

ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN KUALITAS TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA USAHA KECIL MENENGAH DI KOTA SALATIGA

Fitriana Ulfah, Susilo Toto Rahardjo

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The research was inspired by Small and Medium Enterprises (SMEs) of food and beverage (F & B) industries which have not receive a certificate of SPP IRT from BPOM. The certificate is given to SMEs that have passed for quality test in production process. The objective of the research is to analyze influence of quality management implementation to SMEs' organization performance which similar to Total Quality Management. The research was also a replication and modification of the previous research written by Salaheldin (2008). The object of the research was focus to SMEs of F & B industries in Salatiga, Central Java.

This research was an empirical study by using the whole population called census technique in data collection. The data was obtained by distributing questionnaires to the 42 owners of SMEs or who were authorized to manage the SMEs above. Data analysis was performed by Structural Equation Model (SEM) with the PLS (Partial Least Square) Smart Software.

The analysis of hypothesis showed that all of proposed hypothesis were accepted. The variables of Strategic, Tactical and Operational factor; had a positive and significant impact on Operational Performance, Financial Performance, and Non-Financial Performance. And the variable of Operational Performance had a positive and significant impact on Financial Performance and Non-Financial Performance.

Key words: SMEs, Quality Management Practices, Operational Performance, Organizational Performance

PENDAHULUAN

Globalisasi telah membuka peluang bagi negara-negara di dunia untuk saling melakukan perdagangan, yang sering disebut dengan perdagangan bebas. Hal tersebut terasa semakin menyulitkan bagi para pelaku usaha lokal khususnya di Indonesia yang umumnya masih kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan multinasional. Usaha Kecil Menengah (UKM) yang merupakan sektor usaha penggerak perekonomian di Indonesia karena salah satu kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja merupakan salah satu pelaku usaha yang juga merasakan dampak globalisasi. Perusahaan multinasional yang tentunya memiliki banyak kelebihan baik dari segi teknologi, manajemen, jaringan, dsb, menjadi ancaman yang kuat bagi UKM di Indonesia. Hal tersebut menuntut UKM untuk bersaing dalam segala bidang agar tetap dapat bertahan di pasar. Semakin sadarnya

konsumen terhadap kualitas, menjadi suatu dorongan tersendiri bagi para pelaku usaha untuk bersaing dalam menghasilkan produk (barang atau jasa) yang berkualitas.

Menurut Prawirosentono (2007: 2), produk yang berkualitas prima memang akan lebih atraktif bagi konsumen, dan pada akhirnya dapat meningkatkan volume penjualan perusahaan. Menurut Gasperz dalam Kawiana (2009), dengan memberikan perhatian pada kualitas akan memberikan dampak yang positif kepada bisnis melalui dua cara yaitu dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap pendapatan. Tindakan yang dapat dilakukan untuk menghasilkan produk yang berkualitas adalah dengan menerapkan manajemen kualitas pada segala kegiatan organisasi, baik itu perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Menurut Tampubolon (2004: 81), tujuan manajemen kualitas adalah untuk membangun kesuksesan melalui pembedaan

produk dan jasa, biaya yang rendah (efisien), dan merespon selera pasar dan konsumen.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimanakah implementasi manajemen kualitas pada Usaha Kecil Menengah (UKM) di Kota Salatiga dan bagaimanakah pengaruhnya terhadap kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) tersebut.

KERANGKA PEMIKIRAN TEOROTIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Tantangan terhadap manajemen bagi organisasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu tantangan internal dan tantangan eksternal. Tantangan internal adalah kendala dari dalam organisasi biasanya budaya di dalam organisasi yang menimbulkan situasi yang tidak kondusif bagi manajemen untuk melakukan perbaikan kinerjanya. Sedangkan tantangan eksternal organisasi adalah suatu *impuls* dari luar organisasi yang menggugah manajemen untuk mengadakan perbaikan kinerja (Hardjosoedarmo, 1996: 26).

Feigenbaum dalam Susetyo, dkk (2011), menyatakan bahwa untuk menghadapi tantangan tersebut, organisasi diharapkan mampu menghasilkan *output* yang berkualitas yang mampu memberikan kepuasan bagi pelanggannya. Kualitas itu sendiri merupakan keseluruhan karakteristik dari suatu produk atau jasa yang mampu memberi kepuasan kepada pelanggan atau konsumen.

Kinerja kualitas suatu perusahaan, baik itu kinerja operasional maupun kinerja organisasi tidak dapat dipisahkan dari kegiatan atau proses kualitas yang dilakukan sebelumnya. Untuk menghasilkan *output* yang berkualitas tentunya perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan kualitas atau yang sering disebut dengan manajemen kualitas. Manajemen kualitas adalah tindakan atau kegiatan yang dilakukan dalam rangka menghasilkan *output* yang berkualitas. Menurut Tampubolon (2004: 85), *Total Quality Management* merupakan komitmen perusahaan untuk memberi yang terbaik bagi pelanggan-pelanggannya. Penekanannya adalah untuk secara kontinu melakukan perubahan secara berkelanjutan.

Implementasi manajemen kualitas menurut Salaheldin (2008) di bagi menjadi 3 faktor, diantaranya adalah Faktor Strategik,

Faktor Taktis, dan Faktor Operasional. Hasil dari implementasi manajemen kualitas tersebut dapat dilihat dari kinerja perusahaan, yang dibagi menjadi kinerja operasional dan kinerja organisasi. Kinerja organisasi sendiri dapat dilihat dari dua hal, yaitu kinerja finansial dan kinerja non-finansial. Pengaruh implementasi manajemen kualitas dapat terjadi secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Pengaruh Faktor Strategik terhadap Kinerja Operasional

Faktor strategik terdiri dari kepemimpinan, komitmen manajemen puncak, budaya organisasi, *benchmarking*, perbaikan berkelanjutan, tujuan dan kebijakan kualitas (Salaheldin, 2008). Faktor-faktor tersebut akan selalu ada dan menjadi bagian dalam organisasi. Penerapan atau implementasi manajemen kualitas dapat berhasil dengan dukungan dan partisipasi semua anggota organisasi. Jika kesemuanya berjalan dengan selaras, maka hal tersebut akan berdampak pada kinerja operasional perusahaan. peningkatan kinerja operasional perusahaan dapat dilihat dari peningkatan produktivitas, peningkatan kualitas produk, pengurangan produk cacat, pengurangan biaya produksi, fleksibilitas, dan kecepatan pengiriman kepada pelanggan.

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai dan Mulyadi, 2011: 2).

Menurut Fandy dalam Sha (2005), pengertian kualitas produk tidak dapat dikatakan dalam suatu definisi yang baku, karena pengertian seseorang mengenai kualitas suatu produk dapat beragam tergantung dari sudut pandang masing-masing. Hasil penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan

adanya pengaruh yang signifikan antara implementasi faktor strategik terhadap

kinerja operasional. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_{1a} : Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional.

Gambar 1
Model hubungan Faktor Strategik (SF) terhadap Faktor Operasional (OP)



Sumber : Output SmartPLS 2013

Pengaruh Faktor Taktis terhadap Kinerja Operasional

Faktor Taktis terdiri dari pemberdayaan tenaga kerja, keterlibatan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, pembentukan tim kerja, penggunaan teknologi informasi, kualitas pemasok, hubungan pemasok, dan penilaian terhadap kinerja pemasok (Salaheldin, 2008). Salah satu faktor yang berperan dalam implementasi manajemen kualitas adalah manajemen pemasok (Salaheldin, 2008). Pemasok (*supplier*) merupakan bagian penting bagi perusahaan, baik pemasok bahan baku maupun pemasok dalam mendistribusikan barang ke pasar atau konsumen.

Di dalam penyediaan bahan baku yang merupakan salah satu faktor dari *input* proses produksi, baik untuk usaha manufaktur atau jasa/ pelayanan, akan menjadi penentu dalam pemenuhan pesanan permintaan pasar. Apabila sumber dari bahan baku ini tidak dapat dikendalikan perusahaan, akan terjadi stagnasi pada proses produksi.

Stagnasi di dalam pengadaan bahan baku dapat terjadi apabila aspek-aspek tertentu tidak dapat dikendalikan, seperti sistem transportasi dari sumber bahan baku tidak konsisten, cara pembayaran yang tidak menguntungkan perusahaan, belum ada sistem persediaan yang menggambarkan efisiensi, serta tidak adanya informasi, baik dalam organisasi perusahaan maupun pelanggan. Sehingga untuk mengatasi hal tersebut diperlukan strategi rantai hubungan dengan pemasok yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, sekaligus menciptakan keunggulan bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan di pasar (Tampubolon, 2004: 180). Hasil penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara implementasi faktor taktis terhadap kinerja operasional. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_{1b} : Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional.

Gambar 2
Model hubungan Faktor Taktis (TF) terhadap Kinerja Operasional (OP)



Sumber : Output SmartPLS 2013

Pengaruh Faktor Operasional terhadap Kinerja Operasional

Faktor operasional terdiri dari desain produk dan jasa, pengendalian proses, manajemen hubungan pelanggan, pengetahuan pelanggan dan pasar, jadwal implementasi TQM, konservasi dan utilisasi

sumber daya, dan inspeksi dan pengecekan kerja (Salaheldin, 2008). Sikap selektif dan kritis dari pelanggan dalam memilih produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka, menjadikan perusahaan dituntut untuk selalu menghasilkan produk-produk yang berkualitas agar tidak ditinggalkan oleh

pelanggannya (Budihardja dan Indryani, 2001). Dengan demikian suatu perusahaan harus mau memberikan perhatian lebih terhadap kualitas. Dengan memberikan perhatian pada kualitas akan memberikan dampak yang positif kepada bisnis melalui dua cara yaitu dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap pendapatan (Gaspersz dalam Kawiana, 2009).

Karena fokus dari kualitas salah satunya adalah kepuasan pelanggan, maka perlu dipahami apa itu kepuasan pelanggan dan faktor-faktor apa saja yang mampu mempengaruhi kepuasan dari pelanggan. Menurut Nasution (2005: 51), kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan (produk) seseorang, maka pelangganlah yang menentukan kualitas suatu produk.

Pada umumnya, pelanggan menginginkan produk yang memiliki karakteristik lebih cepat, lebih murah, dan lebih baik. Dengan memahami dimensi kualitas, maka dapat diketahui apa karakteristik produk yang diinginkan pelanggan (Nasution, 2005: 53). Sehingga dengan memahami karakteristik produk yang diinginkan pelanggan, perusahaan dapat menjadikannya sebagai masukan dalam proses perbaikan produknya. Hasil penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara implementasi faktor operasional terhadap kinerja operasional. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_{1c} : Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional.

Gambar 3
Model hubungan Faktor Operasional (OF) terhadap Kinerja Operasional (OP)



Sumber : Output SmartPLS 2013

Pengaruh Faktor Strategik terhadap Kinerja Finansial

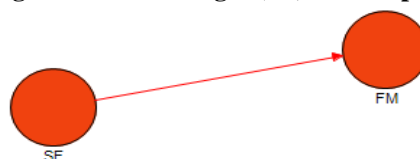
Kinerja Finansial dapat dilihat atau diukur dari pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba terhadap pendapatan, dan pengembalian aset (Salaheldin, 2008). Semakin cepat pertumbuhan pendapatan, semakin besar laba bersih dan rasio laba terhadap pendapatan, dan semakin cepat periode pengembalian aset berarti bahwa semakin baik kinerja finansial suatu perusahaan.

Menurut Tampubolon (2004: 81), perubahan kualitas akan dapat meningkatkan keuntungan melalui penjualan. Dengan

merespon selera pasar atau konsumen, kualitas dapat dibentuk sesuai dengan permintaan. Kualitas yang dapat memenuhi permintaan pasar atau konsumen dapat membentuk nilai yang tinggi terhadap produk yang dihasilkan. Penciptaan nilai yang tinggi atas produk yang dihasilkan nantinya akan dapat mengubah anggapan pasar. Hasil penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara implementasi faktor strategik terhadap kinerja finansial. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_{2a} : Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial.

Gambar 4
Model hubungan Faktor Strategik (SF) terhadap Kinerja Finansial (FM)



Sumber : Output SmartPLS 2013

Pengaruh Faktor Taktis terhadap Kinerja Finansial

Strategi sumber daya manusia dapat menjadi keunggulan bagi suatu perusahaan di dalam mempertahankan segmen pelanggannya dan untuk merebut segmen pasar yang baru. Strategi ini dapat dilaksanakan apabila dapat memanfaatkan batasan-batasan yang ada dalam pengembangan, antara lain dengan strategi produk, strategi proses, strategi perbedaan individu, strategi *layout*, strategi lokasi, dan penjadwalan kerja. Semua strategi tersebut akan sangat tergantung pada strategi rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia (Tampubolon, 2004: 166). Jika suatu organisasi memiliki sumber daya

manusia yang unggul, maka hal tersebut dapat menjadi faktor pendukung dalam peningkatan kinerja organisasi, dalam hal ini adalah kinerja finansial.

Implementasi manajemen kualitas dapat berjalan dengan baik jika didukung oleh semua pihak yang bersangkutan baik secara langsung maupun tidak langsung, termasuk juga sumber daya manusia di dalam organisasi. Hasil penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara implementasi faktor taktis terhadap kinerja finansial. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_{2b} : Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial.

Gambar 5
Model hubungan Faktor Taktis (TF) terhadap Kinerja Finansial (FM)



Sumber : Output SmartPLS 2013

Pengaruh Faktor Operasional terhadap Kinerja Finansial

Faktor operasional terdiri dari desain produk dan jasa, pengendalian proses, manajemen hubungan pelanggan, pengetahuan pelanggan dan pasar, jadwal implementasi TQM, konservasi dan utilisasi sumber daya, dan inspeksi dan pengecekan kerja (Salaheldin, 2008). Tujuan perusahaan menerapkan manajemen kualitas adalah untuk membangun kesuksesan melalui perbedaan produk dan jasa, biaya yang rendah (efisien), dan merespon selera pasar dan konsumen (Tampubolon, 2004: 81). Menurut Heizer dalam Tampubolon (2004: 81), membangun kualitas merupakan jalan untuk menciptakan profitabilitas bagi perusahaan.

Pengendalian kualitas memiliki tujuan untuk menghasilkan produk berkualitas yang dapat bersaing di pasaran, serta dapat diterima masyarakat (Montgomery dalam Susetyo, dkk., 2011).

Sehingga hasil dari pelaksanaan pengendalian kualitas akan berpengaruh terhadap kualitas suatu produk. Pengendalian kualitas adalah sebuah sistem yang secara ekonomi memproduksi barang atau jasa sesuai dengan mutu yang disyaratkan oleh pelanggan (Darwis, 2000).

Hasil dari manajemen kualitas yang berupa produk yang baik dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan yang berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, dimana gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan (Nasution, 2005: 42). Hasil penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara implementasi faktor operasional terhadap kinerja finansial. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_{2c} : Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial.

Gambar 6
Model hubungan Faktor Operasional (OF) terhadap Kinerja Finansial (FM)



Sumber : Output SmartPLS 2013

Pengaruh Faktor Strategik terhadap Kinerja Non-Finansial

Kinerja Non-Finansial dapat dilihat dari investasi perusahaan dalam penelitian dan pengembangan (R&D), kemampuan perusahaan dalam membangun profil yang bersaing, pengembangan produk baru, pengembangan pasar, dan orientasi pasar (Salaheldin, 2008). Untuk dapat bertahan dan eksis di pasar, maka perusahaan dituntut untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar. Pasar memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan. Karena bagaimanapun baiknya kualitas suatu produk, jika tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar maka produk tersebut tidak akan laku di pasar dan produksi akan sia-sia.

Deming dalam Nasution (2005: 2) menyatakan bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan harus benar-benar

dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atas suatu produk yang akan dihasilkan. Hal tersebutlah yang mendasari perusahaan untuk menghasilkan produk dengan berorientasi pada pasar. Untuk memastikan suatu produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar, maka diperlukan kegiatan analisis pasar. Menurut Tjiptono (1997: 69), inti pemasaran strategis modern terdiri dari tiga langkah pokok yang terdiri dari segmentasi pasar (*segmenting*), penetapan pasar sasaran (*targeting*), dan penetapan posisi pasar (*positioning*). Hasil penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara implementasi faktor strategik terhadap kinerja non-finansial. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_{3a} : Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non-Finansial.

Gambar 7
Model hubungan Faktor Strategik (SF) terhadap Kinerja Non-Finansial (NFM)



Sumber : Output SmartPLS 2013

Pengaruh Faktor Taktis terhadap Kinerja Non-Finansial

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang sangat penting bagi perusahaan. Manusia, metode, mesin, bahan, ukuran, dan lingkungan merupakan elemen-elemen yang berperan dalam mempengaruhi hasil (*output*) (Prawirosentono, 2007: 12-1. Elemen-elemen tersebut sangat berperan dalam menghasilkan produk yang berkualitas. Dalam proses produksi, manusia berperan sebagai operator yang menjalankan alat-alat yang digunakan dalam proses produksi. Walaupun

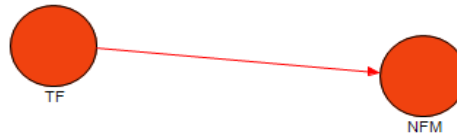
perusahaan kini banyak menggunakan mesin-mesin untuk menggantikan tenaga manusia (otomatisasi), peran manusia tetap dibutuhkan.

Sumber daya manusia yang memiliki kualitas baik mampu menghasilkan ide-ide baru dan strategi-strategi bisnis yang baik, dimana hal tersebut akan berdampak baik bagi perusahaan. Penerapan strategi yang tepat mampu menggerakkan organisasi untuk tumbuh dan berkembang, yang salah satunya dapat dilihat dari kinerja non-finansial perusahaan. Hasil penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang

signifikan antara implementasi faktor taktis terhadap kinerja non-finansial. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_{3b} : Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non-Finansial.

Gambar 8
Model hubungan Faktor Taktis (TF) terhadap Kinerja Non-Finansial (NFM)



Sumber : Output SmartPLS 2013

Pengaruh Faktor Operasional terhadap Kinerja Non-Finansial

Crosby dalam Nasution (2005: 2) menyatakan bahwa kualitas adalah “*Conformance to Requirement*”, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi. Semakin tinggi standar kualitas yang ditetapkan perusahaan berarti bahwa perusahaan memiliki harapan yang tinggi terhadap hasil produksinya.

Salah satu bagian dalam faktor operasional adalah desain produk dan jasa. Produk dan jasa didesain sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Hal

tersebut adalah salah satu tindakan perusahaan dalam menjalankan strategi pemasarannya. Desain suatu produk dan jasa dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap produk tersebut. Sehingga dengan memaksimalkan faktor operasional perusahaan dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja non-finansial perusahaan. Hasil penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara implementasi faktor operasional terhadap kinerja non-finansial. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_{3c} : Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non-Finansial.

Gambar 9
Model hubungan Faktor Operasional (OF) terhadap Kinerja Non-Finansial (NFM)



Sumber : Output SmartPLS 2013

Pengaruh Kinerja Operasional terhadap Kinerja Finansial

Menghadapi situasi dan kondisi yang serba dinamis, maka perusahaan harus mampu untuk lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan tersebut. Salah satu tindakan yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan menghasilkan produk yang berkualitas. Menurut Hardjosoedarmo (1996: 49), kualitas adalah suatu hal yang unik, dinamis, berbeda-beda tergantung pada pihak yang menilainya. Pihak-pihak tersebut adalah produsen sebagai penghasil produk dan jasa,

dan konsumen sebagai pengguna produk dan jasa tersebut.

Dilihat dari sudut pandang produsen, maka suatu produk dikatakan berkualitas apabila produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Juita Alisjhabana dalam Fakhri, 2012). Sedangkan dilihat dari sudut pandang konsumen, maka suatu produk dikatakan berkualitas apabila produk tersebut sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Produk yang berkualitas tentunya akan memberikan keuntungan bisnis baik bagi perusahaan maupun bagi konsumen. Kepuasan

konsumen pada akhirnya dapat menghindarkan perusahaan dari adanya keluhan para konsumen setelah menggunakan produk yang dibelinya. Hasil penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara

implementasi kinerja operasional terhadap kinerja finansial. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_{4a} : Kinerja Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial.

Gambar 10
Model hubungan Kinerja Operasional (OP) terhadap Kinerja Finansial (FM)



Sumber : Output SmartPLS 2013

Pengaruh Kinerja Operasional terhadap Kinerja Non-Finansial

Brah dan Lim dalam Kiswanto (2007: 42), menyatakan bahwa Kinerja Operasional merupakan kesesuaian proses dan evaluasi kinerja dari operasi internal perusahaan pada kondisi atau memenuhi persyaratan dari segi biaya, pelayanan pelanggan, pengiriman barang kepada pelanggan, kualitas, fleksibilitas dan kualitas proses produk/ jasa.

Pengurangan produk cacat merupakan bagian dari kinerja operasional, dimana hal tersebut mampu menurunkan biaya-biaya perbaikan atau pengolahan ulang yang harus dikeluarkan perusahaan. Biaya-biaya tersebut sering disebut sebagai biaya kegagalan internal (Juran dalam Prawirosentono, 2007: 25-28). Biaya produksi merupakan salah satu bagian dari

kinerja operasional (Salaheldin, 2008). Semakin besar pengurangan biaya produksi, maka semakin besar pula penghematan yang dapat diperoleh perusahaan. Penghematan tersebut dapat dialihkan perusahaan untuk melakukan investasi seperti investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D), yang mampu menghasilkan keuntungan bagi perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Hasil penelitian Salaheldin (2008) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara implementasi kinerja operasional terhadap kinerja non-finansial. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah :

H_{4b} : Kinerja Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non- Finansial.

Gambar 11
Model hubungan Kinerja Operasional (OP) terhadap Kinerja Non-Finansial (NFM)



Sumber : Output SmartPLS 2013

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 6 variabel laten, yang terdiri dari variabel Faktor Strategik, Faktor Taktis, Faktor Operasional, Kinerja Operasional, Kinerja Finansial, dan Kinerja Non-Finansial. variabel-variabel dalam penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008). Variabel Variabel Faktor Strategik dijelaskan

melalui 6 indikator yang terdiri dari komitmen manajemen puncak, kepemimpinan, tujuan dan kebijakan kualitas, *benchmarking*, budaya organisasi, dan perbaikan berkelanjutan. Variabel Faktor Taktis dijelaskan melalui 8 indikator yang terdiri dari pemberdayaan tenaga kerja, keterlibatan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, pembentukan tim kerja, penggunaan teknologi informasi, kualitas pemasok,

hubungan pemasok, dan penilaian terhadap kinerja pemasok. Variabel Faktor Operasional dijelaskan melalui 8 indikator yang terdiri dari desain produk dan jasa, pengendalian proses, manajemen hubungan pelanggan, orientasi pelanggan, pengetahuan pelanggan dan pasar, jadwal implementasi TQM, konservasi dan utilisasi sumber daya, dan inspeksi dan pengecekan kerja. Variabel Kinerja Operasional dijelaskan melalui 6 indikator yang terdiri dari produktivitas, kualitas produk, pengurangan produk cacat, biaya produksi, fleksibilitas, dan pengiriman kepada pelanggan. Variabel Kinerja Finansial dijelaskan melalui 4 indikator yang terdiri dari pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba terhadap pendapatan, dan pengembalian aset. Sedangkan variabel Kinerja Non-Finansial dijelaskan melalui 5 indikator yang terdiri dari investasi dalam R&D, kemampuan membangun profil perusahaan yang bersaing, pengembangan produk baru, pengembangan pasar, dan orientasi pasar (Salaheldin, 2008).

Penentuan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006: 223). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh Usaha Kecil Menengah (UKM) di bidang pengolahan makanan dan minuman di Kota Salatiga, yang sudah mendapat sertifikat SPP IRT. Sertifikat SPP IRT merupakan sertifikat yang diberikan kepada UKM yang bersangkutan sebagai tanda bahwa UKM tersebut telah lolos uji kualitas. Uji kualitas dilakukan pada rantai produksi, mulai dari bahan baku, proses produksi, produk jadi, dan pengelolaan limbah produksi. Jumlah dari populasi penelitian tersebut adalah 42 UKM. Karena jumlah populasi yang sedikit, maka sampel diambil dengan menggunakan teknik studi populasi atau sering disebut dengan teknik sensus. Studi populasi atau sensus adalah teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua populasi yang ada. Sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 42 UKM di bidang makanan dan minuman di Kota Salatiga.

Metode Analisis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis multivariate yang dijalankan melalui program *SmartPLS*. Analisis data melalui *partial Least Square* (PLS) dilakukan melalui dua tahap, yaitu :

1. Menilai *outer model* atau model pengukuran, yang dapat dilihat dari nilai :
 - a. *Composite Reliability* :

$$\rho_c = \frac{\sum \lambda_i^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Dimana λ_i^2 adalah komponen *loading factor* dan $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. ρ_c sebagai ukuran *internal consistence* hanya dapat digunakan untuk konstruk dengan refleksif indikator.

- b. *Convergent Validity* : *Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan nilai *loading factor* masing-masing indikator pembentuk konstruk laten. Suatu konstruk laten dinilai mempunyai *convergent validity* yang baik jika nilai *loading factor* lebih dari 0,70 dan signifikan. Namun demikian, menurut Chin dalam Ghazali (2008: 24) untuk penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran, maka nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup.
- c. *Discriminant Validity* :

$$\text{AVE} = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Dimana λ_i^2 adalah komponen *loading factor* dan $\text{var}(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Jika semua indikator *loading* distandarisasi, maka ukuran ini sama dengan *average communalities* dalam blok (Ghozali, 2008: 25).

2. Menilai *Inner model* atau model struktural, yang dapat dilihat dari nilai :

- a. *R-Square* :
Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive* (Ghozali, 2008: 26).

- b. *Stone Geisser Q-Square* :
$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2006: 26).

- c. Uji t : Uji t dilakukan dengan melihat nilai dari t-hitung yang kemudian dibandingkan dengan nilai t-tabel. Uji t digunakan untuk melihat signifikansi dari variabel yang diteliti.

Model penelitian dalam penelitian ini merupakan *second based order*. Hal tersebut dilakukan dengan alasan bahwa model penelitian pertama kurang sesuai dengan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian, yaitu sejumlah 42 sampel,

sehingga model harus dimodifikasi dan dipecah menjadi hubungan-hubungan sendiri yang lebih sederhana.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Sampel Penelitian

Sampel yang digunakan di dalam penelitian ini adalah Usaha Kecil Menengah yang sudah mendapat sertifikat SPP IRT. Sertifikat. Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Kesehatan Kota Salatiga, maka diperoleh data proporsi UKM yang sudah mendapat sertifikat SPP IRT dan yang belum. Proporsi tersebut dapat dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1
Proporsi UKM yang mendapat SPP IRT

Keterangan	Jumlah	Presentase
Sudah mendapat SPP IRT	42	44,21 %
Belum mendapat SPP IRT	53	55,79 %

Sumber : DINAS KESEHATAN KOTA SALATIGA

Dimana nama-nama Usaha Kecil Menengah (UKM) yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2
UKM yang mendapat sertifikat SPP IRT

NO	NAMA PERUSAHAAN/ MERK	JENIS PRODUK
1.	KLENTENG & 2 HOLLO	Enting-enting gepuk
2.	GLATIK	Dendeng sapi, abon sapi
3.	DUNUK SNACK	Kacang telur, cistik, keripik tela, susu kedelai
4.	IMPERIO	Selai sokade
5.	ROSE CATHERING	Snack, roti
6.	DUA POHON KELAPA	Enting-enting, makanan ringan
7.	KBU NUSA INDAH	Telur asin
8.	GETHUK KETHEK	Gethuk singkong
9.	WAHYU BAKERY	Aneka roti
10.	BAKSO PLANET	Bakso sapi, tahu bakso
11.	UPPKS CEMPAKA	Aneka kue kering, keripik tempe
12.	KWT LANCAR	Aneka makanan ringan
13.	CLUSTER	Kripik paru, kripik bayam
14.	WONDER	Aneka roti
15.	SACHI	Ayam goreng renyah
16.	BENDENG PRESTO	Bandeng duri lunak
17.	CERIPING SINGKONG CAP PRESTO	Ceriping singkong
18.	LARIS SNACK	Makanan ringan
19.	CASSAVA	Gethuk singkong
20.	UD. JACKSEN HAIDA SATRIA	Aneka minuman bubuk
21.	MTK PARTI	Aneka makanan kecil
22.	TAJ MAHAL	Enting-enting gepuk
23.	AMANAH	Aneka kue dan makanan kecil
24.	INDRA	Aneka roti kering dan basah
25.	IMPERIO	Selai sokade aneka rasa
26.	BANDENG PRESTO JUWANA	Bandeng presto
27.	LUWES	Abon, dendeng, usus, makanan ringan
28.	JITU MAJU	Abon, dendeng sapi, enting-enting gepuk
29.	WAHYU BAKERY	Aneka roti dan kue

30.	BUDI SANTOSO	Aneka kue dan roti, snack dan makanan
31.	ARYA MAS SNACK	Monco, widaran manis dan keju, onde-onde ceplis
32.	ARUM SARI	Kue sempe, ceriping singkong, bolu kukus, bakpao
33.	TOKO TEGAL	Roti, pia
34.	CAP JEMPOL	Keripik singkong, peyek kacang
35.	ADA RASA	Permen asem, jahe wangi, manisan asam, sekoteng jahe, asam cetak, palm sugar
36.	SUKOWATI	Aneka makanan ringan
37.	WISH	Aneka roti kering dan basah
38.	FANNY	Aneka roti, kering dan basah, snack dan makanan
39.	GRUBI TIGA BINTANG	Grubi aneka rasa
40.	NEW ENAK	Bumbu kacang
41.	MONACOM	Aneka makanan ringan, keripik tempe
42.	DEWA REJEKI	Aneka makanan ringan

Sumber : Dinas Kesehatan Kota Salatiga

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan uji reliabilitas dan validitas yang dilakukan, hasil menunjukkan bahwa semua variabel dalam model memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* di atas batas nilai reliabilitas (0,60) dan memiliki *loading factor* di atas batas validitas. Batas suatu variabel dikatakan valid adalah jika masing-masing indikator variabel dalam model memiliki nilai di atas nilai *r-tabel* (0,4409).

Nilai *df* dalam penelitian ini adalah 13 ($df = n-2$), dan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 (*one tailed*). Hal tersebut menunjukkan bahwa model yang diajukan

layak digunakan untuk memprediksi pengaruh implementasi manajemen kualitas pada kinerja organisasi pada usaha kecil menengah (UKM). Dalam menilai model dengan *Partial Least Square* (PLS) dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang *substantive*. Nilai besarnya *R-square* masing-masing variabel dependen dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3
Nilai *R-square*

NO.	Hubungan	Variabel	<i>R Square</i>
1.	SF->OP	OP	0,227266
2.	TF->OP	OP	0,519855
3.	OF->OP	OP	0,319342
4.	SF->FM	FM	0,138560
5.	TF->FM	FM	0,267487
6.	OF->FM	FM	0,115393
7.	SF->NFM	NFM	0,230765
8.	TF->NFM	NFM	0,322451
9.	OF->NFM	NFM	0,245208
10.	OP->FM	FM	0,211355
11.	OP->NFM	NFM	0,264091

Sumber : Output SmartPLS 2013

Hasil perhitungan *R-square* di atas menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel OP sebesar 0,227266 yang berarti variabilitas OP yang dapat dijelaskan oleh SF sebesar 22,72% sedangkan 77,28% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai *R-square* variabel OP sebesar 0,519855 yang berarti variabilitas OP yang dapat dijelaskan oleh TF sebesar 51,98% sedangkan 48,02% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai *R-*

square variabel OP sebesar 0,319342 yang berarti variabilitas OP yang dapat dijelaskan oleh OF sebesar 31,93% sedangkan 68,07% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai *R-square* variabel FM sebesar 0,138560 yang berarti variabilitas FM yang dapat dijelaskan oleh SF sebesar 13,85% sedangkan 86,15% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai *R-square* variabel FM sebesar 0,267487 yang berarti variabilitas FM yang

dapat dijelaskan oleh TF sebesar 26,75% sedangkan 73,25% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai *R-square* variabel FM sebesar 0,115393 yang berarti variabilitas FM yang dapat dijelaskan oleh OF sebesar 11,54% sedangkan 88,46% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Nilai *R-square* variabel NFM sebesar 0,230765 yang berarti variabilitas NFM yang dapat dijelaskan oleh SF sebesar 23,07% sedangkan 76,93% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai *R-square* variabel NFM sebesar 0,322451 yang berarti variabilitas NFM yang dapat dijelaskan oleh TF sebesar 32,24% sedangkan 67,76% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai *R-square* variabel NFM sebesar 0,245208 yang berarti variabilitas NFM yang dapat dijelaskan oleh OF sebesar 24,52% sedangkan 75,48% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai *R-square* variabel FM sebesar 0,211355 yang

berarti variabilitas FM yang dapat dijelaskan oleh OP sebesar 21,13% sedangkan 78,87% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Nilai *R-square* variabel NFM sebesar 0,264091 yang berarti variabilitas NFM yang dapat dijelaskan oleh OP sebesar 26,41% sedangkan 73,59% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Analisis dilanjutkan dengan melakukan uji t. Uji t dilakukan dengan melihat nilai t-hitung masing-masing hubungan dibandingkan dengan nilai t-tabel (1,684). Berdasar pada t-tabel dengan jumlah sampel (n) = 42, dan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$ (*one tailed*), diperoleh nilai batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan (nilai kritis) sebesar $\pm 1,684$. Dimana apabila nilai t-hitung berada pada rentang -1,684 dan 1,684, maka hipotesis a (H_a) akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0). Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4
Hasil Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T hitung	Hipotesis	Keputusan
SF -> OP	0,476725	0,242321	1,967325	H1a	Diterima
TF -> OP	0,721010	0,037061	19,454701	H1 b	Diterima
OF -> OP	0,565104	0,070198	8,050115	H1 c	Diterima
SF -> FM	0,372236	0,169981	2,189872	H2a	Diterima
TF -> FM	0,517191	0,076084	6,797629	H2 b	Diterima
OF -> FM	0,339696	0,111420	3,048784	H2 c	Diterima
SF -> NFM	0,426620	0,067060	6,361807	H3 a	Diterima
TF -> NFM	0,567848	0,084555	6,715692	H3 b	Diterima
OF -> NFM	0,495185	0,052304	9,467358	H3 c	Diterima
OP -> FM	0,459734	0,052382	8,776585	H4 a	Diterima
OP -> NFM	0,513898	0,051700	9,940057	H4 b	Diterima

Sumber : Output SmartPLS 2013

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima. Hasil tersebut berarti bahwa Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional. Kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak merupakan faktor penting dalam sukses organisasi. Dalam mengimplementasikan manajemen kualitas, dibutuhkan adanya transformasi kultural dalam organisasi. Dan transformasi kultural dalam organisasi hanya dapat dimulai dari pimpinan puncak yang menguasai sistem dan prosesnya (Hardjosoedarmo, 1996: 33). Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai

loading factor yang positif sebesar 0,476725, dengan nilai signifikansi sebesar 1,967325 ($>1,684$). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008).

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang positif sebesar 0,721010, dengan nilai signifikansi sebesar 19,454701 ($>1,684$). Salah satu faktor yang berperan dalam implementasi manajemen kualitas adalah manajemen pemasok (Salaheldin, 2008).

Menurut Tampubolon (2004: 181-182), di dalam manajemen pemasok, perusahaan menentukan sumber daya dan bahan baku yang dibutuhkan, apakah mempergunakan satu atau banyak pemasok. Demikian juga untuk distribusi hasil produksi, apakah menggunakan satu atau banyak penyalur. Penentuan dalam jumlah pemasok akan tergantung pada jumlah kebutuhan bahan baku yang akan diproduksi sesuai dengan jumlah permintaan pasar atau pelanggan. Keputusan yang diambil dalam memilih satu atau beberapa pemasok dan penyalur memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, yang nantinya juga akan berpengaruh pada kinerja operasional perusahaan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008).

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang positif sebesar 0,565104, dengan nilai signifikansi sebesar 8,050115 (>1,684). Karena fokus dari kualitas salah satunya adalah kepuasan pelanggan, maka perlu dipahami apa itu kepuasan pelanggan dan faktor-faktor apa saja yang mampu mempengaruhi kepuasan dari pelanggan. Pada dasarnya kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi (Nasution, 2005: 48). Pelanggan yang puas tentunya akan melakukan pembelian ulang terhadap produk tersebut yang mampu mendorong perusahaan untuk memproduksi lebih baik lagi. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008).

Hasil pengujian terhadap hipotesis keempat menunjukkan bahwa variabel Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial. Menurut Tampubolon (2004: 37-38), di dalam pengukuran keuangan khususnya *return of asset*, terdapat beberapa metode pengukuran yang diterapkan oleh perusahaan, diantaranya adalah *payback period*, *net present value* (NPV), *break event point* (BEP), dan *internal rate of return* (IRR). Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang

positif sebesar 0,372236, dengan nilai signifikansi sebesar 2,189872 (>1,684). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008).

Hasil pengujian terhadap hipotesis kelima menunjukkan bahwa variabel Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang positif sebesar 0,517191, dengan nilai signifikansi sebesar 6,797629 (>1,684). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008).

Hasil pengujian terhadap hipotesis keenam menunjukkan bahwa variabel Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial. Alasan yang mendasari hasil penelitian tersebut adalah perusahaan yang berorientasi pada pelanggan, tentunya akan berupaya untuk menghasilkan produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Orientasi pada pelanggan dapat ditunjukkan melalui desain produk dan jasa. Hasil dari tindakan tersebut adalah pelanggan yang puas dan loyal terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang positif sebesar 0,339696, dengan nilai signifikansi sebesar 3,048784 (>1,684). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008).

Hasil pengujian terhadap hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa variabel Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non-Finansial. Alasan yang mendasari hasil penelitian tersebut adalah perusahaan yang dipimpin oleh pemimpin yang baik, dalam arti mampu membawa dan menggerakkan organisasi menuju perbaikan tentunya akan mendapatkan hasil yang baik pula. Hasil positif yang diperoleh dapat dilihat dari kinerja organisasi, baik kinerja finansial maupun kinerja non-finansial. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang positif sebesar 0,426620, dengan nilai signifikansi sebesar 6,361807 (>1,684). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008).

Hasil pengujian terhadap hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa variabel

Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non-Finansial. Alasan yang mendasari hasil penelitian tersebut adalah sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, perlu dimanajemen dengan baik untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Peningkatan produktivitas pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja non-finansial perusahaan dapat dilihat dari kemampuan perusahaan dalam membangun profil yang bersaing. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang positif sebesar 0,567848, dengan nilai signifikansi sebesar 6,715692 (>1,684). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008).

Hasil pengujian terhadap hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa variabel Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non-Finansial. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang positif sebesar 0,495185, dengan nilai signifikansi sebesar 9,467358 (>1,684). Alasan yang mendasari hasil penelitian tersebut adalah implementasi faktor operasional yang maksimal, yang salah satunya dapat dilakukan dengan inspeksi dan pengecekan kerja mampu mengurangi tingkat kerusakan yang terjadi pada produk. Pencegahan kerusakan produk tersebut dapat dilakukan mulai dari bahan baku, proses produksi, maupun sebelum produk dipasarkan. Hasil dari pengurangan produk rusak atau cacat tersebut dapat digunakan perusahaan untuk dialihkan pada investasi-investasi yang lebih bermanfaat. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008).

Hasil pengujian terhadap hipotesis kesepuluh menunjukkan bahwa variabel Kinerja Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial. Alasan yang mendasari hasil penelitian tersebut adalah semakin baiknya kualitas produk yang dihasilkan, maka semakin tinggi kepuasan pelanggan dalam mengkonsumsi dan

menggunakan produk tersebut. Kepuasan pelanggan selanjutnya menimbulkan kecenderungan pembelian ulang pada produk yang sama. Lebih jauh lagi, pelanggan yang puas akan menceritakan pengalamannya kepada orang-orang di sekitarnya. Hal tersebut mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam segi pemasaran. Dan pada akhirnya, pembelian ulang dari pelanggan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan melalui penjualan. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang positif sebesar 0,459734, dengan nilai signifikansi sebesar 8,776585 (>1,684). Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008).

Hasil pengujian terhadap hipotesis kesebelas menunjukkan bahwa variabel Kinerja Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non-Finansial. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dari nilai *loading factor* yang positif sebesar 0,513898, dengan nilai signifikansi sebesar 9,940057 (>1,684). Alasan yang mendasari hasil penelitian tersebut adalah semakin baiknya kinerja operasional perusahaan yang dilihat dari segi produktivitas, pengurangan produk cacat, perbaikan kualitas produk, kecepatan pengiriman kepada pelanggan, dan fleksibilitas mampu menciptakan ide-ide baru dan segar bagi perusahaan, sehingga kinerja perusahaan dari segi non-finansial pun akan meningkat. Menurut Tampubolon (2004: 81), perubahan kualitas akan dapat meningkatkan keuntungan melalui penjualan. Dengan merespon selera pasar atau konsumen, kualitas dapat dibentuk sesuai dengan permintaan. Kualitas yang dapat memenuhi permintaan pasar atau konsumen dapat membentuk nilai yang tinggi terhadap produk yang dihasilkan. Penciptaan nilai yang tinggi atas produk yang dihasilkan nantinya akan dapat mengubah anggapan pasar. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kinerja operasional terhadap kinerja non-finansial.

KESIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dapat diterima. Variabel Faktor Strategik, Faktor Taktis, dan Faktor

Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional, Kinerja Finansial, dan Kinerja Non-Finansial. Variabel Kinerja Operasional berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial dan Kinerja Non-Finansial.

Penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya. Dimana hasil penelitian ini sesuai dan sejalan dengan hasil penelitian Salaheldin (2008); Tari, dkk (2006); Kaynak (2003); Nair (2006); Samson dan Teziovski (1999); dan Joiner (2005) . Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. *Pertama*, penelitian ini memiliki jumlah sampel yang belum memadai karena hanya terdiri dari 42 sampel. *Kedua*, penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan pada persepsi dari responden, sehingga akan menjadi masalah apabila persepsi responden berbeda dengan kondisi sesungguhnya. Selain itu dalam menjawab kuesioner, responden tidak terlepas dari aspek subjektivitas dalam memberikan informasi yang menjadikan informasi tidak dapat mewakili kondisi yang sesungguhnya. *Ketiga*, lokasi penelitian dalam penyebaran kuesioner tidak merata di seluruh Kota Salatiga. Hal ini dikarenakan penyebaran kuesioner dilakukan hanya pada UKM yang bersedia berpartisipasi.

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa manajemen kualitas sangat berperan dalam peningkatan kinerja operasional, kinerja finansial, dan kinerja non-finansial bagi Usaha Kecil Menengah (UKM). Dengan hasil tersebut hendaknya Usaha Kecil Menengah (UKM) mulai sadar dan menerapkan manajemen kualitas pada setiap bidang dan kegiatan organisasinya.

REFERENSI

- Budihardja, Stephani. dan Retno Indryani. 2001. "Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu Terhadap Biaya Mutu Pada Proyek Konstruksi Gedung di Surabaya". Diakses tanggal 24 September 2012, dari <http://www.google.com>.
- Darwis, dan Datu Rizal Asral. 2000. "Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam Sistem Informasi". ISSN 0852-002 X. Diakses tanggal 24 September 2012, dari <http://www.google.com>.
- Fakhri, Faiz Al. 2010. "Analisis Pengendalian Kualitas Produksi di PT. Masscom Grahpy dalam Upaya Mengendalikan Tingkat Kerusakan Produk Menggunakan Alat Bantu Statistik". *Skripsi Dipublikasikan*. Diakses tanggal 28 September 2012, dari <http://www.google.com>.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. 1 ed. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. 2 ed. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardjosoedarmo, Soewarso. 1996. *Total Quality Management*. Yogyakarta : ANDI.
- Kawiana, IGP. 2009. "Manajemen Mutu Terpadu Serta Kaitannya dengan Perilaku Produktif Karyawan". Diakses tanggal 28 September 2012, dari <http://www.google.com>.
- Kiswanto. 2008. "Implementasi Manajemen Kualitas dan Pengaruhnya pada Kinerja Perusahaan Ditinjau dari Sudut Pandang Total Quality Management". Tesis Dipublikasikan. Diakses tanggal 5 Oktober 2012, dari <http://www.google.com>.
- Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi. 2007. *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu Abad 21*. 2 ed. Jakarta : Bumi Aksara.
- Rivai, Veitzhal., Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Salaheldin, Ismail Salaheldin. 2008. "Critical Succes Factors for TQM Implementation and Their Impact on Performance of SMEs". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 3, h. 215-237,



- <http://www.undip.ac.id.com>. Diakses tanggal 10 Oktober 2012.
- Sha, Thio Lie. 2005. "Analisis Biaya Mutu Terhadap Keberhasilan Perusahaan Dalam Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM)". Jurnal Akuntansi, Th. IX, No. 2, <http://www.google.com>. Diakses tanggal 28 September 2012.
- Susetyo, Joko., Winarni, dan Catur Hartanto. 2011. "Aplikasi Six Sigma DMAIC dan Kaizen Sebagai Metode Pengendalian dan Perbaikan Kualitas Produk". Jurnal Teknologi, Vol. 4, No.1, h. 61-53. Diakses tanggal 28 September 2012, dari <http://www.google.com>.
- Tampubolon, Manahan P. 2004. *Manajemen Operasional*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta : ANDI.