng-ukuran kinerja yang terdapat dalam Sistem Manajemen Kualitas	0,461	Sedang
3	X8	Manual (buku panduan) kualitas.	0,426	Sedang
4	X140	Tindakan-tindakan korektif yang dilakukan itu menghilangkan penyebab-penyebab ketidaksesuaian yang berpengaruh pada masalah yang dihadapi	0,411	Sedang
Y8		MENINGKATKAN KOMPETENSI SDM		
1	X9	Prosedur-prosedur tertulis yang dibutuhkan oleh Standar Internasional ISO 9001:2000, seperti: pengendalian dokumen, pengendalian catatan kualitas, audit internal, pengendalian produk nonkonformans, tindakan korektif, dan tindakan preventif	0,498	Sedang
2	X8	Manual (buku panduan) kualitas.	0,459	Sedang
3	X47	input dari peninjauan-ulang manajemen meliputi kinerja sekarang dan kesempatan untuk peningkatan, yang berkaitan dengan: hasil-hasil audit, umpan-balik pelanggan; kinerja proses dan kesesuaian produk; status dari tindakan korektif dan preventif; tindak-lanjut dari peninjauan-ulang manajemen yang lalu; perubahan-perubahan yang dapat mempengaruhi Sistem Manajemen Kualitas	0,455	Sedang
4	X11	Catatan-catatan yang dibutuhkan oleh Standar Internasional ISO 9001:2000	0,445	Sedang
5	X52	Kebutuhan kompetensi untuk personel yang melaksanakan pekerjaan yang mempengaruhi kualitas produk telah diidentifikasi dan ditetapkan	0,444	Sedang
6	X81	Personel yang terlibat dalam peninjauan-ulang merupakan wakil-wakil dari fungsi yang terkait dengan tahap-tahap desain dan pengembangan yang sedang ditinjau-ulang itu	0,428	Sedang
7	X101	Organisasi telah mengidentifikasi proses-proses produksi dan pelayanan yang perlu untuk divalidasi	0,431	Sedang
8	X62	Terdapat klausul-klausul dalam Bagian Realisasi Produk dari ISO 9001:2000 yang tidak dapat diterapkan oleh organisasi dan telah dipertimbangkan untuk dikeluarkan serta telah dinyatakan dan didefinisikan dalam Manual Kualitas	0,415	Sedang

Peringkat	Variabel	<i>correlation coefficient</i>	Tingkat Keeratan
Y9		MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN	
1	X100	0,480	Sedang
2	X128	0,447	Sedang
3	X134	0,446	Sedang
4	X57	0,419	Sedang
Y10		MENINGKATKAN KETERLIBATAN ENGINEER DALAM PELAKSANAAN PEKERJAAN	
1	X44	0,520	Sedang
2	X65	0,516	Sedang
3	X73	0,436	Sedang
4	X52	0,424	Sedang
5	X95	0,416	Sedang

Dari keeratan hubungan korelasi pada tabel diatas, maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel dari klausul-klausul ISO 9001:2000 memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan nilai *correlation coefficient* yang didapat dari hasil analisa korelasi, maka dapat dilihat bahwa tingkat keeratan antara variabel-variabel untuk tiap-tiap kinerja perusahaan berada pada level sedang dimana dapat diartikan bahwa sistem manajemen mutu yang diterapkan pada perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, namun tingkat peningkatannya tidak terlalu besar.

5.3.5 Analisis Validitas Reabilitas

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrument dalam mengukur apa yang ingin diukur [40]. Dalam penentuan layak atau tidaknya suatu item yang akan digunakan, pada penelitian ini dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada tahap signifikansi 0,05, dimana artinya variabel penelitian dianggap valid jika berkorelasi signifikan terhadap skor total. Sedangkan uji reabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Pengujian validitas data digunakan dengan menggunakan *corrected item-total correlation* yang menggunakan nilai r dari tabel. Sedangkan untuk pengujian reabilitas digunakan metode *Cronbach's Alpha*, dimana variabel penelitian dikatakan reliable bila nilai alpha lebih besar dari r kritis product moment. Berikut adalah hasil output pengolahan data dengan menggunakan program SPSS:

Tabel 5. 9 Output uji validitas

		N	%
Cases	Valid	19	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	19	100.0

Sumber : hasil olahan SPSS

Dari tabel diatas dapat diterangkan bahwa telah diteliti 19 responden dan 100% sudah valid (tidak ada yang dikeluarkan dari analisis penelitian).

Tabel 5. 10 Output uji Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	142

Sumber : hasil olahan SPSS

Selanjutnya untuk hasil statistik reabilitas data didapat nilai cronbach's alpha sebesar 0,987 dengan jumlah variabel sebesar 142. Nilai ini kemudian kita bandingkan dengan nilai r tabel, dimana r tabel dicari pada signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi dengan ketentuan $df = \text{jumlah kasus} - 2 = 17$ maka didapat r tabel sebesar 0,747. Dapat disimpulkan, karena nilai Alpha Cronbach = 0,987 lebih besar dari nilai r table, maka kuisisioner yang diuji coba terbukti reliabile.

5.4 VALIDASI PAKAR

Setelah memperoleh sistem manajemen mutu yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, tahap berikutnya adalah melakukan validasi atas hasil tersebut. Survey dilakukan dengan mengajukan kuesioner terhadap pakar yang memenuhi persyaratan untuk mengetahui pendapat mereka tentang hasil yang didapat. Tabel 5.10 adalah profil pakar yang dalam tahap validasi hasil penelitian.

Tabel 5.11 Profil Pakar

No.	Pakar	Pendidikan	Pengalaman
1	Pakar 1	S1	14 tahun
2	Pakar 2	S2	14 tahun
3	Pakar 3	S2	3 tahun
4	Pakar 4	S2	10 tahun
5	Pakar 5	S3	23 tahun

Pertanyaan yang diajukan kepada para pakar, berupa bagaimana komentar dan pendapat mereka terhadap variabel-variabel sistem manajemen mutu yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian. Dari hasil validasi terhadap 5 orang pakar, diperoleh pernyataan setuju terhadap variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

5.5 KESIMPULAN

Dari pembahasan pada bab ini maka dapat disimpulkan bahwa telah dilakukan pengolahan data pada penelitian ini dengan menggunakan tiga tahap pengumpulan data, dimana pada tahap satu dan tiga dilakukan proses penyebaran kuisioner dan wawancara terhadap responden yang berkompeten terhadap penelitian ini. Sedangkan pada tahap kedua dilakukan proses pengolahan data dengan melakukan alat berupa program SPSS 12. Adapun pengujian yang dilakukan dari program ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu berupa analisis validitas reabilitas, analisis non parametrik dengan menggunakan *Kruskall-Wallis*, dan analisis korelasi.

Dari analisa dihasilkan bahwa dari variabel Y (kinerja perusahaan) yang paling banyak dipengaruhi oleh variabel X adalah Y6 (meningkatkan jumlah menang/ikut tender) dan Y8 (meningkatkan kompetensi SDM), sedangkan variabel Y (kinerja perusahaan) yang paling sedikit dipengaruhi oleh variabel X adalah Y2 (meningkatkan kepuasan pelanggan) dan Y3 (mempertahankan jumlah pelanggan lama). Untuk pembahasan selanjutnya mengenai temuan yang didapat dari hasil pengumpulan dan analisis data serta kesimpulan apa yang dapat diambil dari hasil temuan tersebut akan dianalisis dan dibahas pada bab VI.

BAB 6

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

6.1 PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan temuan dan pembahasan penelitian yaitu dimulai dari pembahasan masing-masing hasil dari analisa data yang diperoleh.

6.2 TEMUAN

Setelah dilakukan pengumpulan dan analisa data, tahap selanjutnya adalah memaparkan temuan yang didapat berdasarkan analisa tersebut. Berikut adalah uraian temuan dalam analisa data yang telah dilakukan.

Berdasarkan pengumpulan data tahap pertama diperoleh hasil bahwa sistem manajemen mutu yang berbasiskan pada standar ISO 9001:2000 sebagian besar sudah diterapkan pada PT. LKI, namun masih terdapat beberapa variabel yang belum dapat diterapkan. Variabel-variabel yang diterapkan akan dilanjutkan untuk pengumpulan data tahap kedua. Variabel-variabel yang belum diterapkan sebanyak 8 variabel. Berikut merupakan variabel-variabel yang belum diterapkan beserta alasannya.

Tabel 6.1 Variabel-variabel yang belum diterapkan

Variabel	Indikator	Pertanyaan Penelitian		Alasan Tdk Diterapkan
1. Sistem Manajemen Mutu	1.2 Persyaratan Dokumentasi	1.2.4 Pengendalian Catatan Kualitas	Apakah organisasi telah mengidentifikasi catatan-catatan kualitas yang diperlukan untuk memberikan bukti kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan dan efektivitas operasional dari Sistem Manajemen Kualitas ISO 9001:2000	Karena PT. LKI belum bersertifikat ISO, maka variabel ini belum diterapkan, selain itu dianggap dapat menghambat pekerjaan karena menjadi terlalu birokratis.
2. Tanggung Jawab Manajemen	2.6 Peninjauan-Ulang Manajemen	2.6.1 Umum	Apakah manajemen puncak meninjau-ulang Sistem Manajemen Kualitas agar menjamin kelangsungan kesesuaian, kelengkapan, dan efektivitas	Manajemen puncak belum melakukan peninjauan-ulang sistem manajemen mutu karena belum ada dokumentasi yang baik, hal ini dikarenakan tidak adanya waktu untuk melakukan kegiatan ini.
4. Realisasi produk	4.6 Pengendalian Peralatan Pengukuran dan Pemantauan		Apakah perangkat lunak (softwares) yang digunakan untuk pengukuran dan pemantauan terhadap persyaratan yang dispesifikasikan itu divalidasi sebelum dipergunakan	PT. LKI tidak melakukan pengendalian dan pemantauan, karena biasanya pengukuran dan pemantauan dilakukan oleh sub-konsultan.
5. Pengukuran, Analisis dan Peningkatan	5.2 Pengukuran dan Pemantauan	5.2.2 Audit Internal	Audit yang direncanakan dalam bentuk program audit telah mempertimbangkan hal-hal berikut: status dan kepentingan dari aktivitas-aktivitas serta area yang diaudit dan hasil-hasil dari audit terdahulu	Saat ini PT. LKI melakukan rapat (rapat proyek, marketing & kantor) sebagai alat mutu internal untuk mengontrol proses & produk. Audit internal tidak dilakukan oleh PT. LKI karena PT. LKI belum bersertifikat ISO, Jika PT. LKI akan bersertifikat ISO maka baru akan dilakukan audit internal.
			Apakah frekuensi audit telah didefinisikan	
			Apakah rencana-rencana audit ditinjau-ulang pada selang waktu periodikal	

Variabel	Indikator	Pertanyaan Penelitian	Alasan Tdk Diterapkan
		Apakah proses audit internal memiliki tujuan-tujuan berikut guna menentukan apakah Sistem Manajemen Kualitas: sesuai dengan persyaratan dari standar internasional ini dan telah diimplementasikan dan dipelihara secara efektif	
		Apakah manajemen melakukan tindakan korektif secara tepat waktu atas ketidaksesuaian yang ditemukan selama audit	
		Apakah tindak-lanjut merupakan bagian dari proses audit dan meliputi: verifikasi dari implementasi tindakan korektif dan pelaporan dari hasil-hasil verifikasi	

6.2.1. Pengujian K Sample Bebas (Uji Kurskal Wallis H) Berdasarkan Pengalaman Responden

Dari hasil analisa terhadap semua variabel dan kelompok pengalaman responden, terdapat perbedaan persepsi antara responden yang memiliki pengalaman kurang dari 5 tahun, 5-10 tahun, 11-20 tahun dan diatas 20 tahun untuk variabel X13 dan X17 yang merupakan indicator dari persyaratan dokumentasi. X35 dan X38 yang merupakan indicator dari perencanaan pada tahapan tanggung jawab manajemen, X50 yang merupakan indicator dari penyediaan sumber daya, X58 yang merupakan indicator dari lingkungan kerja, X74, X79 dan X88 yang merupakan indicator dari desain dan pengembangan, X93 yang merupakan indicator dari pembelian.

6.2.2. Pengujian K Sample Bebas (Uji Kurskal Wallis H) Berdasarkan Pendidikan Responden

Dari hasil analisa terhadap semua variabel dan kelompok pendidikan responden, dinyatakan bahwa tidak ada perbedaan persepsi responden yang berbeda pendidikan.

6.2.3. Pengujian K Sample Bebas (Uji Kurskal Wallis H) Berdasarkan Jabatan Responden

Dari hasil analisa terhadap semua variabel dan kelompok pengalaman responden, terdapat perbedaan persepsi antara responden yang memiliki jabatan Manager, Engineer dan Sekretaris untuk variabel X13 dan X14 yang merupakan indikator dari persyaratan dokumentasi, X22 yang merupakan indikator dari komitmen manajemen, X29 yang merupakan indikator dari kebijakan kualitas, X62 yang merupakan indikator dari perencanaan realisasi produk, X88 (yang merupakan indikator dari desain dan pengembangan, X100 yang merupakan indikator dari ketentuan produksi dan pelayanan.

6.2.4 Analisa Korelasi

Dari hasil analisa korelasi semua variabel X terhadap variabel Y, berikut ini ditampilkan matrik dari hasil variabel Y (kinerja perusahaan) yang berkorelasi terhadap variabel X :

Tabel 6.2 Matrik korelasi variabel X terhadap Y

	Variabel Y									
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Variabel X										
X1	v									
X4	v									
X8						v	v	v		
X9		v						v		
X10						v				
X11							v	v		
X31	v									
X42				v						
X44										v
X47						v		v		
X51										
X52								v		v
X54				v						
X57									v	
X58						v				
X59						v				
X62						v		v		
X63					v		v			
X65										v
X73			v							v
X81						v		v		
X88					v					
X95										v
X100	v								v	
X101								v		
X119						v	v			
X122						v				
X123						v				
X128					v				v	
X134									v	
X135				v						
X139						v				
X140						v	v			

Dari matrik tabel 6.2 dapat dilihat bahwa variabel Y (kinerja perusahaan) memiliki korelasi terhadap lebih dari satu variabel X dan juga terdapat satu variabel X yang mempengaruhi lebih dari satu variabel Y (kinerja perusahaan). Namun pada penelitian ini yang akan ditinjau hanya pada Y1 (meningkatkan pendapatan), Y4 (meningkatkan jumlah pelanggan baru), Y6 (meningkatkan jumlah/menang tender), Y7 (menekan deviasi waktu pelaksanaan proyek) dan Y8 (meningkatkan konsistensi SDM) yang dipengaruhi oleh variabel X. Dimana variabel-variabel yang memiliki pengaruh paling banyak dengan variabel Y (kinerja perusahaan) yang ditinjau adalah X8 dan X11 yang merupakan indikator dari persyaratan dokumentasi, X47 yang merupakan indikator dari tanggung jawab dan wewenang, X62 yang merupakan indikator dari perencanaan realisasi produk, X81 yang merupakan indikator dari desain dan pengembangan, X119 yang merupakan indikator dari pengukuran dan pemantauan, X140 yang merupakan indikator dari peningkatan.

Untuk korelasi antar variabel Y dapat dilihat pada tabel 6.3 dan untuk tingkat keeratan dapat dilihat pada tabel 6.4. Namun pada penelitian ini hanya akan dibahas hubungan korelasi antara Y2 (meningkatkan kepuasan pelanggan), Y4 (meningkatkan jumlah pelanggan baru) dan Y6 (meningkatkan jumlah menang/ikut tender).

Tabel 6.3 Matrik korelasi antar variabel Y

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Y1										
Y2			v	v		v				
Y3		v				v	v			v
Y4		v			v	v				
Y5				v					v	
Y6		v	v	v			v		v	v
Y7			v			v				
Y8										
Y9					v	v				
Y10			v			v				

Tabel 6.4 Nilai *Coefisien Corelation* antar variabel Y

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10
Y1										
Y2			0,492	0,480		0,446				
Y3		0,492				0,423	0,492			0,498
Y4		0,480			0,421	0,429				
Y5				0,421					0,415	
Y6		0,446	0,423	0,429			0,496		0,446	0,453
Y7			0,492			0,496				
Y8										
Y9					0,415	0,446				
Y10			0,498			0,453				

Dari matrik korelasi antar variabel Y dapat dilihat bahwa antar sesama variabel Y (kinerja perusahaan) memiliki korelasi, dengan nilai *Coefisien Corelation* berkisar diantara 0,40-0,599 sehingga tingkat keeratannya berada pada level sedang. Yang paling banyak memiliki pengaruh dengan sesama kinerja perusahaan adalah variabel Y6 (meningkatkan jumlah menang/ikut tender).

6.3 PEMBAHASAN

Pembahasan akan dilakukan berdasarkan analisa data yang diperoleh.

6.3.1 Hubungan Kinerja Perusahaan Dengan Klausul ISO

Dari analisa korelasi dihasilkan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dari PT. LKI. Dimana satu variabel X berpengaruh terhadap lebih dari satu variabel Y. Dalam pembahasan penelitian ini hubungan korelasi yang akan dibahas hanya pada variabel Y1, Y4, Y6, Y7 dan Y8 yang dipengaruhi oleh variabel yang ada pada klausul ISO. Dikarenakan kinerja tersebut memiliki hubungan yang cukup banyak dari variabel X dan mewakili dari masing-masing perspektif dari kinerja perusahaan.

- a. Kinerja perusahaan variabel Y1 (meningkatkan pendapatan) memiliki hubungan dengan X1 dan X4 yang merupakan indikator dari persyaratan dokumentasi. X31 yang merupakan indikator dari kebijakan kualitas. X100 yang merupakan indikator dari ketentuan produksi dan pelayanan. Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses, suatu proses dapat didefinisikan sebagai suatu integrasi dari orang, material, metode, mesin, dan

peralatan dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah bagi pelanggan. Manfaat apabila organisasi menerapkan proses-proses itu adalah biaya menjadi lebih rendah dan waktu siklus menjadi lebih pendek melalui efektivitas penggunaan sumber-sumber daya, hasil-hasil menjadi meningkat, konsisten dan dapat diperkirakan, serta peningkatan menjadi prioritas dan terfokus. Menurut hasil penelitian Gatot bento (2004) semakin tinggi kualitas hasil akhir perusahaan, semakin tinggi hambatan dalam melakukan penilaian terhadap prestasi kerja, dan semakin tinggi kemampuan pimpinan perusahaan dalam menganggapi persaingan aka menyebabkan peningkatan kinerja perspektif keuangan.

- b. Kinerja perusahaan variabel Y4 (Meningkatkan jumlah pelanggan baru) memiliki hubungan dengan X42 yang merupakan indikator dari tanggung jawab dan wewenang, X54 yang merupakan indikator dari sumber daya manusia dan yang merupakan indikator dari analisa data. Pemimpin organisasi menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi, mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kunci utama untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan adalah komunikasi secara terus-menerus antar karyawan yang saling terkait dan tergantung satu sama lain sebagai individu dan, antar departemen yang saling tergantung sebagai suatu unit. Komunikasi secara berkesinambungan dengan pelanggan merupakan hal yang penting dalam pasar kompetitif, strategi yang tepat dalam rangka pembentukan fokus pada pelanggan adalah jalan membentuk mekanisme yang efektif untuk memudahkan komunikasi dan kemudian melaksanakannya. Salah satu alasan perlunya komunikasi secara terus-menerus adalah bahwa kebutuhan pelanggan selalu berubah sepanjang waktu, melalui komunikasi ini perusahaan dapat memantau setiap perkembangan dan perubahan yang terjadi bila hal ini tidak terantisipasi maka perusahaan bisa kalah dalam persaingan. Faktor yang dapat menyebabkan timbulnya kebutuhan pelanggan yang baru antara lain teknologi baru, persaingan pasar, perubahan selera, pergolakan sosial dan konflik internasional. Komunikasi yang baik dengan pelanggan harus mencakup pelanggan internal dan

eksternal, apa yang diterapkan dalam berkomunikasi dengan pihak luar juga dapat digunakan dalam berkomunikasi dengan pihak internal organisasi. Komunikasi dengan karyawan tidak cukup hanya dengan menyampaikan informasi seperti spesifikasi, standar, prosedur dan metode kerja. Disamping itu ada dua hal yang paling penting dalam komunikasi, yaitu perlu menyediakan sarana bagi para karyawan untuk menyampaikan pandangan dan idenya dan perlu menjelaskan kepada para karyawan mengenai tindakan-tindakan manajemen yang menurut mereka berlawanan dengan kualitas. Menurut hasil penelitian Gatot bentoro (2004) semakin tinggi profit yang diperoleh perusahaan, semakin tinggi kemampuan pimpinan perusahaan dalam membuat rencana sumber daya dan semakin tinggi kemampuan pimpinan perusahaan dalam menyelesaikan konflik akan menyebabkan peningkatan kinerja perspektif pelanggan.

- c. Kinerja perusahaan variabel Y6 (Meningkatkan jumlah menang tender/jumlah ikut tender) memiliki hubungan dengan X8 dan X10 yang merupakan indikator dari persyaratan dokumentasi, X47 yang merupakan indikator dari tanggung jawab dan wewenang, X58 dan X59 yang merupakan indikator dari lingkungan kerja, X62 yang merupakan indikator dari perencanaan realisasi produk, X81 yang merupakan indikator dari desain dan pengembangan, X119, X122 dan X123 yang merupakan indikator dari pengukuran dan pemantauan, X139 dan X140 yang merupakan indikator dari peningkatan. Suatu sistem manajemen mutu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang/jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi. Sistem manajemen mutu mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen mutu secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar. Dalam setiap lingkungan, pelaksanaan proses yang konsisten merupakan kunci untuk peningkatan terus-menerus yang efektif agar selalu memberikan produk (barang/jasa) yang memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar global. Selain itu peningkatan terus-menerus dilakukan oleh sistem manajemen mutu melalui penggunaan

kebijakan kualitas, tujuan-tujuan kualitas, hasil-hasil audit, tindakan korektif dan preventif, dan peninjauan ulang manajemen. Berbagai cara untuk menentukan daerah yang memerlukan perbaikan dapat berasal dari keluhan pelanggan yang merupakan hasil audit internal dan eksternal dan dapat berupa hasil survey pelanggan. Apapun yang menjadi penyebabnya, yang terpenting adalah perlu dipastikan telah dilakukannya perbaikan terhadap masalah yang timbul serta mencegah masalah yang sama terjadi dikemudian hari. Disisi lain jika tidak ada yang perlu diperbaiki bukan berarti tidak perlu perbaikan, tetapi dapat dilakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan menjadi lebih efisien, lebih praktis, lebih cepat dan lebih ekonomis. Sehingga dapat meningkatkan penerimaan dan pangsa pasar, yang diperoleh melalui tanggapan-tanggapan yang cepat dan fleksibel terhadap kesempatan pasar. Semakin tinggi kualitas hasil akhir perusahaan akan menyebabkan peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal.

- d. Kinerja perusahaan variabel Y7 (Menekan deviasi waktu pelaksanaan proyek terhadap *project plan*) memiliki hubungan dengan X8 dan X11 yang merupakan indikator dari persyaratan dokumentasi, X63 yang merupakan indikator dari proses yang terkait dengan pelanggan, X119 yang merupakan indikator dari pengukuran dan pemantauan, yang merupakan indikator dari peningkatan. Agar organisasi dapat berfungsi secara efektif, mereka harus mengidentifikasi dan mengelola banyak proses yang saling berhubungan dan berinteraksi. Identifikasi secara sistematis dari manajemen mengenai proses-proses yang digunakan dalam suatu organisasi terutama pada interaksi diantara proses-proses itu yang dikenal sebagai pendekatan proses, pendekatan proses bertujuan untuk mencapai siklus dinamik dari peningkatan terus-menerus dan memberikan hasil-hasil yang signifikan kepada organisasi, terutama dalam bentuk kinerja produk, efektivitas, efisiensi waktu dan reduksi biaya. Berdasarkan hasil penelitian Gatot bentoro (2004) semakin tinggi kemampuan pemimpin perusahaan dalam menyelesaikan konflik, semakin tinggi kemampuan personel inti dalam menjalankan fungsi tugas akan menyebabkan peningkatan kinerja perspektif proses bisnis internal.

- e. Kinerja perusahaan variabel Y8 (Meningkatkan kompetensi SDM) memiliki hubungan dengan X8, X9 dan X11 yang merupakan indikator dari persyaratan dokumentasi, (Catatan-catatan yang dibutuhkan oleh Standar Internasional ISO 9001:2000), X47 yang merupakan indikator dari tanggung jawab dan wewenang, X52 yang merupakan indikator dari sumber daya manusia, X62 yang merupakan indikator dari persyaratan realisasi produk, X81 yang merupakan indikator dari desain dan pengembangan, X119 yang merupakan indikator dari pengukuran dan pemantauan. Pengukuran kinerja dari sistem manajemen mutu dapat dilihat dari kepuasan pelanggan. Kebutuhan pelanggan diidentifikasi dengan jelas sebagai bagian dari pengembangan produk, dimana organisasi bertujuan untuk melampaui harapan pelanggan bukan sekedar memenuhinya. Untuk itu perlu dikumpulkannya informasi yang akurat mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan atas produk atau jasa yang dihasilkan, dengan demikian organisasi dapat memahami dengan baik perilaku konsumen sehingga perusahaan yang bersangkutan dapat menyusun strategi dan program yang tepat dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada, menjalin hubungan dengan setiap pelanggan dan mengungguli para pesaingnya. Selain itu dengan adanya informasi yang dibutuhkan akan memungkinkan organisasi untuk lebih fokus menetapkan program-program pekerjaan yang akan berpengaruh pada biaya menjadi lebih rendah dan waktu siklus menjadi lebih pendek melalui efektivitas penggunaan sumber-sumber daya. Personel atau dapat disebut juga karyawan pada semua tingkatan merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi. Manfaat ini antara lain personel dalam organisasi menjadi termotivasi, memberikan komitmen dan terlibat, menumbuhkan kembangkan inovasi dan kreativitas dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, personel menjadi bertanggung jawab terhadap kinerja mereka dan menjadi giat berpartisipasi dalam peningkatan terus-menerus. Berdasarkan hasil penelitian Gatot bentoro (2004), semakin tinggi kualitas hasil akhir perusahaan, semakin tinggi pengerahan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan

semakin tinggi dorongan dan dukungan dari pimpinan perusahaan terhadap karyawan akan menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan.

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 pada perusahaan untuk semua perspektif mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja perusahaan. Menurut analisis yang dilakukan Flynn et al (1995), sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 adalah standar kunci yang harus dipenuhi oleh perusahaan yang ingin meningkatkan kualitas kinerjanya. Hasilnya adalah menunjukkan bahwa infrastruktur (hubungan jangka panjang dengan pelanggan, dukungan manajemen puncak, manajemen tenaga kerja, hubungan jangka panjang dengan pemasok, dan kesiapan kerja) berpengaruh terhadap kualitas manajemen, kualitas manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dan kinerja perusahaan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian lain, kinerja perusahaan yang belum memiliki sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang sedang dalam proses mendapatkan ISO 9001:2000. Faktor-faktor yang menyebabkan penurunan kinerja ini dikarenakan personel, manajemen, dan organisasi perusahaan yang sedang dalam proses mendapatkan ISO perlu menyesuaikan dengan kondisi infrastruktur serta menerapkan standarisasi yang baru, sehingga berakibat menurunnya kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sellenheim (1991) yang mengatakan bahwa sistem manajemen mutu yang akan diterapkan oleh suatu perusahaan harus dipicu oleh permintaan pasar, fleksibel untuk berubah, sederhana dan mudah dipahami, mempertimbangkan faktor finansial dan non finansial dan juga memberikan penegasan yang positif [56].

6.3.2 Hubungan Antar Kinerja Perusahaan

Pada pembahasan hubungan antar kinerja perusahaan ini hanya pada variabel Y2, Y4 dan Y6. Dikarenakan variabel-variabel tersebut dianggap hal yang penting dalam suatu organisasi bisnis.

- a. Berdasarkan hasil dari uji korelasi antar variabel Y ditemukan bahwa variabel Y2 (Meningkatkan kepuasan klien) berhubungan terhadap Y3 (mempertahankan jumlah pelanggan lama), Y4 (Meningkatkan jumlah

pelanggan baru) dan Y6 (Meningkatkan jumlah menang tender/jumlah ikut tender). Pada umumnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan, oleh karena itu kepuasan pelanggan merupakan aspek yang sangat penting dalam suatu usaha. Apapun yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya bila akhirnya tidak meningkatkan kepuasan pelanggan, adanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, antara lain : hubungan antar perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis, memberikan dasar yang baik untuk perkembangan bisnis melalui pengulangan transaksi-transaksi, dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan, reputasi perusahaan menjadi baik dimata pelanggan dan laba yang diperoleh meningkat.

- b. Variabel Y4 (Meningkatkan jumlah pelanggan baru) berhubungan terhadap variabel Y2 (Meningkatkan kepuasan klien), Y5 (menekan deviasi rencana biaya operasional pekerjaan) dan Y6 (Meningkatkan jumlah menang tender/jumlah ikut tender). Untuk dapat meningkatkan penerimaan dan pangsa pasar yang diperoleh melalui tanggapan-tanggapan yang cepat dan fleksibel terhadap kesempatan pasar diperlukan adanya usaha untuk tetap fokus pada pelanggan, karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan dari suatu organisasi maka hanya merekalah yang dapat menentukan kualitasnya seperti apa dan bagaimana kebutuhan mereka. Ada beberapa unsur penting didalam kualitas yang ditetapkan oleh pelanggan, antara lain : pelanggan haruslah merupakan prioritas utama organisasi karena kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh pelanggan, pelanggan yang dapat diandalkan merupakan pelanggan yang paling penting, kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi. Dengan terpenuhinya kebutuhan pelanggan maka dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan dapat menarik pelanggan baru untuk dapat membeli produk/jasa yang ditawarkan.
- c. Variabel Y6 (Meningkatkan jumlah menang tender/jumlah ikut tender) berhubungan dengan Y2 (Meningkatkan kepuasan klien), Y3 (mempertahankan jumlah pelanggan lama), Y4 (Meningkatkan jumlah klien baru), Y7 (menekan deviasi waktu pelaksanaan proyek terhadap *project plan*),

Y8 (meningkatkan kompetensi SDM) dan Y10 (meningkatkan keterlibatan *Engineer* dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam menjalankan suatu organisasi bisnis terdapat empat perspektif yang mesti dikelola dan diukur kinerjanya secara konstan dari waktu ke waktu. Pada dasarnya keempat perspektif tersebut bersifat sinergis dan saling berhubungan erat. Sebuah organisasi bisnis hampir tidak mungkin mencapai keunggulan finansial tanpa ditopang oleh barisan pelanggan yang puas dan loyal. Dan barisan pelanggan yang loyal ini tak akan pernah terus tumbuh jika sebuah organisasi tidak memiliki proses bisnis yang hebat dan inovatif. Dan pada akhirnya, proses kerja yang hebat ini hanya akan mungkin menjelma menjadi kenyataan jika organisasi tersebut ditopang oleh barisan SDM yang unggul, kepemimpinan yang tangguh dan budaya organisasi yang positif. Pengelolaan kinerja organisasi bisnis secara optimal dengan demikian mesti mempertimbangkan keempat dimensi diatas secara integratif. Serangkaian *key performance indicators* (berserta target angka) untuk tiap dimensi diatas mesti diidentifikasi dan kemudian dimonitor pencapaiannya secara periodik (misal setiap sebulan sekali dalam sesi *monthly performance review meeting*). Melalui proses pengelolaan kinerja yang komprehensif pada empat perspektif inilah, sebuah organisasi bisnis mestinya bisa terus tumbuh dan mekar menuju kejayaan.

6.4 PEMBUKTIAN HIPOTESA

Sistem manajemen mutu merupakan suatu sistem yang mengatur pengendalian operasional, sehingga perusahaan memiliki standar/prosedur yang jelas dalam menjalankan suatu kegiatan. Dengan adanya standar yang jelas maka konsistensi *output* yang dihasilkan akan konsisten walaupun terjadi pergantian orang. Sesuatu yang tidak mungkin jika suatu organisasi bisnis memiliki kemampuan untuk menghasilkan dan mempertahankan suatu produk (barang/jasa) yang bermutu tanpa disertai adanya manajemen proses yang baik dan rapi didalamnya. Mutu yang baik tidak akan dapat diraih hanya dengan mengandalkan keberuntungan semata, tetapi mutlak harus dengan cara penerapan manajemen yang baik. Sistem manajemen mutu akan memberikan kemampuan kepada perusahaan dalam mengontrol, menciptakan stabilitas, prediktabilitas dan

kapabilitas bisnis. Dengan adanya sistem manajemen mutu juga dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan.

Berdasarkan hasil dari penelitian ini dan dari referensi yang ada maka dapat disimpulkan bahwa hipotesa pada penelitian ini terbukti, hanya saja tingkat pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan tidak terlalu besar melainkan hanya pada level sedang.

