
**THE INFLUENCE OF THE HUMAN RESOURCE CONTRIBUTION,
CONTINUOUS IMPROVEMENT, CUSTOMER SATISFACTION ON
PERFORMANCE ENTERPRISE**

Acep Edison

Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama - Bandung

e-mail: acep_ed@yahoo.com

Abstract

The purpose of this study is to find out the influence of the Human Resource Contribution, Continuous Improvement, Customer satisfaction toward performance enterprise on textile industry. The influences are analyzed with the Structural Equation Modeling (SEM), which is relevant with the structure of variables that have been rebuilt from manifest variables. The method applied in this research is the explanatory survey. The tool for primary source of data use questionnaires. The secondary data use documents related to the research and research situation result

The Unit of analyzed are department of textile enterprises in city and regency Bandung, Jawa Barat Province in Indonesia. The sample size is 56 samples for adequate condition is determined using structural Equation Modeling method analysis and is processed by lisrel 8.3 for Windows software.

Based on the conceptual framework of this study, the following hypotheses have been deduced :

- 1). There are The influences of the Human Resource Contribution on Continuous Improvement.
- 2). There are The influences of the Human Resource Contribution and Continuous Improvement on Customer Satisfaction
- 3). There are The influences simultaneous of the Human Resource Contribution, Continuous Improvement, Customer Satisfaction on enterprise Performance.

The results of this research showed that three hypotheses are accepted and they describe the conceptual paradigm research to be corresponding with the empirical fact, and the Human Resource Contribution, Continuous Improvement, Customer Satisfaction significantly influence toward Performance enterprise on textile industry.

Keywords: Human Resource Contribution, Continuous Improvement, Customer Satisfaction, Performance.

PENDAHULUAN

Persaingan pada globalisasi perdagangan dunia mendorong perusahaan untuk menata strategi operasi terutama dalam upaya menghasilkan produk berkualitas yang dapat memuaskan pelanggan. Produk yang akan mampu bersaing diproses melalui perbaikan secara terus-menerus (*Continuous Performance Improvement*) untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi. Proses perbaikan terus-menerus dilakukan pada setiap area fungsional organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. (Gaspersz 2003).

Tindakan perbaikan terus menerus merupakan mekanisme peningkatan kinerja manusia dan efektivitas operasi untuk menghasilkan peningkatan *out put* yang berorientasi peningkatan kualitas, artinya produk – produk didesain dan diproduksi sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan yang sasaran kepuasan kepada pelanggan. (Besterfield, dkk : 1999, Gaspersz :2003, Claude :1999, Laszlo :1999, Hayes : 1997)

Kontribusi sumber daya manusia dalam upaya perbaikan merupakan salah satu elemen fundamental pemicu perbaikan kualitas yang yang diinginkan. Sumber daya manusia memiliki kontribusi yang signifikan terhadap tujuan peningkatan kualitas produk

yang ditandai dengan adanya perubahan dalam menghasilkan peningkatan nilai tambah sebagai akibat dari kemampuan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan. (Besterfield, dkk : 1999, Gaspersz :2003, Claude :1999, Laszlo :1999, Hayes : 1997)

Kontribusi sumber daya manusia menjadi fundamental dalam upaya perbaikan terus menerus untuk meningkatkan kualitas dan perbaikan terus-menerus menjadi fundamental dalam upaya pencapaian kepuasan pelanggan yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Fenomena kontribusi sumber daya manusia, perbaikan terus-menerus dan kepuasan pelanggan pada sektor industri khususnya industri tekstil di Indonesia secara umum menunjukkan gambaran bahwa kontribusi sumber daya manusia terakit dengan penyerapan tenaga kerja yang jumlah pekerja sangat besar dan sebagian besar pekerja tidak memiliki keahlian secara khusus dalam pertekstilan. Secara umum pekerja tidak memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya dan pada umumnya buruh kasar dengan gaji yang rendah. Fenomena sumber daya manusia pada industri tekstil diduga sangat berdampak pada upaya perbaikan kualitas.

Kualitas produk tekstil yang dihasilkan Indonesia lebih rendah dari segara produksen lainnya didunia diantaranya diakibatkan produk belum memenuhi standar kualitas, penampilan/desain yang tidak menarik, pelayanan yang tidak prima dan tepat waktu, penyerahan produk masih terdapat yang cacat / rusak, produk berdaya tahan lama, tidak memiliki keistimewaan, tidak ada garansi, harga tidak bersaing. (Indonesian Textile Magazine 2004)

Penurunan jumlah ekspor yang terjadi dari tahun ke tahun ditandai dengan adanya perusahaan tekstil yang menghentikan atau mengurangi produksinya. Permasalahan skill dan produktivitas tenaga kerja yang sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing tidak pernah ditingkatkan, tetapi upah setiap tahun naik ditambah jam kerja di Indonesia hanya 40 jam per minggu sedangkan dinegara-negara ASEAN rata-rata 48 jam per minggu. (API Indonesian Textile Magazine Maret 2012). *Trend* ekspor tekstil Indonesia dari tahun 2001 - 2004 menunjukkan penurunan yang signifikan. Pada tahun 2004 ekspor tekstil negara – negara Asia ke Amerika Serikat mengalami peningkatan sebesar 237 Milyar Dollar AS tetapi Ekspor Indonesia hanya mengalami kenaikan sebesar 3 Milyar Dollar AS yakni hanya mencapai 2,6 % dari jumlah ekspor negara – negara Asia ke Amerika Serikat. Posisi Indonesia berada pada peringkat ke 8 eksportir negara – negara Asia ke Amerika Serikat. Pada akhir tahun 2004, jumlah ekspor tekstil negara–negara Asia ke Jepang mencapai 528 Milyar Dollar AS, ekspor tekstil Indonesia hanya mencapai 6 %. Ekspor tekstil ke Eropa masih bersifat temporer sesuai dengan permintaan “ Buyer “ sedangkan ekspor tekstil ke Australia, Sub–Saharan Afrika, Kepulauan Mauritius, belum menunjukkan peningkatan. (API Guiding Book 2004 – 2006, 2ND Edition)

Krisis ekonomi yang melanda Amerika Serikat tahun 2008 telah berdampak pada sektor industri dan perdagangan. Industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) Indonesia turut merasakan akibatnya. Melemahnya pertumbuhan ekonomi di Amerika Serikat (AS), Uni Eropa (UE), dan Jepang yang berdampak pada penurunan permintaan TPT, padahal AS, UE, dan Jepang adalah pasar ekspor utama produk TPT dunia termasuk dari Indonesia. Penurunan permintaan TPT dunia, khususnya dari pasar AS, UE, dan Jepang, tidak hanya dirasakan oleh eksportir dari Indonesia melainkan juga dirasakan eksportir-eksportir TPT dari seluruh dunia. Pada periode januari-agustus 2008, impor TPT AS menunjukkan angka minus, baik itu nilainya (-3,68% dari USD 64,05 milyar) maupun volumenya (-5,24% dari SME 35,50 milyar). Begitu pula yang terjadi dengan Jepang impor TPT nya turun yang setara nilai -7,80% (dari 2,24 trilyun YEN) dan volume -1.14% (dari 1,56 milyar Kg). (API Guiding Book 2008)

Penurunan permintaan dunia menyebabkan tekstil tujuan ekspor Indonesia dialihkan pada pasar domestik. Informasi Cyber Media 2010 menjelaskan bahwa 95 % produk tekstil yang dijual di Factory Outlet (FO) di Bandung, Jakarta, Surabaya adalah produk yang seharusnya ditujukan untuk ekspor. Kondisi TPT Indonesia diperparah dengan mudahnya negara produsen yang mempunyai 4 musim memasukkan barang bekas musim panas ke negara tropis, akibatnya 70 % pasar domestik dikuasai produk-produk impor yang kualitasnya lebih baik dari produk domestik.

Observasi pada sentra perdagangan TPT di kota dan kabupaten Bandung menunjukkan bahwa produk-produk impor dari Korea, Jepang, India lebih disukai karena kualitas dan desainnya yang lebih baik dan lebih murah dari produk Indonesia. Kualitas produk Indonesia mengalami keterpurukan yang diduga bahwa perbaikan terus-menerus belum menjadi perhatian perusahaan tekstil di Indonesia.

Kontribusi sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya sangat penting dalam upaya mendorong dilakukannya upaya perbaikan secara terus menerus dengan sasaran kepuasan pelanggan, peningkatan perbaikan dan kepuasan pelanggan pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Penelitian terhadap kontribusi sumber daya manusia, perbaikan terus menerus, kepuasan pelanggan dan kinerja yang bersifat *crosssectional explanatory* ini diharapkan mampu menjelaskan dan menjawab seberapa besar pengaruh Kontribusi Sumber Daya Manusia, Perbaikan Terus-menerus, kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan.

ISI DAN METODE

substansi yang diteliti merujuk pada :

1. Kontribusi Sumberdaya Manusia (*Human Resources Contribution*)

Kontribusi Sumber daya manusia dilakukan berdasarkan

- 1). **Pemberdayaan** ; Pemberian wewenang pada pekerja didasarkan pada kemampuan (*ability*), keyakinan (*confidence*), dan komitmen (*commitment*) untuk bertanggungjawab terhadap inisiatif dalam pencapaian keberhasilan tujuan organisasi. Pemberian wewenang dibutuhkan tiga kondisi :
 - a. Setiap orang harus memahami suatu aturan dimana pekerja dapat melakukan proses perubahan, dan perubahan disebabkan suatu alasan.
 - b. Individu harus memahami bahwa kebebasan untuk bertindak kadang – kadang sangat terbatas.
 - c. Organisasi harus memungkinkan seseorang memiliki kedudukan yang lebih baik, dan organisasi harus dapat memberikan ; informasi, pendidikan dan keahlian, sehingga layak seseorang diberi wewenang. (Besterfield, dkk 1999:77).
- 2). **Tim kerja** ; merupakan sekumpulan individu-individu yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama yang dibentuk berdasarkan seleksi atau kewenangan yang terdiri dari pemimpin tim (*team leader*), fasilitator (*facilitator*), pencatat/perekam (*recorder*), pencatat waktu (*timekeeper*), dan anggota-anggota tim (*members*) yang berkerja menggunakan fasilitas selama pelaksanaan pekerjaan dan implementasi rencana serta kebijakan pimpinan sesuai dengan konsensus dan aspiratif. (Casley Conrat. :1999).

2. Perbaikan terus menerus (*Continuous Improvement*)

Perbaikan terus-menerus meliputi perbaikan sistem dan peningkatan standar – standar kerja yang ada dalam upaya menghentikan pemborosan dan penyimpangan pada

setiap tingkat aktivitas serta menghentikan pembuatan produk yang berkualitas jelek (*cost of poor quality*). Perbaikan terus menerus dilakukan dengan menggunakan : PDCA (Plan-Do-Cek-Act), yakni : **Plan** (*Step 1. Select a problem and describe it clearly. Step 2. Study the present system*). **Do** (*Step 4. Plan and Implement a solution*). **Cek** (*Step 5. Evaluate effects*). **Act** (*Step 6. Standardize any effective solutions. Step 7. Reflect on process and develop future Plans*) (Rao Ashok et al : 1996).

3. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

- 1) **Kepuasan Pelanggan berdasarkan Persepsi Pelanggan.** ; Survey *American Society for Quality* (ASQ) menyatakan bahwa persepsi merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan pembeli. Kepuasan pembeli atau kepuasan pelanggan didasarkan pada : Daya guna (*performance*), Keistimewaan (*features*), Pelayanan (*service*), Jaminan (*warranty*), Harga (*price*), Nama Baik (*reputation*).
- 2) **Kepuasan Pelanggan berdasarkan Ekspektasi Pelanggan.** ; Ekspektasi pelanggan yang diidentifikasi berdasarkan pendekatan titik pandang pelanggan menyangkut kejujuran dalam transaksi, memberikan keuntungan psikologis dalam kerjasama jangka panjang, pengiriman barang tepat waktu dan diterima dalam kondisi tidak rusak dan menerima dengan baik terhadap klaim yang diajukan. (Gaspersz : 2003)(Kotler Philip: 1997).

4. Kinerja (*Performance*)

Kinerja Perusahaan adalah suatu pencapaian nilai tambah keuangan dan non keuangan yang terukur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dari perubahan seluruh sumber daya manusia, material dan modal untuk menghasilkan perubahan yang lebih baik dimasa yang akan datang. Basis pengukuran kinerja adalah keseimbangan pengukuran melalui pendekatan kartu skor seimbang (*Balanced Scorecard*).(BSC)

- 1). **Perspektif Keuangan.**; Perspektif keuangan adalah pengukuran terhadap kinerja keuangan didasarkan pada indikasi kemajuan pada profitabilitas yang telah dicapai oleh perusahaan, antara lain pengukuran *Return On Investment (ROI)*, *Net Profit Margin (NPM)*, pertumbuhan penjualan atau peningkatan arus kas secara umum.
- 2). **Perspektif Pelanggan** ; Perspektif pelanggan, adalah pengukuran pelanggan dan segmentasi pasar kedalam unit bisnis secara lengkap sesuai dengan target yang telah ditetapkan meliputi lima pengukuran yang secara umum digunakan oleh seluruh tipe organisasi. Pengukuran perspektif pelanggan sebagai berikut : 1). Pangsa pasar (*Market share*). 2).Retensi Pelanggan(*Customer retention*). 3).Tambahan Pelanggan (*Customer Aquisition*). 4). Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*).
- 3) **Perspektif Proses Bisnis Internal.**; Perspektif proses bisnis internal adalah Pengukuran terhadap keberhasilan tujuan bisnis organisasi yang didasarkan pada identifikasi kedalam proses yang baru dengan ketentuan bahwa organisasi harus unggul dalam kegiatan operasional. Pengukuran menjangkut tiga proses : 1).Proses Inovasi 2).Proses Operasi 3).Proses layanan Purna Jual.
- 4). **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan** ; Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pengukuran yang didasarkan pada pendekatan pengidentifikasi infrastruktur dalam organisasi dalam rangka menciptakan pertumbuhan dan perbaikan dalam jangka panjang yang didasarkan pada tiga prinsip yakni : orang, sistem dan organisasi prosedur. Kunci pengukuran secara umum menyangkut : 1).Kemampuan Tenaga kerja. 2).Kemampuan sistem informasi. 3).Motivasi , Pemberian Wewenang, Kesejajaran. (Robert S. Kaplan, David P.Norton. *Balanced Scorecard*.1996)

METODE

Desain Penelitian dan tipe investigasi

Rancangan yang digunakan berupa pengujian hipotesis yang dilakukan berdasarkan fakta – fakta empiris dengan menggunakan metode penelitian *explanatory survey*. Tipe investigasi yang digunakan adalah kausalitas, yakni hubungan sebab akibat antara *variabel eksogen* dan *variabel endogen*.

Unit analisis

Unit analisis yaitu perusahaan tekstil : Pemintalan (*Spinning*), Pertenunan (*Weaving*), Perajutan (*Knitting*), Pencelupan (*Dyeing*), Pencapan (*Printing*). Penyempurnaan (*Finishing*) di Propinsi Jawa Barat yang terdaftar di Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API) di Propinsi Jawa Barat yang berlokasi : Kabupaten Bandung dan Kodya Bandung,

Metode Penarikan Sampel.

Penarikan sampel dengan menggunakan teknik *simple random sampling*, yakni menetapkan subjek yang akan diteliti dengan cara menarik sampel secara acak sederhana langsung dari populasi. (Uma Sekaran, 2000 : 271). Besarnya sampel sesuai dengan aplikasi *Structural Equation Modeling* (SEM). berpedoman pada penentuan jumlah sampel sebanyak 5 – 10 kali jumlah parameter yang ada didalam model atau jumlah sampel 5 – 10 kali jumlah variabel manifest (indikator) dari keseluruhan keseluruhan variabel laten. (Solimun 2002 : 83). Responden penelitian adalah manajer bagian perusahaan. Jumlah sampel sebagai responden yang ditetapkan berdasarkan jumlah indikator sebanyak $14 \times 4 = 56$.

Pengujian Kualitas Data

Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuestioner, keabsahan dan kesahihan diukur dengan menggunakan dua jenis pengujian yakni : Uji Validitas yakni nilai suatu item yang memiliki koefisien korelasi lebih besar dari 0.30 dan nilai koefisien reabilitas yang direkomendasikan tidak kurang dari 0.70 (Azwar,1997 : 158) Hasil Uji Reabilitas dan Validitas didapat sebagaimana Tabel 1.

Tabel.1. Hasil Pengukuran Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Variabel	Uji Validitas	Uji Reabilitas
Kontribusi Sumber Daya manusia	0.310 s/d 0.614	0.7832
Perbaikan Terus menerus.	0.308 s/d 0.823	0.7981
Kepuasan Pelanggan.	0.320 s/d 0.639.	0.8741
Kinerja.	0.344 s/d 0.734.	0.8924

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam analisis deskriptif dengan cara mengkategorikan variabel penelitian secara proposional dan kondisional sesuai dengan empiris. Besarnya karakteristik sebagaimana Tabel 2.

Tabel 2. Skor Rata – rata Tertimbang Variabel (*Weigh Mean Score Variable*)

Posisi Skor (Interval)	Nilai Bobot (%)	Kategori
< 0.1999	< 19.99	Sangat rendah
0,2000 - 0,3999	20.00 - 39.99	Rendah
0,4000 - 0,5999	40.00 - 59.99	Sedang.
0,6000 - 0, 7999	70.00 - 79.99	Tinggi
0,8000 - 1,0000	80.00 - 100.00	Sangat tinggi.

Sumber : Sugiono (2003 : 203) diolah sesuai kebutuhan dengan pembobotan

Rerangka Pemikiran.

Berbagai penelitian, literatur dan jurnal menunjukkan bahwa dalam sistem manajemen perusahaan terdapat tindakan pencegahan kerusakan dan tindakan perbaikan serta peningkatan kualitas secara terus-menerus yang berorientasi pada pelanggan.

Faktor penciptaan suatu keadaan menuju perbaikan terus-menerus didasarkan pada pemahaman terhadap kepuasan pelanggan. Kontribusi Sumber daya manusia dapat memberikan pengaruh kuat pada upaya perbaikan dan arah dari tujuan pencapaian hasil yang optimal. Secara spesifik perbaikan ditujukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan internal dan eksternal akan berpengaruh terhadap kinerja. (Gaspersz : 2003). Perbaikan terus-menerus merupakan suatu proses integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin dan peralatan guna menghasilkan nilai tambah *output*. Proses perbaikan dapat dilakukan berdasarkan kerangka kerja dengan menggunakan metode pemecahan masalah berdasarkan siklus yang dikembangkan oleh Shewhart (1960) yakni siklus **PDCA** (Plan – Do – Chek - Act). Metode pemecahan masalah, disebut juga metode scientific terdiri dari berbagai macam variasi dan digunakan secara luas, tetapi pada prinsipnya terdapat kesamaan. Rao Ashok, dkk (1996) mengemukakan Tujuh langkah proses Perbaikan Terus-menerus dengan menggunakan siklus PDCA. Upaya perbaikan dilakukan terus-menerus sangat ditentukan oleh kontribusi sumber daya manusia yang yang sifat-sifat dasarnya adalah keterlibatan pemimpin dan pekerja secara bersama-sama untuk bertanggungjawab dalam melakukan dan melaksanakan perbaikan terus-menerus dalam upaya memenuhi kepuasan pelanggan. Faktor penting yang mempengaruhi kepuasan pelanggan didasarkan persepsi pelanggan menyangkut : 1). Daya guna (*performance*). 2).Keistimewaan (*features*).3). Pelayanan (*service*). 4).Jaminan (*warranty*). 5. Harga (*price*). Pelanggan mau membayar tinggi sesuai dengan nilainya. 6. Nama Baik (*reputation*). (Besterfield, dkk 1999 :51-53) dan ekspektasi pelanggan yakni sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh pelanggan.

Kontribusi Sumber Daya Manusia, Perbaikan terus-menerus merupakan kunci dalam membangun sistem operasi modern yang bersifat proaktif dan sistematis yang berorientasi pada pelanggan yang akan menciptakan peningkatan signifikan pada kepuasan pelanggan yang pada akhirnya akan mempengaruhi tercapai tidaknya kinerja perusahaan. (Gaspersz : 2003).

Hipotesis

Sebagaimana kerangka pikir, hipotesis – hipotesis penelitian direkomendasikan sebagai berikut :

- 1). Terdapat pengaruh Kontribusi Sumber Daya Manusia terhadap Perbaikan Terus.-menerus.
- 2). Terdapat pengaruh Kontribusi Sumber Daya Manusia, Perbaikan Terus.-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan.
- 3). Terdapat pengaruh simultan Kontribusi Sumber Daya Manusia, Perbaikan Terus.-menerus, Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja perusahaan.

Rancangan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan multivariat SEM. Pemilihan alat uji didasarkan pada pertimbangan bahwa model persamaan struktural memiliki kemampuan untuk pengujian secara simultan bila membandingkan pengujian dengan teknik multivariat lainnya (Hair, dkk, 1998 : 592). Model persamaan struktural (Hair, dkk. 1998 : 646) sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Model Persamaan structural} & : \eta = \Gamma\xi + \beta\eta + \zeta \\ \text{Model Pengukuran Variabel Eksogen (X)} & : X = \Lambda_x\xi + \delta \end{aligned}$$

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada perusahaan – perusahaan tekstil Kota – Kabupaten Bandung Propinsi Jawa Barat yang berlokasi di Batujajar, Cimareme, Nanjung, Hanjung, Cibaligo, Cigugur, Jalan Industri I–II–III-IV, Leuwigajah, Banjaran, Soreang, Majalaya, Dayeuh Kolot, Rancaekek, Cicalengka.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Analisis deskriptif

Hasil penelitian terhadap variabel-variabel dideskripsikan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel. 3. berikut :

Tabel 3 : Matrik Kondisi variabel pada perusahaan

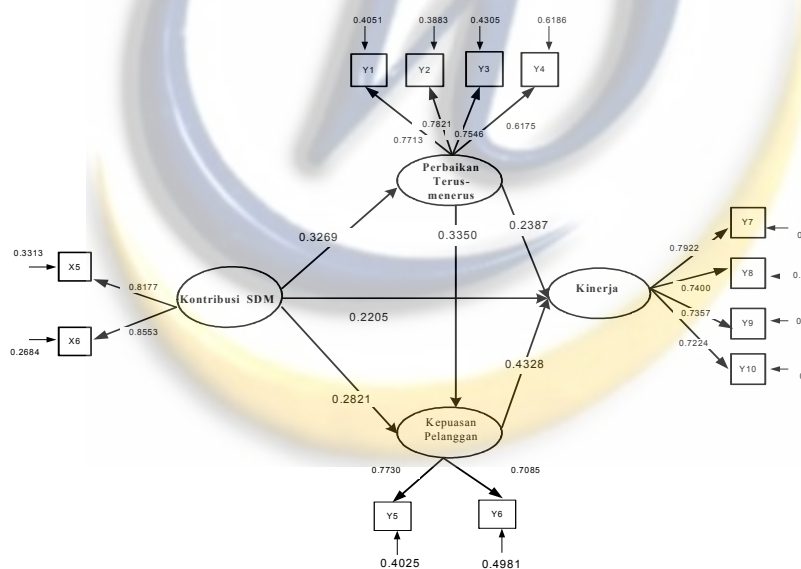
SUB VARIABEL	Skor aktual	Katagori dan Kondisi
KONTRIBUSI SUMBER DAYA MANUSIA		
Pemberdayaan Pengerja	49,34	Pemberdayaan pekerja pada setiap bagian pada perusahaan berada pada katagori sedang menunjukkan bahwa kondisi kontribusi sumber daya manusia belum maksimal.
Kelompok Kerja	49,12	Kemampuan, keyakinan, komitmen, pemimpin tim, fasilitator dan anggota kelompok dalam kerja kelompok berada pada katagori sedang menunjukkan belum berfungsi maksimal.
PERBAIKAN TERUS-MENERUS		
Perencanaan (Plan)	51,65	Perencanaan perbaikan berada pada katagori sedang menunjukkan perencanaan yang bersifat integrasi sekuensial pada operasional menunjukkan belum dilakukan secara terpadu

Pelaksanaan (do)	52,23	Pelaksanaan perbaikan berada pada katagori sedang yang menunjukkan bahwa kondisi perbaikan standar, efisiensi biaya, perbaikan pola desain produk, kualitas produk dari mulai saat proses pemintalan pertununan, pencelupan, dan penyelesaian akhir belum dilaksanakan secara berkesinambungan.
Periksa (Cek)	52,62	Pemeriksaan perbaikan berada pada katagori sedang menunjukkan bahwa kondisi pemeriksaan pada departemen-departemen belum melakukan secara terus-menerus dalam upaya perbaikan dan peningkatan kualitas produksi dan kualitas operasional
Tindakan (Action)	51,53	Tindakan perbaikan berada pada katagori sedang menunjukkan bahwa kondisi tindakan perbaikan belum bersifat “ pengaruh getar “ (<i>tremble effect</i>) yakni : bagian pemintalan meningkatkan kualitas benang, bagian tenun menghasilkan kain grey yang berkualitas, bagian dyieng, printing, finishing melakukan perbaikan pola, kualitas belum mencapai hasil yang maksimal
KEPUASAN PELANGGAN		
Presepsi Pelanggan	53,80	Pelanggan belum maksimal menikmati nilai daya guna produk dan kecocokan spesifikasi yang dipesan, pelayanan yang prima, jaminan kualitas produk yang didukung garansi, resiko kegagalan kualitas barang yang dibeli, pembelian selanjutnya dengan harga dan mutu produk baik berada pada katagori sedang menunjukkan bahwa presepsi pelanggan belum sepenuhnya dipuaskan.
Ekspektasi Pelanggan	54,10	Produk dihasilkan belum sesuai dengan keinginan pelanggan, pengiriman barang tepat waktu dan diterima dalam kondisi tidak rusak dan menerima dengan baik terhadap klaim yang diajukan berada pada katagori sedang menunjukkan ekpektasi yang diharapkan belum maksimal
KINERJA PERUSAHAAN		
Perspektif Keuangan	NPM : 49,19 ROI : 39,2	<i>Net Profit Margin</i> berada pada katagori sedang, artinya kemampuan perusahaan-perusahaan tekstil untuk menghasilkan laba atas penjualan tidak optimal dan <i>Return on Total Assets</i> berada pada kategori rendah, artinya pengembalian Investasi dari laba yang dihasilkan dari 2,5 kali periode penjualan.
Perspektif Pelanggan	51,41	Pengukuran menunjukkan bahwa loyalitas pelanggan, terpeliharanya pangsa pasar, penambahan pelanggan, pertumbuhan bisnis, ketepatan pengiriman, kualitas produk sesuai dengan harga, hubungan yang baik dengan pelanggan katagori sedang yang menunjukkan kinerja prespektif pelanggan belum maksimal
Perspektif	56,07	Pengukuran kemampuan perusahaan – perusahaan

Proses Bisnis internal		tekstil dalam mengidentifikasi jumlah kebutuhan pasar, penggunaan jumlah waktu sesuai standar waktu penyelesaian produk pada setiap proses dari mulai perkiraan jumlah waktu pengerjaan dibandingkan jumlah pesanan menunjukkan kategori sedang yang berarti proses bisnis internal belum berkinerja maksimal
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	52,45	Pengukuran terhadap kemampuan pekerja, tingkat produktivitas pekerja, jumlah penambahan pelanggan, pengembangan produk, motivasi, kesadaran tanggungjawab dan kewajiban para pekerja dalam mencapai kinerja menunjukkan kategori sedang yang berarti kinerja pembelajaran dan pertumbuhan belum maksimal berkinerja.

2. Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian yang diuji dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menetapkan tiga sub-struktur yang harus diuji sebagai berikut : Hasil Pengujian secara ringkas dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar. Hasil Struktur Equation Model

Berdasarkan hasil uji Sebagaimana pada gambar hasil *Structural Equation Model* (SEM), analisis hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1 : " Terdapat pengaruh Kontribusi Sumber Daya Manusia terhadap Perbaikan Terus-menerus."

Hipotesis diterima. Pengaruh Kontribusi Sumber Daya Manusia menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 0.3269 dimana nilai t-hitung. 2.9636 > t-tabel. 1.96 Pengaruh Kontribusi Sumber Daya Manusia terhadap Perbaikan Terus-menerus menunjukkan hasil

sebesar 0.3345. Sisa sebesar 0.6655 diduga pengaruh antara lain dari sebagian besar tenaga kerja hanya buruh kasar yang tidak memiliki keahlian khusus dalam produk tekstil, kemauan pemilik (*owner primordial*), menciptakan iklim yang harmonis dalam melakukan perbaikan yang belum optimal, pemberdayaan pemimpin dan pekerja yang belum maksimal disebabkan adanya faktor primordial yang cukup kuat..

Hipotesis 2 : " Terdapat pengaruh Kontribusi Sumber Daya Manusia, Perbaikan Terus-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan "

Hipotesis diterima, pengaruh secara parsial Kontribusi Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Pelanggan menunjukkan hasil signifikan sebesar 0.2821, dimana nilai t-hitung. 2.725 > t-tabel. 1.96, pengaruh secara parsial Perbaikan Terus-menerus terhadap Kepuasan Pelanggan menunjukkan hasil sebesar 0.5215 dan sisanya sebesar 0.4785 merupakan pengaruh faktor-faktor lain diduga primordial dari pemilik (*owner*), Kemauan dari pemilik (*owner willingness*) dalam menciptakan iklim yang harmonis dan, kompensasi pekerja yang sesuai serta *reward system, ability dan capability* pekerja dalam upaya perbaikan yang belum maksimal. Standar perbaikan tidak dievaluasi dan diperbaiki sehingga tidak maksimal dalam pelaksanaan perbaikan.

Hipotesis 3 : " Terdapat pengaruh Kontribusi Sumber Daya Manusia, Perbaikan Terus-menerus, Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja perusahaan "

Hipotesis diterima, dari hasil pengujian secara parsial menunjukkan : 1) pengaruh Kontribusi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja perusahaan menunjukkan hasil signifikan sebesar 0.2205, dimana nilai t-hitung. 2.4054 > t-tabel. 1.96. 2) .Pengaruh Perbaikan Terus-menerus terhadap Kinerja perusahaan menunjukkan hasil signifikan sebesar 0.2387, dimana nilai t-hitung. 2.2731 > t-tabel. 1.96. Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja perusahaan menunjukkan hasil signifikan sebesar 0.4328, dimana nilai t-hitung. 2.4958 > t-tabel 1.96. Pengaruh secara simultan Kontribusi Sumber Daya Manusia, Perbaikan Terus-menerus, Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang signifikan sebesar 0.5703. sisanya sebesar 0.4297 merupakan faktor lainnya yang diduga pengaruh dari faktor internal menyangkut budaya perusahaan, pengaruh dari faktor eksternal yakni perubahan – perubahan iklim usaha dan iklim sosial politik, kompensasi, lingkungan, regulasi.

KESIMPULAN

1. Kerangka teoritis dari variabel Kontribusi Sumber Daya Manusia, Perbaikan secara Terus-menerus dan Kepuasan Pelanggan serta kinerja menunjukkan kesesuaian dengan empiris sebagaimana terdapat pada perusahaan-perusahaan tekstil. Secara keseluruhan kategori variabel menunjukkan skor sedang yang bermakna bahwa kondisi dari masing-masing variabel belum sepenuhnya diterapkan secara maksimal oleh perusahaan-perusahaan tekstil di Kota dan Kabupaten Bandung.
2. Kontribusi Sumber Daya Manusia, Perbaikan secara Terus-menerus dan Kepuasan Pelanggan berdasarkan hasil analisis secara simultan menunjukkan belum berpengaruh secara maksimal terhadap Kinerja perusahaan. Penelitian mendapat temuan bahwa

- faktor kemauan pemilik (*Owners Willingness*), hubungan keluarga (*Primordial*), budaya organisasi, *capabilitas*, *ability* dan *reward* pekerja diduga menjadi permasalahan dalam maksimalisasi kinerja perusahaan.
3. Fenomena terhadap jumlah ekspor tekstil yang menurun dan kualitas yang lebih rendah serta kalah bersaing dari produk mancanegara sebagai dampak dari Kontribusi Sumber Daya Manusia, Perbaikan secara Terus-menerus dan Kepuasan Pelanggan yang belum maksimal diterapkan yang berakibat pada pencapaian kinerja yang belum optimal pada perusahaan.

REFERENSI

- Achmad Bachrudin, Harapan L. Tobing. (2003). *Analisis Data untuk Penelitian Survey dengan menggunakan LISREL*, Edisi pertama, Jurusan Statistika MIPA-UNPAD. Bandung.
- API News. (2002). *Indonesia Textile Magazine*. No. 5 /VIII/ Sep 2002.
- API News. (2003). *Indonesia Textile Magazine*. No.16 /VIII/ Sep 2003.
- API Guiding Book (2004 – 2006), 2ND Edition
- API Guiding Book (2008)
- API Indonesian Textile Magazine Maret 2012.
- Azwar, Saifuddin. (1997). *Reliabilitas dan Validitas*, Edisi Ke Tiga, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Besterfield Dale et al. (1999). *TQM*, second edition, Prentice Hall, London.
- Casley Conrat. (1999). Employee Empowerment in services : a framework for analisis, *Personal review*, Vol 28 Number 3 pp.169-191. MCB University Press, leeds. UK.
- Claude W. Burril, Johannes L. (1999). *Achieving Quality Through continual improvement*, First Edition, John Wiley & Son, Inc. New York.
- Cravens W. David. (2000). *Strategi Marketing*, Six Edition Irwin-McGraw-Hill. Boston.
- Dale BC, Cook E. (1995). Organizing for Continuous Improvement : an Examination, *Journal of TQM*, Vol 7 Number 1 pp.7-13-59. MCB University Press, Manchester. UK.
- Gapersz Vincent. (2003). *TQM-Management Bisnis*, Cetakan ke Tiga Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Hair Anderson, Tatham, Black. (1998). *Multivariate Data Analysis*, Fith Edition. Prentice Hall Inc. London.
- Hayes E. Bob. (1997). *Measurement Customer Satisfaction*, Second Edition ASQ Quality Press, Milwaukee - Wisconsin.

- Indonesian Textile & Garment. (2004).
- Guiding Book (2004 –2006). 2ND Edition, *Published by Indonesian Textile Association West Jawa District.*
- Indonesian Garment Magazine. [http.www.textile magazine.co.id](http://www.textilemagazine.co.id)
- Kotler Philip. (1997). *Manajemen Pemasaran.* Alih bahasa Hendra Teguh dan Ronny Rusli, Prehallindo. Jakarta.
- Laszlo P. George. (1999). Implement a Quality Management Program, *Journal of TQM*, Vol 111 Number 4. MCB University Press, Montreal Canada.
- Solimun. (2002). *Structural Equation Modeling*, Cetakan ke satu, Fakultas MIPA. UMBRAW. Malang.
- Sugiono. (2001). *Metode Penelitian Administrasi*, Edisi ke Tiga, Penerbit Alpa beta. Bandung.
- Rao Ashok et al (1996). *Total Quality Management : A cross Functional Persfective*, John Wiley & Sons. New York
- Robert S. Kaplan, David P.Norton. *Balanced Scorcard*.(1996) Harvad Business Scholl Press Boston, Massachusetts
- Tvorik J. Stephen, Mc Givem H Michael. (1997). Determinants of Organizational Performance *Journal Management Decision l* Vol 35 Number 6 pp. 417-435. MCB University Press, California, Connecticut USA.
- Uma Sekaran. (2000). *Research Methods For Business*, Third Edition, John Wiley & Sons. New York.