

**ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI
MANAJEMEN KUALITAS TERHADAP
KINERJA ORGANISASI PADA USAHA KECIL
MENENGAH (UKM) DI KOTA SALATIGA**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Progam Sarjana (S1)
Pada Progam Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

FITRIANA ULFAH

NIM. C2A009098

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Fitriana Ulfah
Nomor Induk Mahasiswa : C2A009098
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH
IMPLEMENTASI MANAJEMEN
KUALITAS TERHADAP KINERJA
ORGANISASI PADA USAHA KECIL
MENENGAH (UKM) DI KOTA
SALATIGA**

Dosen Pembimbing : Dr. H. Susilo Toto Rahardjo, SE., MT

Semarang, 20 Februari 2013

Dosen Pembimbing,

(Dr. H. Susilo Toto Rahardjo, SE., MT)

NIP. 196312241989021001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Fitriana Ulfah

Nomor Induk Mahasiswa : C2A009098

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH
IMPLEMENTASI MANAJEMEN
KUALITAS TERHADAP KINERJA
ORGANISASI PADA USAHA KECIL
MENENGAH (UKM) DI KOTA
SALATIGA**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 8 Maret 2013

Tim Penguji :

1. Dr. H. Susilo Toto Rahardjo, SE., MT (.....)
2. Dr. Ibnu Widiyanto, M.A. (.....)
3. Drs. Bambang Munas Dwiyanto, S.E. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Fitriana Ulfah, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN KUALITAS TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA USAHA KECIL MENENGAH (UKM) DI KOTA SALATIGA adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila dikemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 20 Februari 2013

Yang membuat pernyataan,

(Fitriana Ulfah)

NIM. C2A 009 098

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. The variable of Operational Performance had a positive and significant impact on Financial Performance and Non-Financial Performance.

Key words : *SMEs, SPP IRT, BPOM, Strategic Factor, Tactical Factor, Operational Factor, Operational Performance, Financial Performance, and Non-Financial Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih adanya Usaha Kecil Menengah (UKM) di bidang pengolahan makanan dan minuman yang belum mendapat sertifikat SPP IRT. Sertifikat SPP IRT merupakan sertifikat yang diberikan kepada UKM yang telah lulus uji kualitas dalam proses produksinya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi dilihat dari sudut pandang *Total Quality Management*. Penelitian ini merupakan replikasi dan modifikasi penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008). Obyek penelitian ini adalah Usaha Kecil Menengah di bidang pengolahan makanan dan minuman di Kota Salatiga, Jawa Tengah.

Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan menggunakan teknik studi populasi atau sering juga disebut dengan teknik sensus di dalam pengumpulan data. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 42 pemilik atau yang diberi wewenang mengelola Usaha Kecil Menengah (UKM) tersebut. Analisis data dilakukan dengan *Structural Equation Model (SEM)* dengan program SmartPLS (*Partial Least Square*).

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.

Kata Kunci : Faktor Strategik, Faktor Taktis, Faktor Operasional, Kinerja Operasional, Kinerja Finansial, dan Kinerja Non-Finansial

KATA PENGANTAR

Segala puji penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya, dan tak lupa shalawat serta salam selalu tercurah kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah memberikan suri tauladan yang baik kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“ANALISIS PENGARUH IMPLEMENTASI MANAJEMEN KUALITAS TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA USAHA KECIL MENENGAH (UKM) DI KOTA SALATIGA“**. Skripsi ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan Progam Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Selama proses penulisan sampai dengan terselesaikannya skripsi ini, penulis menyadari tentunya tidak terlepas dari banyak pihak yang berkontribusi di dalamnya, baik itu memberikan bantuan, petunjuk, kritik dan saran yang membangun. Maka dari itu, dengan segala keendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M. Si, Akt, Ph. D, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro dengan segala kebijakannya telah sangat membantu dan mendukung mahasiswa.
2. Bapak Dr. H. Susilo Toto Rahardjo, SE., MT, selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, mengarahkan, dan memberi saran kepada penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Purbayu Budi Santosa, M.S, selaku Dosen Wali penulis yang telah membantu penulis dalam mengikuti dan menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis di Universitas Diponegoro.
4. Seluruh dosen dan staf pengajar Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mendidik dan memberi ilmu yang bermanfaat kepada penulis.

5. Para karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah membantu kelancaran perkuliahan.
6. Kedua orang tua penulis, Mochammad Ali Hanafiah dan Reni Rohmah yang selalu menjadi motivasi bagi penulis untuk tetap berusaha dan semangat menjalani kehidupan.
7. Saudara-saudara penulis yang tercinta, Kak Soleh, Kak Nisa, Ansyah dan Salsa, dan Yapa yang selama ini selalu memberi dukungan dan doa yang tiada hentinya kepada penulis.
8. Keluarga besar penulis, Nik Tipah, Mak Unul, Mak Obik, dan tentunya almarhum Kaik Him yang selalu memberi dukungan kepada penulis.
9. Bah Judin, Mak Imah, Kak Ina yang menunjukkan arti hidup dan memberi inspirasi bagi penulis.
10. Teman-teman seperjuangan di jurusan manajemen yang selalu memberi motivasi dan arti hidup.
11. Teman-teman kos, Mbak Yuni, Mbak Hepi, Mbak Wati, Mbak Kris, Mega, Indah, Ayuk, Agia, dan Desi yang menjadi keluarga kedua bagi penulis dan selalu memberi inspirasi dan semangat.
12. Seluruh responden yang telah memberikan waktu dan informasi untuk membantu penyelesaian skripsi ini.
13. Semua pihak yang telah membantu hingga terselesainya skripsi ini.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis berharap skripsi ini bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, dan dapat dijadikan referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya.

Semarang, 20 Februari 2013

Penulis

Fitriana Ulfah

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	15
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	16
1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	17
1.5 Sistematika Penulisan	18
BAB II TELAAH PUSTAKA	19
2.1 Landasan Teori	19
2.1.1 Kualitas.....	19
2.1.2 Produk yang Berkualitas.....	23
2.1.3 Pentingnya Kualitas	27
2.1.4 Dimensi Kualitas	28
2.2 Manajemen Kualitas	31
2.2.1 Tujuan Manajemen Kualitas.....	34
2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Kualitas	36
2.2.3 Langkah-langkah Manajemen Kualitas	39
2.2.4 Alat dan Teknik Pengukuran Performansi Kualitas	40

2.3	<i>Total Quality Management</i> (Manajemen Mutu Terpadu.....	42
2.3.1	Lingkup <i>Total Quality Management</i>	43
2.4	Faktor Strategik (<i>Strategic Factor</i>)	46
2.5	Faktor Taktis (<i>Tactical Factor</i>)	49
2.6	Faktor Operasional (<i>Operational Factor</i>)	51
2.7	Kinerja Operasional (<i>Operational Performance</i>).....	55
2.8	Kinerja Organisasi (<i>Organizational Performance</i>)	58
2.9	Penelitian Terdahulu.....	60
2.10	Hipotesis Penelitian	62
2.11	Kerangka Pemikiran Teoritis.....	63
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	64
3.1	Desain Penelitian	64
3.2	Populasi	64
3.3	Variabel Penelitian	65
3.4	Operasional Variabel	66
3.4.1	Faktor Strategik (<i>Strategic Factor</i>)	66
3.4.2	Faktor Taktis (<i>Tactical Factor</i>)	67
3.4.3	Faktor Operasional (<i>Operational Factor</i>)	68
3.4.4	Kinerja Operasional (<i>Operational Performance</i>).....	68
3.4.5	Kinerja Organisasi (<i>Organizational Performance</i>)	69
3.5	Jenis dan Sumber Data	70
3.5.1	Jenis Data.....	70
3.5.2	Sumber Data	70
3.6	Metode Pengumpulan Data	71
3.7	Metode Analisis Data	72
3.7.1	Analisis Data Kualitatif	72
3.7.2	Analisis Data Kuantitatif	74
3.8	Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen	74
3.8.1	Uji Reliabilitas	74
3.8.2	Uji Validitas.....	75
3.9	Pengujian Hipotesis	75

3.10 Model Pengujian Hipotesis dengan PLS	80
3.11 Modifikasi.....	80
3.11 Kriteria Penerimaan dan Penolakan Hipotesis	86
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	87
4.1 Gambaran Umum Responden	87
4.2 Uji Kualitas Instrumen	88
4.2.1 Uji Reliabilitas	89
4.2.2 Uji Validitas	90
4.3 Uji Kualitas data.....	91
4.3.1 Uji Reliabilitas	92
4.3.2 Uji Validitas	96
4.4 Analisis Data	106
4.4.1 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i> hubungan SF->OP.....	107
4.4.2 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i> hubungan TF->OP.....	111
4.4.3 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i> hubungan OF->OP	114
4.4.4 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i> hubungan SF->FM	118
4.4.5 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i> hubungan TF->FM	121
4.4.6 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i> hubungan OF->FM.....	125
4.4.7 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i> hubungan SF->NFM.....	128
4.4.8 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i> hubungan TF->NFM	132
4.4.9 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i> hubungan OF->NFM.....	135
4.4.10 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i> hubungan OP->FM.....	139
4.4.11 <i>Outer Model</i> dan <i>Inner Model</i> hubungan OP->NFM.....	142
4.5 Pengujian Hipotesis	145
4.6 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis.....	150
4.6.1 Pengaruh Faktor Strategik Terhadap Kinerja Operasional..	150
4.6.2 Pengaruh Faktor Taktis Terhadap Kinerja Operasional	151
4.6.3 Pengaruh Faktor Operasional Terhadap Kinerja Operasional	151
4.6.4 Pengaruh Faktor Strategik Terhadap Kinerja Finansial	152
4.6.5 Pengaruh Faktor Taktis Terhadap Kinerja Finansial.....	152

4.6.6	Pengaruh Faktor Operasional Terhadap Kinerja Finansial .	152
4.6.7	Pengaruh Faktor Strategik Terhadap Kinerja Non- Finansial.....	152
4.6.8	Pengaruh Faktor Taktis Terhadap Kinerja Non-Finansial...	153
4.6.9	Pengaruh Faktor Operasional Terhadap Kinerja Non- Finansial	153
4.6.10	Pengaruh Kinerja Operasional Terhadap Kinerja Finansial.....	153
4.6.11	Pengaruh Kinerja Operasional Terhadap Kinerja Non- Finansial.....	154
BAB V	PENUTUP	155
5.1	Kesimpulan.....	155
5.2	Keterbatasan Penelitian	158
5.3	Saran	159
	DAFTAR PUSTAKA	162
	LAMPIRAN-LAMPIRAN	165

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Penggolongan Usaha Kecil dan Menengah	12
Tabel 1.2 : Perincian Jumlah UKM Menurut Omset Usaha Per Tahun.....	12
Tabel 1.3 : Nama UKM Makanan dan Minuman yang Mendapat Sertifikat SPP IRT	13
Tabel 1.4 : Proporsi UKM yang Mendapat SPP IRT	14
Tabel 2.1 : Hubungan Bahan Baku-Proses Produksi-Mutu Barang Jadi	27
Tabel 2.2 : Penelitian Terdahulu	60
Tabel 4.1 : Profil Responden.....	88
Tabel 4.2 : Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	89
Tabel 4.3 : Uji Validitas Instrumen.....	90
Tabel 4.4 : Hasil Uji Reliabilitas SF->OP.....	92
Tabel 4.5 : Hasil Uji Reliabilitas TF->OP	92
Tabel 4.6 : Hasil Uji Reliabilitas OF->OP	93
Tabel 4.7 : Hasil Uji Reliabilitas SF->FM.....	93
Tabel 4.8 : Hasil Uji Reliabilitas TF->FM.....	93
Tabel 4.9 : Hasil Uji Reliabilitas OF->FM	94
Tabel 4.10 : Hasil Uji Reliabilitas SF->NFM	94
Tabel 4.11 : Hasil Uji Reliabilitas TF->NFM.....	94
Tabel 4.12 : Hasil Uji Reliabilitas OF->NFM	95
Tabel 4.13 : Hasil Uji Reliabilitas OP->FM	95
Tabel 4.14 : Hasil Uji Reliabilitas OP->NFM	95
Tabel 4.15 : Hasil Uji Validitas SF->OP	96
Tabel 4.16 : Hasil Uji Validitas TF->OP	97
Tabel 4.17 : Hasil Uji Validitas OF->OP.....	98
Tabel 4.18 : Hasil Uji Validitas SF->FM.....	99
Tabel 4.19 : Hasil Uji Validitas TF->FM	100
Tabel 4.20 : Hasil Uji Validitas OF->FM	101
Tabel 4.21 : Hasil Uji Validitas SF->NFM.....	102
Tabel 4.22 : Hasil Uji Validitas TF->NFM.....	103

Tabel 4.23 : Hasil Uji Validitas OF->NFM	104
Tabel 4.24 : Hasil Uji Validitas OP->FM	105
Tabel 4.25 : Hasil Uji Validitas OP->NFM	106
Tabel 4.26 : <i>Loading Factor</i> SF->OP	108
Tabel 4.27 : <i>Loading Factor</i> SF->OP Setelah Mengeliminasi Indikator A1, A3, dan D6	109
Tabel 4.28 : <i>R Square</i> SF->OP	110
Tabel 4.29 : <i>Inner Model</i> SF->OP	110
Tabel 4.30 : <i>Loading Factor</i> TF->OP	111
Tabel 4.31 : <i>Loading Factor</i> TF->OP Setelah Mengeliminasi Indikator B3, B4, B5, B6, B7, dan D6	113
Tabel 4.32 : <i>R Square</i> TF->OP	113
Tabel 4.33 : <i>Inner Model</i> TF->OP	114
Tabel 4.34 : <i>Loading Factor</i> OF->OP	115
Tabel 4.35 : <i>Loading Factor</i> TF->OP Setelah Mengeliminasi Indikator C5 dan D6	116
Tabel 4.36 : <i>R Square</i> OF->OP	117
Tabel 4.37 : <i>Inner Model</i> OF->OP	117
Tabel 4.38 : <i>Loading Factor</i> SF->FM	118
Tabel 4.39 : <i>Loading Factor</i> SF->FM Setelah Mengeliminasi Indikator A1, A3, A4, A5, A6, dan A7	120
Tabel 4.40 : <i>R Square</i> SF->FM	120
Tabel 4.41 : <i>Inner Model</i> SF->FM	121
Tabel 4.42 : <i>Loading Factor</i> TF->FM	122
Tabel 4.43 : <i>Loading Factor</i> SF->FM Setelah Mengeliminasi Indikator B3, B5, B6, B7, dan B8	123
Tabel 4.44 : <i>R Square</i> TF->FM	124
Tabel 4.45 : <i>Inner Model</i> TF->FM	124
Tabel 4.46 : <i>Loading Factor</i> OF->FM	125
Tabel 4.47 : <i>Loading Factor</i> OF->FM Setelah Mengeliminasi Indikator C3, C4, C5, dan E1	126
Tabel 4.48 : <i>R Square</i> OF->FM	127
Tabel 4.49 : <i>Inner Model</i> OF->FM	128

Tabel 4.50 :	<i>Loading Factor SF->NFM</i>	129
Tabel 4.51 :	<i>Loading Factor SF->NFM Setelah Mengeliminasi Indikator A1, A3, A6, A10, dan F5</i>	130
Tabel 4.52 :	<i>R Square SF->NFM</i>	131
Tabel 4.53 :	<i>Inner Model SF->NFM</i>	131
Tabel 4.54 :	<i>Loading Factor TF->NFM</i>	132
Tabel 4.55 :	<i>Loading Factor TF->NFM Setelah Mengeliminasi Indikator B3, B5, B6, B7, dan B8</i>	133
Tabel 4.56 :	<i>R Square SF->NFM</i>	134
Tabel 4.57 :	<i>Inner Model TF->NFM</i>	135
Tabel 4.58 :	<i>Loading Factor OF->NFM</i>	136
Tabel 4.59 :	<i>Loading Factor OF->NFM Setelah Mengeliminasi Indikator C2, C3, C4, C5, dan F5</i>	137
Tabel 4.60 :	<i>R Square OF->NFM</i>	138
Tabel 4.61 :	<i>Inner Model OF->NFM</i>	138
Tabel 4.62 :	<i>Loading Factor OP->FM</i>	139
Tabel 4.63 :	<i>Loading Factor OP->FM Setelah Mengeliminasi Indikator D6</i>	140
Tabel 4.64 :	<i>R Square OP->FM</i>	141
Tabel 4.65 :	<i>Inner Model OP->FM</i>	141
Tabel 4.66 :	<i>Loading Factor OP->NFM</i>	142
Tabel 4.67 :	<i>Loading Factor OP->NFM Setelah Mengeliminasi Indikator D6</i> ...	143
Tabel 4.68 :	<i>R Square OP->NFM</i>	144
Tabel 4.69 :	<i>Inner Model OP->NFM</i>	145
Tabel 4.70 :	<i>Result For Inner Weights</i>	146

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Siklus PDCA	45
Gambar 2.2 : Kerangka Pemikiran Teoritis	63
Gambar 3.1 : Model Hubungan SF->OP	81
Gambar 3.2 : Model Hubungan TF->OP	81
Gambar 3.3 : Model Hubungan OF->OP	82
Gambar 3.4 : Model Hubungan SF->FM	82
Gambar 3.5 : Model Hubungan TF->FM	83
Gambar 3.6 : Model Hubungan OF->FM	83
Gambar 3.7 : Model Hubungan SF->NFM	84
Gambar 3.8 : Model Hubungan TF->NFM	84
Gambar 3.9 : Model Hubungan OF->NFM	85
Gambar 3.10 : Model Hubungan OP->FM	85
Gambar 3.11 : Model Hubungan OP->NFM	86
Gambar 4.1 : Model Hubungan SF->OP	108
Gambar 4.2 : Model Hubungan SF->OP Setelah Mengeliminasi Indikator A1, A3, dan D6	109
Gambar 4.3 : Model Hubungan TF->OP	111
Gambar 4.4 : Model Hubungan TF->OP Setelah Mengeliminasi Indikator B4, B5, B6, B7, dan D6	112
Gambar 4.5 : Model Hubungan OF->OP	114
Gambar 4.6 : Model Hubungan OF->OP Setelah Mengeliminasi Indikator C5, dan D6	116
Gambar 4.7 : Model Hubungan SF->FM	118
Gambar 4.8 : Model Hubungan OF->OP Setelah Mengeliminasi Indikator A1,A3, A4, A5, A6, dan A7	119
Gambar 4.9 : Model Hubungan TF->FM	121
Gambar 4.10 : Model Hubungan TF->FM Setelah Mengeliminasi Indikator B3, B5, B6, B7, dan B8	123
Gambar 4.11 : Model Hubungan OF->FM	125
Gambar 4.12 : Model Hubungan TF->FM Setelah Mengeliminasi Indikator	

C3, C4, C5, dan E1	126
Gambar 4.13 : Model Hubungan SF->NFM.....	128
Gambar 4.14 : Model Hubungan SF->NFM Setelah Mengeliminasi Indikator A1, A3, A6, A10, dan F5	130
Gambar 4.15 : Model Hubungan TF->NFM.....	132
Gambar 4.16 : Model Hubungan TF->NFM Setelah Mengeliminasi Indikator B3, B5, B6, B7, dan B8.....	133
Gambar 4.17 : Model Hubungan OF->NFM	135
Gambar 4.18 : Model Hubungan OF->NFM Setelah Mengeliminasi Indikator C2, C3, C4, C5, dan F5	137
Gambar 4.19 : Model Hubungan OP->FM	139
Gambar 4.20 : Model Hubungan OP->FM Setelah Mengeliminasi Indikator D6.....	140
Gambar 4.21 : Model Hubungan OP->NFM	142
Gambar 4.22 : Model Hubungan OP->FM Setelah Mengeliminasi Indikator D6.....	143

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A : Kuesioner
- Lampiran B : Data Pra-Kuesioner
- Lampiran C : Data Kuesioner
- Lampiran D : Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini dunia dihadapkan pada perkembangan di segala bidang terutama bidang teknologi, industri, dan informasi. Perkembangan dalam tiga hal tersebut membawa dunia pada kedinamisan atau perubahan yang tak berujung, dimana terdapat kepercayaan bahwa “Tidak ada yang tetap di dunia ini, kecuali perubahan”. Kejadian di satu tempat dapat sangat cepat diketahui di tempat lain. Dan suatu produk yang saat ini dianggap sebagai produk terancang dalam hitungan tahun, bulan, bahkan hari dapat berubah menjadi produk usang yang ketinggalan dan tidak diminati.

Menurut Hardjosoedarmo (1996: 17) era teknologi, industri, dan informasi tersebut menuntut kapasitas manajemen organisasi dengan ciri-ciri sebagai berikut :

1. Organisasi bergerak secara lebih efektif atas dasar missinya.
2. Organisasi bergerak atas dasar kebutuhan pelanggan.
3. Antisipatif atau proaktif.
4. Lebih berorientasi pada pasar.
5. Lebih berorientasi pada *output*.
6. Mengejar daya saing.
7. Tekun bekerja (*industrious*).

8. Giat berusaha (*enterprising*).
9. Mau mengerahkan seluruh anggotanya dengan pemberdayaan (*empowerment*).
10. Mendorong anggota untuk maju (*catalytic*).
11. Melaksanakan perencanaan terpadu dan pelaksanaan serta pengendalian terdesentralisasi.

Globalisasi sangat berperan dalam perkembangan dunia secara keseluruhan. Dengan adanya globalisasi seakan dunia tidak memiliki batasan dan jarak tidak lagi menjadi masalah dalam melakukan hubungan dengan negara-negara lain. Tidak ada negara yang mengisolasi dirinya dan memenuhi kebutuhannya sendiri tanpa melakukan hubungan dengan negara lain di dunia. Karena hal tersebut tidak realistis melihat banyaknya keuntungan yang akan diperoleh dengan melakukan kerjasama dengan negara-negara lain, walaupun pasti juga akan terdapat beberapa dampak negatif. Namun selama manfaat yang diperoleh lebih besar dari kerugian yang diterima, maka kerjasama tersebut akan sangat menarik dan dijalankan (Salvatore, 1997: 22). Hal tersebutlah yang mendorong terjadinya perdagangan bebas, dimana Indonesia merupakan salah satu negara yang menjadi bagian dari perdagangan bebas tersebut.

Perdagangan bebas membuka peluang bagi negara-negara di dunia untuk mengeksport produk-produk unggulannya dan mengimpor produk-produk yang dibutuhkan di negaranya. Dan dengan adanya perdagangan bebas maka kompetisi bisnis akan semakin berkembang. Karena hanya produk-produk yang berkualitaslah yang akan mampu bersaing di pasar domestik maupun pasar

internasional. Menurut Prawirosentono (2007: 2), produk yang berkualitas prima memang akan lebih atraktif bagi konsumen, dan pada akhirnya dapat meningkatkan volume penjualan perusahaan. Sehingga perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada secara perlahan tapi pasti akan mengalami kemunduran.

Persaingan dengan para pelaku usaha lain akan selalu membayang-bayangi setiap perusahaan baik itu perusahaan besar maupun perusahaan kecil menengah. Sebagai contoh perusahaan besar dan mendunia seperti “Kodak” yang pada era 80-an menjadi perusahaan kamera film terbesar di dunia kini harus menerima bahwa dirinya kini hanyalah perusahaan yang kalah terhadap persaingan global, dan harus memulai usahanya kembali dengan memperbaiki komitmennya pada kualitas dan selalu mengikuti terhadap perubahan yang terjadi.

Kenyataan tersebutlah yang juga menjadi tantangan bagi perusahaan kecil menengah yang hanya bersaing dalam kancah domestik dalam suatu wilayah negara, atau bahkan hanya mencakup wilayah kota. Pada umumnya, perusahaan-perusahaan besar dan mancanegara memiliki hampir semua keunggulan dibandingkan dengan usaha kecil menengah mulai dari keunggulan modal, biaya, efisiensi, jaringan, dan lain-lain. Maka tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan-perusahaan tersebut mampu memproduksi secara sangat baik sehingga menghasilkan produk yang berkualitas.

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.

Banyak ahli ekonomi mendefinisikan kualitas dengan berbagai pengertian yang jika ditarik benang merahnya, kesemuanya saling melengkapi satu sama lain. Secara umum, kualitas dapat didefinisikan sebagai tingkat atau kesesuaian suatu produk dengan pemakainya. Jadi suatu produk dianggap berkualitas jika produk tersebut mampu memenuhi atau sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pemakainya.

Juita Alisjahbana dalam Fakhri (2012), menyatakan bahwa kualitas dalam arti sempit dapat didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian produk dengan standar yang telah ditetapkan. Sehingga suatu produk dianggap berkualitas jika produk tersebut dihasilkan dari proses yang sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Perbedaan definisi seperti yang dinyatakan beberapa ahli di atas bukanlah suatu hal yang harus dipermasalahkan. Karena pendefinisian dari kualitas tersebut adalah didasarkan pada suatu sudut pandang atau perspektif yang berbeda. 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.

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).

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*). Sedangkan untuk menjaga agar produk sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan, diperlukan adanya program kualitas atau yang lebih dikenal dengan manajemen kualitas. Dengan manajemen

kualitas yang baik akan dapat secara efektif mengeliminasi pemborosan dan meningkatkan kemampuan bersaing dari produk tersebut.

Salah satu kegiatan dalam manajemen kualitas yang sering menjadi perhatian utama perusahaan adalah pengendalian kualitas. Pengendalian kualitas merupakan salah satu kegiatan yang sangat erat kaitannya dengan proses produksi, dimana pada pengendalian kualitas ini dilakukan pemeriksaan serta pengujian karakteristik kualitas yang dimiliki oleh suatu produk. Dari hasil pemeriksaan dan pengujian tersebut maka akan didapatkan sebab-sebab terjadinya penyimpangan.

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).

Produk yang berkualitas tentunya akan memberikan keuntungan bisnis baik bagi perusahaan sebagai penghasil produk tersebut dan memberikan kepuasan bagi konsumen. Kepuasan konsumen pada akhirnya dapat menghindarkan perusahaan dari adanya keluhan para konsumen setelah menggunakan produk yang dibelinya. Namun terkadang, hal tersebut masih

kurang disadari oleh perusahaan kecil-menengah. Ataupun jika disadari, maka intensitas penerapannya masih kurang optimal.

Tujuan dari perusahaan dewasa ini adalah meningkatkan nilai atau *value chain* perusahaan, disamping untuk memperoleh laba. Sesuai dengan definisi kualitas secara umum, maka suatu perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Sedangkan dengan adanya globalisasi, maka hal tersebut memberi dampak pada fleksibilitas kebutuhan dan keinginan konsumen dalam hal ini berhubungan dengan kualitas yang diterima konsumen dari suatu produk yang dikonsumsi. Fleksibilitas kebutuhan dan keinginan konsumen tersebut menuntut perusahaan untuk selalu mengikuti perubahan yang ada.

Sedangkan definisi kualitas secara sempit, perusahaan harus mampu menghasilkan produk sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan. dengan kata lain, perusahaan harus mampu mempertahankan kualitas produk yang mereka hasilkan sembari terus melakukan tindakan perbaikan kualitas untuk menghasilkan produk dengan kualitas terbaik. Menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan adanya upaya perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) terhadap kemampuan produk, manusia, proses, dan lingkungan (Hatani dalam Fakhri 2010).

Produk yang dihasilkan akan selalu mengalami serangkaian proses mulai dari awal penyediaan bahan baku, produksi, produk setengah jadi, produksi lanjutan, hingga akhirnya menjadi produk jadi yang siap untuk dipasarkan dan

dikonsumsi. Proses tersebutlah yang menjadi perhatian utama bagi perusahaan sebagai salah satu upaya manajemen kualitas untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.

Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi dan produk jadi (Nasution, 2005: 2). Ke tiga tahap tersebut saling berhubungan dimana jika terjadi kesalahan di salah satu tahap maka akan berdampak secara langsung terhadap tahap selanjutnya. Sehingga di ke tiga tahap inilah manajemen kualitas sangat berperan dalam mengendalikan tingkat kualitas produk yang dihasilkan.

Sistem manajemen kualitas (QMS) merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi.

Penerapan manajemen kualitas terdiri dari serangkaian kegiatan diantaranya *inspection* (pemeriksaan), *quality control* (deteksi), *quality assurance* (pencegahan), dan *quality management* (pengarahan). Dimana kegiatan tersebut saling berkaitan satu sama lain.

Dewasa ini banyak konsep bermunculan sebagai kepedulian terhadap pentingnya kualitas. Diantaranya konsep TQM (*Total Quality Management*) pada perusahaan manufaktur, Six Sigma, dan QMS (*Quality Management Service*) pada perusahaan jasa, dan lain sebagainya. Namun pada intinya, kesemuanya adalah sama. Yaitu bertujuan untuk mengurangi tingkat kecacatan dan menuju pada

tingkat kecacatan nol hingga mencapai produk yang berkualitas sempurna. Yang membedakan diantara beberapa konsep tersebut mungkin hanyalah pada pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam melakukan analisis.

Serangkaian kegiatan dalam manajemen kualitas tersebut harus dijalankan dengan sangat baik mengingat hasilnya akan berdampak secara langsung terhadap kualitas dari produk yang dihasilkan. Dan tentunya semuanya harus berjalan secara sempurna untuk mendapatkan hasil terbaik dan untuk mengendalikan tingkat kerusakan (*product defect*) hingga mencapai tingkat kerusakan nol (*zero defect*).

Dalam penerapannya, manajemen kualitas membutuhkan partisipasi dari semua anggota perusahaan. Maraknya pelebagaan budaya kualitas di perusahaan-perusahaan dewasa ini menuntut setiap anggota perusahaan untuk sadar terhadap pentingnya kualitas sebagai faktor kunci keberhasilan persaingan di pasar domestik maupun internasional.

Masalah mutu sendiri di Indonesia telah menjadi masalah nasional, dimana sebagian besar perusahaan lokal di Indonesia merupakan usaha kecil menengah sehingga mengakibatkan perusahaan lokal tidak mampu/ kurang mampu bersaing dengan perusahaan internasional yang lebih besar dan kuat secara finansial maupun nonfinansial.

Roda perekonomian di Indonesia memang banyak dijalankan pada sektor usaha kecil-menengah. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh

orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,- sampai dengan Rp. 500.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan dan memiliki hasil penjualan per tahun lebih dari Rp. 300.000.000,- sampai dengan Rp. 2.500.000.000,-.

Sedangkan usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,- sampai dengan Rp. 10.000.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan dan memiliki hasil penjualan per tahun lebih dari Rp. 2.500.000.000,- sampai dengan Rp. 50.000.000.000,-.

Berbeda dengan definisi usaha kecil menengah menurut undang-undang nomor 20 tahun 2008, Dinas Koperasi dan UKM Kota Salatiga lebih mengacu pada Undang-Undang Nomor 9 tahun 1995 dalam membagi usaha kecil menengahnya, karena undang-undang tersebut dianggap lebih relevan untuk diterapkan di Kota Salatiga.

Usaha Kecil merupakan bagian integral dunia usaha nasional, mempunyai kedudukan, potensi, dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan tujuan Pembangunan Nasional pada umumnya dan tujuan pembangunan ekonomi pada khususnya. Usaha Kecil merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberikan pelayanan ekonomi yang luas pada masyarakat dapat berperan dalam proses pemerataan dan meningkatkan pendapatan masyarakat, serta mendorong pertumbuhan ekonomi

dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional pada umumnya dan stabilitas pada khususnya (Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995).

Usaha kecil-menengah memang banyak menyerap tenaga kerja dan menjadi sektor usaha unggulan sebagian besar masyarakat Indonesia. Tetapi, kontribusinya terhadap perekonomian terutama pendapatan negara sangat kecil jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan besar yang umumnya banyak dimiliki oleh perusahaan asing.

Jika dilihat dari daya tahannya, terbukti usaha kecil menengah cukup tangguh menghadapi krisis dan inflasi. Namun dengan segala kelemahan yang dimiliki, usaha kecil-menengah memang harus mendapatkan impuls baik dari pihak internal maupun eksternal untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas dan memiliki daya saing. Hal inilah yang mendasari mengapa manajemen kualitas menjadi sangat penting bagi suatu usaha yang ingin tetap mampu bersaing di pasaran.

Kurangnya penetapan standardisasi atau kejelasan sistem kualitas yang digunakan pada usaha kecil menengah seringkali menjadi hambatan bagi usaha kecil menengah tersebut dalam menjaga sistem manajemen kualitasnya.

Mengacu pada UU No. 9 tahun, Dinas Koperasi dan UKM Kota Salatiga menggolongkan usaha kecil dan menengah atas dasar omset, asset, dan jumlah tenaga kerja. Untuk lebih jelasnya data disajikan dalam bentuk tabel 1.1 di bawah ini.

TABEL 1.1

PENGGOLONGAN USAHA KECIL DAN MENENGAH

Dasar	Kecil	Menengah
Omset	<1 milyar	1 – 50 milyar
Asset	< 200 juta	200 jt – 5 milyar
Tenaga kerja	< 20 orang	20 – 100 orang

Sumber : DISPERINDAGKOP

Berdasarkan data pemetaan tahun 2006, Kota Salatiga memiliki jumlah UKM sebanyak 827 ditinjau dari omset usaha per tahun. Dengan perincian sebagai berikut :

Tabel perincian jumlah UKM menurut omset usaha per tahun dirinci atas dasar sektor :

TABEL 1.2

PERINCIAN JUMLAH UKM MENURUT OMSET USAHA PER TAHUN

Sektor	Omset > Rp. 50 juta
Pertanian	27
Pertambangan dan Penggalian	-
Industri	138
Bangunan	15
Perdagangan, Hotel dan Restoran	544
Angkutan dan Komunikasi	13
Keuangan, Persewaan dan Jasa Penunjang Keuangan	10
Jasa-Jasa	80
Total	827

Sumber : DISPERINDAGKOP

Dari 138 UKM industri, terdapat 95 UKM makanan dan minuman. Dan dari kesemua jumlah UKM makanan dan minuman yang ada, hanya terdapat 42

UKM yang ditetapkan oleh pemerintah daerah sebagai usaha yang memiliki manajemen kualitas yang baik dan mendapat sertifikat SPP IRT.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan oleh Dinas Kesehatan Kota Salatiga, berikut nama perusahaan/ merk pada usaha UKM makanan dan minuman yang telah lolos uji dan mendapatkan sertifikat produksi pangan IRT (SPP IRT) :

TABEL 1.3
NAMA UKM MAKANAN DAN MINUMAN YANG MENDAPAT
SERTIFIKAT SPP IRT

NO	NAMA PERUSAHAAN/ MERK	JENIS PRODUK
1.	KLENTENG & 2 HOLLO	Enitng-enting gepuk
2.	GLATIK	Dendeng sapi, abon sapi
3.	DUNUK SNACK	Kacang telur, cistik, keripik tela, susu kedelai
4.	IMPERIO	Selai sokade
5.	ROSE CATERING	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
12.	KWT LANCAR	Aneka makanan ringan
13.	CLUSTER	Kripik paru, kripik bayam
14.	WONDER	Aneka roti

Dilanjutkan

Lanjutan

NO	NAMA PERUSAHAAN/ MERK	JENIS PRODUK
-----------	----------------------------------	---------------------

15.	PRIMA RASA	Abon sapi, kripik paru, dendeng sapi, kripik tempe, bakso daging, sosis
16.	ASLI KLATEN	Keripik paru, abon sapi, srundeng, keripik belut, dendeng sapi
17.	LUMAYAN	Roti kering/ basah
18.	ABADI	Abon sapi, dendeng daging sapi, abon ayam
19.	JITU MAJU	Abon sapi, abon ayam, dendeng sapi, enting-enting gepuk
20.	CAHAYA SEMESTA ABADI	Selai

Sumber : DISPERINDAGKOP

Berdasarkan data di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa jumlah UKM makanan dan minuman yang sudah dinyatakan layak oleh Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi (DISPERINDAGKOP) Kota Salatiga, hanya sebesar 44 %, yang berarti bahwa masih terdapat sekitar 53 atau 46 % UKM makanan dan minuman yang masih di bawah standar pemerintah daerah. Lebih jelasnya data proporsi UKM yang mendapat SPP IRT dapat dilihat pada tabel 1.4 di bawah ini.

TABEL 1.4
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

Jika dihubungkan dengan isu manajemen kualitas maka masih banyak UKM di Kota Salatiga yang kurang menjadikan kualitas sebagai faktor kunci sukses suatu usaha untuk bersaing di pasar. Dengan melakukan manajemen kualitas yang baik, maka perusahaan akan memperoleh berbagai manfaat dan

keuntungan. Salah satu manfaat dan keuntungan yang diperoleh perusahaan adalah perbaikan kinerja. Kinerja merupakan suatu hasil atau prestasi dari segi kuantitatif maupun kualitatif yang dicapai pada periode tertentu, yang biasanya diukur melalui efisiensi dan efektifitas. Dengan kinerja yang baik, maka perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan lebih efektif dan efisien.

Perkembangan kinerja Usaha Kecil Menengah, dapat dilihat dari segi kinerja oprasionalnya, kinerja finansialnya, dan kinerja non-finansialnya. Perkembangan Kinerja operasional dapat dilihat dari beberapa hal, diantaranya adalah produktivitas, perbaikan kualitas produk, peningkatan fleksibilitas, pengurangan produk cacat atau apkir, dan perbaikan pengiriman kepada pelanggan. Perkembangan kinerja finansial dapat dilihat dari pertumbuhan pendapatan, peningkatan laba bersih, dan rasio laba terhadap pendapatan. Sedangkan kinerja non-finansial dapat dilihat dari investasi yang dilakukan dalam penelitian dan pengembangan UKM, kemampuan UKM dalam mengembangkan profil persaingan, pengembangan dalam produk baru, orientasi pasar, dan juga pengembangan pasar.

1.2 Perumusan Masalah

Sebagai suatu bentuk usaha kecil-menengah yang pada umumnya masih memiliki keterbatasan modal dan sistem manajemen, maka UKM dihadapkan pada berbagai bentuk ancaman baik internal maupun eksternal. Khusus dalam hal kualitas yang kini menjadi topik utama dalam setiap kegiatan produksi, maka

usaha kecil-menengah harus mulai menerapkan manajemen kualitas. Namun terkadang walaupun sudah menerapkan manajemen kualitas, hal tersebut tidak menjamin bahwa produk yang dihasilkan berkualitas baik. Untuk itu diperlukan penerapan manajemen kualitas yang terencana dan terorganisir dengan baik.

Kegiatan manajemen kualitas dilakukan mulai dari kegiatan *inspection* (pemeriksaan), *quality control* (deteksi), *quality assurance* (pencegahan), dan *quality management* (pengarahan). Kesemua rangkaian kegiatan manajemen kualitas tersebut dilakukan pada setiap tahap dalam produksi (bahan baku, proses produksi, dan barang setengah jadi/ barang jadi).

Adapun permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah : Masih terdapat Usaha Kecil Menengah bidang makanan dan minuman yang belum mendapatkan sertifikat SPP IRT sebagai bentuk pengakuan kualitas.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimanakah implementasi manajemen kualitas pada Usaha Kecil Menengah di Kota Salatiga?
2. Bagaimanakah hubungan antara implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja organisasi pada Usaha Kecil Menengah di Kota Salatiga?

1.4 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis bagaimana implementasi manajemen kualitas pada Usaha Kecil Menengah di Kota Salatiga.
2. Untuk menganalisis bagaimana hubungan antara implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja organisasi pada Usaha Kecil Menengah di Kota Salatiga.

Adapun kegunaan penelitian ini adalah :

1. Memberikan pengetahuan tentang bagaimana manajemen kualitas bermanfaat untuk mempengaruhi kinerja organisasi pada Usaha Kecil Menengah di Kota Salatiga.
2. Memberikan masukan bagi Usaha Kecil Menengah di Kota Salatiga mengenai pentingnya penerapan manajemen kualitas dalam kegiatan operasionalnya.
3. Memberikan tambahan referensi bagi kalangan akademisi untuk keperluan studi dan penelitian selanjutnya mengenai topik permasalahan yang sama.

1.5 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan. Dalam bab ini dibahas tentang latar belakang permasalahan yang ada, dan tujuan diadakannya penelitian.

Bab II Telaah Pustaka

Berisi dasar-dasar dan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian serta hasil penelitian terdahulu dengan topik permasalahan yang sama. Dalam bab ini dimuat kerangka pemikiran yang menggambarkan pola pikir dan sistematika pelaksanaan penelitian.

Bab III Metode Penelitian

Berisi penjelasan mengenai bagaimana penelitian ini akan dilaksanakan disertai penjelasan mengenai variabel penelitian, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

Bab IV Hasil dan Pembahasan

Berisi hasil analisis data yang dilakukan dan pembahasan tentang hasil analisis tersebut.

Bab V Penutup

Berisi kesimpulan tentang hasil analisis yang telah dilakukan beserta pembahasannya, dan saran yang dapat diberikan kepada pembaca dan usaha kecil-menengah.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kualitas

Kualitas merupakan suatu hal yang unik. Keunikan tersebut dikarenakan sifatnya yang dinamis, relatif, berbeda-beda, serta cakupannya yang luas. Definisi dari kualitas juga bermacam-macam, dan terdiri dari banyak kriteria yang bergantung pada pihak yang menilainya. Tetapi bagi kalangan umum, pengertian operasional mengenai istilah kualitas tersebut masih kurang jelas (Hardjosoedarmo, 1996: 49).

Kesulitan dalam mendefinisikan kualitas diungkapkan oleh Deming dalam Hardjosoedarmo (1996: 49) sebagai berikut :

“The difficulty in defining quality is to translate future needs of the user into measurable characteristics, so that a product can be designed and turned out to give satisfaction at a price that the user will pay”.

Berdasarkan kesukaran yang diakuinya itu, Deming mendefinisikan kualitas menurut konteks, persepsi pelanggan, dan juga kebutuhan serta kemauan dari pelanggan.

Berikut adalah beberapa definisi kualitas menurut beberapa ahli (Nasution, 2005: 2-3) diantaranya adalah :

Menurut Juran (Hunt, 1993: 32), kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Dimana kecocokan penggunaan tersebut didasarkan atas lima ciri utama, yaitu :

1. Teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan
2. Psikologis, yaitu citra rasa atau status
3. Waktu, yaitu keandalan
4. Kontraktual, yaitu adanya jaminan
5. Etika, yaitu kesopanan, keramahan, atau jujur

Crosby (1979: 58) 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.

Deming (1982: 176) 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.

Feigenbaum (1986: 7) menyatakan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk berkualitas apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada

konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu produk.

Garvin and Davis (1994) menyatakan bahwa kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/ tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau bahkan melebihi harapan dari konsumen.

Menurut Prawirosentono (2007: 5), kualitas suatu produk memiliki definisi yang berbeda karena dilihat dari dua sisi, yakni sisi sebagai konsumen (pengguna barang dan jasa) dan sisi sebagai produsen (pembuat barang dan jasa). Ditinjau dari sisi produsen, kualitas suatu produk adalah keadaan fisik, fungsi, dan sifat suatu produk bersangkutan yang dapat memenuhi selera dan kebutuhan konsumen dengan memuaskan sesuai nilai uang yang telah dikeluarkan. Dan ditinjau dari sisi konsumen, kualitas suatu barang atau jasa berhubungan dengan kepuasan konsumen dalam menggunakan barang atau jasa yang bersangkutan. Bila konsumen puas, berarti kualitas produk tersebut baik. Tetapi jika konsumen tidak puas, berarti kualitas produk tersebut jelek.

Sedangkan menurut Tampubolon (2004: 30), kualitas didefinisikan sebagai apa saja yang diharapkan konsumen dari produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan, bagaimana meningkatkannya untuk memberi kepuasan bagi konsumen.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik benang merah bahwa kepuasan pelanggan akan suatu produk yang dikonsumsi adalah jika terdapat

kesesuaian antara apa yang diterima dengan apa yang diharapkan, demikian juga sebaliknya. Menurut Nasution (2005: 48-49), kepuasan pelanggan dapat dinyatakan sebagai suatu rasio atau perbandingan, sebagai berikut :

$$Z = \frac{X}{Y}, \text{ di mana } Z \text{ (kepuasan pelanggan), } X \text{ (kualitas), } Y \text{ (kebutuhan,}$$

keinginan, dan harapan pelanggan).

1. Kualitas < Harapan ($Z < 1$)

Terjadi bila kualitas produk menunjukkan keadaan di bawah harapan pelanggan, maka produk dianggap tidak memuaskan.

2. Kualitas = Harapan ($Z = 1$)

Terjadi apabila kualitas produk menunjukkan sama atau sesuai dengan yang diharapkan pelanggan, maka produk dianggap memuaskan tetapi tingkat kepuasannya adalah minimal karena pada keadaan seperti ini dianggap belum ada keistimewaan dari produk tersebut. Jadi produk masih dianggap biasa atau wajar-wajar saja.

3. Kualitas > Harapan ($Z > 1$)

Terjadi bila kualitas produk menunjukkan lebih dari yang diharapkan pelanggan, maka produk dianggap istimewa atau sangat memuaskan karena kualitas dari produk tersebut berada pada tahap yang optimal.

Namun demikian menurut Nasution (2005: 3), dari berbagai definisi kualitas yang dinyatakan oleh para pakar tersebut terdapat beberapa kesamaan. Diantaranya adalah :

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia/ tenaga kerja, proses, dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap orang kurang berkualitas pada masa mendatang).

2.1.2 Produk yang Berkualitas

Produk dengan mutu yang prima (*superior quality*) merupakan produk yang jelas akan diidamkan oleh setiap konsumen di seluruh dunia. Oleh karena itu, para produsen harus mulai menyadari akan pentingnya kualitas produk. Kesadaran tersebut harus dinyatakan dalam bentuk riil, agar produk yang dihasilkan bukan saja dipercaya konsumen, tetapi juga berakibat yang lebih luas, yakni kemampuan meningkatkan daya saing sehingga perusahaan dapat bertahan dan berkembang (Prawirosentono, 2007: 2).

Selain alasan di atas, Prawirosentono (2007: 2) juga menjelaskan alasan mengapa perusahaan perlu menghasilkan produk yang berkualitas, yaitu sebagai berikut :

1. Konsumen yang membeli produk berdasarkan mutu, umumnya mempunyai loyalitas produk yang besar dibandingkan dengan konsumen yang membeli dengan orientasi harga. Normalnya, konsumen berbasis mutu akan selalu membeli produk tersebut sampai saat produk tersebut membuat dia merasa tidak puas karena adanya produk lain yang lebih bermutu. Berbeda dengan konsumen berbasis harga, dia akan mencari produk yang harganya lebih murah apapun mereknya.
2. Bersifat kontradiktif dengan cara pikir bisnis tradisional, ternyata bahwa memproduksi barang bermutu tidak secara otomatis lebih mahal dengan memproduksi produk bermutu rendah. Banyak perusahaan menemukan bahwa memproduksi produk bermutu tidak harus berharga lebih mahal. Karena fakta menunjukkan bahwa cara berproduksi untuk menghasilkan produk bermutu tinggi secara simultan meningkatkan produktivitas, antara lain mengurangi penggunaan bahan dan mengurangi biaya.
3. Menjual barang yang tidak bermutu, kemungkinan akan banyak menerima keluhan dan pengembalian barang dari konsumen. Sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk memperbaikinya (*after sales service*) ditambah dengan perolehan citra yang tidak baik dari konsumen.

Dari ketiga alasan di atas dapat disimpulkan bahwa menghasilkan produk dengan mutu yang baik akan lebih banyak memberikan manfaat dan keuntungan baik bagi perusahaan itu sendiri, dan juga bagi konsumen produk tersebut.

Untuk dapat menghasilkan produk yang berkualitas, menurut Prawirosentono (2007: 12-13), terdapat elemen-elemen yang berperan dalam mempengaruhi hasil (*output*) sebagai berikut :

1. Manusia

Sumber daya manusia adalah unsur utama yang memungkinkan terjadinya proses penambahan nilai. Kemampuan mereka untuk melakukan suatu tugas adalah kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan potensi kreativitas yang beragam sehingga diperoleh suatu hasil (*output*).

2. Metode

Hal ini meliputi prosedur kerja di mana setiap orang harus melaksanakan kerja sesuai dengan tugas yang dibebankan pada masing-masing individu. Metode ini harus merupakan prosedur kerja terbaik agar setiap orang dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

3. Mesin

Dengan memakai mesin sebagai alat pendukung pembuatan suatu produk, memungkinkan berbagai variasi dalam bentuk, jumlah, dan kecepatan proses penyelesaian kerja.

4. Bahan

Bahan baku dalam proses produksi jenisnya sangat beragam. Keragaman bahan baku yang digunakan akan mempengaruhi nilai *output* yang beragam

pula. Bahkan perbedaan bahan baku mungkin dapat pula menyebabkan perbedaan proses pengerjaannya.

5. Ukuran

Ukuran digunakan untuk dapat menilai kinerja suatu proses produksi. Kemampuan dari standar ukuran merupakan faktor penting untuk mengukur kinerja seluruh tahapan proses produksi.

6. Lingkungan

Hasil atau kinerja dari proses produksi dapat pula ditentukan oleh lingkungan. Bila lingkungan berubah, maka kinerja pun juga akan berubah.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas dari suatu produk menurut Prawirosentono (2007: 17) adalah :

1. Bentuk rancangan dari suatu barang atau jasa (*designing*);
2. Bahan baku yang digunakan (*raw material*);
3. Cara atau proses pembuatannya yaitu teknologi yang digunakan untuk membuat barang tersebut (*technology*);
4. Cara menjualnya atau cara mengirimnya ke konsumen termasuk cara mengemasnya. Dalam hal ini cara melayani konsumen (*packaging and delivering*);
5. Digunakan atau dipakainya barang atau jasa tersebut oleh konsumen (*using*).

TABEL 2.1

HUBUNGAN BAHAN BAKU-PROSES PRODUKSI-MUTU BARANG

JADI

Bahan baku	Proses produksi (Teknologi)	Mutu barang jadi
Bermutu baik	Baik	Baik
Bermutu tidak baik	Baik	Tidak baik
Bermutu baik	Tidak baik	Tidak baik
Bermutu tidak baik	Tidak baik	Tidak baik

Sumber : Prawirosentono (2007: 20)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa bahan baku dan proses produksi berpengaruh langsung terhadap kualitas dari suatu produk yang diproduksi. Kualitas kedua hal tersebut harus sama-sama baik jika ingin menghasilkan produk yang juga berkualitas baik. Karena jika salah satu berkualitas tidak baik maka kualitas produk yang dihasilkan juga tidak akan baik.

2.1.3 Pentingnya Kualitas

Salah satu syarat kualitas adalah kualitas harus dapat menentukan harga produk atau jasa. Harga di sini berarti apa yang pelanggan mau membayar untuk memperoleh produk atau jasa. Harga tersebut terdiri dari biaya untuk menghasilkan produk ditambah dengan keuntungan. Apabila kualitas dari proses produksi meningkat, maka biaya menurun, yang berarti produk tersebut mempunyai nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan (Hardjosoedarmo, 1996: 70).

Konsumen akan bersedia untuk membayar dengan harga yang lebih mahal asalkan mereka memperoleh kepuasan dari produk yang mereka gunakan. Artinya, mereka bersedia membeli suatu barang dengan harga yang masuk akal, tetapi kualitas barangnya baik (Prawirosentono, 2007: 6). Pernyataan tersebut

mengemukakan bahwa dalam melakukan pembelian, tidak hanya faktor harga yang menjadi orientasi konsumen melainkan juga kualitas dari produk tersebut.

Nasution (2005: 3) menjelaskan bahwa dilihat dari segi atau sudut pandang manajemen operasional dan manajemen pemasaran, maka pentingnya kualitas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Dari sudut pandang manajemen operasional, kualitas produk merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam meningkatkan daya saing yang harus memberi kepuasan kepada konsumen melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk pesaing.
2. Dari sudut pandang manajemen pemasaran, kualitas merupakan salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran (*marketing-mix*), yaitu : produk, harga, promosi, dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar perusahaan. Selain itu kualitas produk digunakan untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing produk agar dapat diterima di pasar.

2.1.4 Dimensi Kualitas

Dimensi kualitas merupakan elemen-elemen yang harus ada pada suatu produk karena elemen tersebut berpengaruh langsung terhadap kualitas produk tersebut. Berikut adalah dimensi dari kualitas produk barang menurut Garvin dalam Nasution (2005: 4) :

1. Performa (*performance*)

Berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk.

2. Keistimewaan (*features*)

Merupakan aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya.

3. Keandalan (*reliability*)

Berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu.

4. Konformansi (*conformance*)

Berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.

5. Daya tahan (*durability*)

Merupakan ukuran masa pakai suatu produk.

6. Kemampuan pelayanan (*service ability*)

Merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta akurasi dalam perbaikan.

7. Estetika (*aesthetics*)

Merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.

8. Kualitas yang dirasakan (*perceived quality*)

Bersifat subjektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengkonsumsi produk, seperti meningkatkan harga diri.

Sedangkan menurut Prawirosentono (2007: 8-9), terdapat enam dimensi kualitas produk sebagai berikut :

1. Kinerja (*performance*)

Kinerja suatu produk harus dicantumkan pada labelnya, misalnya isi, berat, kekentalan, komposisi, kekuatan dalam putaran, serta lama hidup penggunaan. Sifat kinerja suatu produk sering pula disebut dengan karakteristik struktural (*structural characteristic*).

2. Keistimewaan (*types of features*)

Produk akan dianggap berkualitas jika produk tersebut mempunyai keistimewaan khusus dibandingkan dengan produk lain.

3. Kepercayaan dan waktu (*reliability and durability*)

Produk yang bermutu baik adalah produk yang mempunyai kinerja yang konsisten baik dalam batas-batas perawatan normal.

4. Mudah dirawat dan diperbaiki (*maintability and serviceability*)

Produk bermutu baik harus pula memenuhi kemudahan untuk diperbaiki atau dirawat. Dimensi ini merupakan ukuran mudahnya dirawat sehingga barang tersebut dapat beroperasi secara baik.

5. Sifat khas (*sensory characteristic*)

Dimensi ini memberikan citra tersendiri bagi konsumen ketika menggunakan produk tersebut.

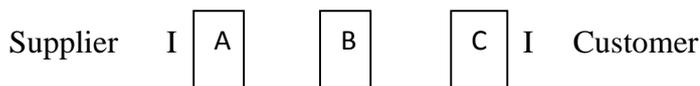
6. Penampilan dan citra etis

Dimensi lain dari produk yang bermutu adalah persepsi dari konsumen atas suatu produk.

2.2 Manajemen Kualitas

Pada sistem tradisional, kegiatan kualitas dilakukan pada akhir proses atau setelah selesai proses produksi. Sehingga jika dalam proses inspeksi tersebut ditemukan produk yang cacat atau tidak layak, maka perusahaan akan melakukan pengerjaan ulang (Nasution, 2005: 7).

Manajemen kualitas berdasarkan inspeksi (Hardjosoedarmo, 1996: 4) :



Tujuan :

1. Mencegah *defect* atau *non-conforming product* masuk pasar atau sampai pada pelanggan. Hal ini dilakukan oleh suatu bagian di luar bagian produksi yang disebut *Quality Assurance*. *Quality Assurance* langsung bertanggung jawab kepada pimpinan organisasi.
2. Mencegah bahan baku yang buruk masuk proses produksi. Namun terkadang, bagian produksi juga melakukan inspeksi sendiri yang hasilnya dicek ulang oleh *Quality Assurance*. Menurut Hardjosoedarmo (1996: 5), sistem

manajemen kualitas tradisional tersebut memiliki beberapa kelemahan, diantaranya adalah :

1. Kelemahan baru diketahui pada akhir produksi
2. Umpan balik yang diperlukan untuk analisis persoalan dan pencegahan sering terlambat sampai pada bagian yang membuat kesalahan dan harus membetulkannya.
3. Operator (pekerja) tidak peduli terhadap kesalahan yang terjadi karena sudah ada bagian yang menanganinya.
4. Pekerjaan ulang kadang-kadang dilakukan tanpa sepengetahuan bagian yang bertanggung jawab akan kesalahan yang terjadi.

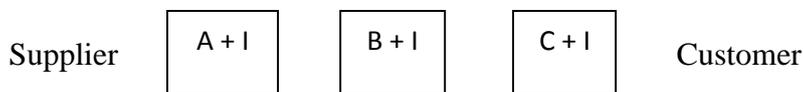
Sehingga dengan adanya kekurangan pada sistem manajemen kualitas tradisional tersebut, maka muncullah sistem manajemen kualitas modern. Sistem manajemen kualitas modern lebih fokus pada orientasi konsumen (*consumer oriented*), dimana tanggung jawab kualitas merupakan tanggung jawab seluruh anggota organisasi dan manajemen (Prawirosentono, 2007: 4).

Sistem manajemen kualitas modern dapat dicirikan oleh lima karakteristik sebagai berikut (Nasution, 2005: 8) :

1. Sistem kualitas modern berorientasi kepada konsumen
2. Sistem kualitas modern dicirikan dengan adanya partisipasi aktif dalam proses peningkatan kualitas secara kontinu.
3. Sistem kualitas modern dicirikan dengan adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab yang spesifik untuk kualitas.

4. Sistem kualitas modern dicirikan adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya mendeteksi kerusakan saja.
5. Sistem kualitas modern dicirikan adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan suatu jalan hidup.

Sistem manajemen kualitas dengan *Total Quality* (Hardjosoedarmo, 1996: 6):



Disini seluruh inspektur ditiadakan, termasuk inspektur untuk bahan baku yang masuk. Hal ini dimungkinkan karena ada *supplier-customer partnership* sehingga *supplier* dilatih oleh *customer* tentang manajemen kualitas.

Sedangkan menurut Gasperz dalam Nasution (2005: 10), sistem kualitas modern dapat dibagi ke dalam tiga bagian yaitu :

1. Kualitas desain;
2. Kualitas konformitas;
3. Kualitas pemasaran dan pelayanan purnajual.

Melihat kenyataan bahwa kualitas merupakan salah satu faktor penting bagi terciptanya kepuasan pelanggan, maka manajemen kualitas menjadi suatu sistem manajemen yang kini menjadi fokus utama bagi setiap perusahaan baik lokal maupun internasional.

Karena kualitas produk terletak pada kepuasan pelanggan, maka pemahaman mengenai pelanggan sangatlah penting. Pada dasarnya dikenal tiga macam pelanggan dalam sistem kualitas modern (Gasperz dalam Nasution 2005: 46), yaitu :

1. Pelanggan internal

Pelanggan internal adalah orang yang berada dalam perusahaan/ organisasi dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan atau perusahaan. contoh : departemen produksi, departemen penjualan, karyawan.

2. Pelanggan antara

Pelanggan antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk. Contoh : distributor, agen-agen penjualan.

3. Pelanggan eksternal

Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata. Pelanggan eksternal merupakan orang yang membayar untuk menggunakan produk yang dihasilkan.

2.2.1 Tujuan Manajemen Kualitas

Setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan dan harapan terhadap produk yang dihasilkannya. Harapan tersebut diantaranya adalah hasil produk yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (dari segi internal organisasi) dan mampu memenuhi harapan pelanggan (dari segi eksternal organisasi). Secara umum

perusahaan menerapkan manajemen kualitas dengan tujuan agar semua proses yang terjadi di dalam perusahaan berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan. Penyimpangan atau kesalahan yang terjadi akan dapat teridentifikasi jika perusahaan melakukan manajemen kualitas. Sehingga penyebab penyimpangan tersebut akan dapat diketahui dan segera dapat diambil langkah perbaikan.

Tujuan perusahaan menerapkan manajemen kualitas adalah untuk membangun kesuksesan melalui pembedaan 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.

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).

Menurut Prawirosentono (2007: 77), tujuan perusahaan dalam menerapkan manajemen kualitas adalah :

- a. Produk akhir yang dihasilkan mempunyai spesifikasi sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan;
- b. Agar biaya desain produk, biaya inspeksi, dan biaya proses produksi dapat berjalan secara efisien.

Bila dua hal tersebut dapat terlaksana, yakni produk yang dihasilkan berkualitas baik dengan harga jual yang logis maka perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya. Tentunya hasil tersebut dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan juga bagi konsumen. Manfaat yang diperoleh perusahaan dari manajemen kualitas menurut Tampubolon (2004: 82) adalah dapat membantu perusahaan dalam menempatkan posisinya di pasaran (*market position*).

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Kualitas

Di dalam penerapannya, terdapat hal-hal yang harus dipenuhi sebagai syarat suksesnya manajemen kualitas. Menurut Salaheldin (2008), hal-hal tersebut adalah :

1. Faktor Strategik

Faktor Strategik terdiri dari komitmen manajemen puncak, budaya organisasi, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, tujuan dan kebijakan kualitas, dan *benchmarking*.

2. Faktor Taktis

Faktor Taktis terdiri dari pemberdayaan tenaga kerja, keterlibatan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, pembentukan tim kerja, penggunaan teknologi informasi, kualitas pemasok, hubungan pemasok, penilaian terhadap kinerja pemasok.

3. Faktor 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, inspeksi dan pengecekan kerja.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kualitas menurut Douglas C. Montgomery dalam Fakhri (2010), adalah :

1. Kemampuan proses

Batas-batas yang ingin dicapai haruslah disesuaikan dengan kemampuan proses yang ada. Tidak ada gunanya mengendalikan suatu proses dalam batas-batas yang melebihi kemampuan atau kesanggupan dari proses yang ada.

2. Spesifikasi yang berlaku

Spesifikasi hasil produksi yang ingin dicapai harus dapat berlaku, bila ditinjau dari segi kemampuan proses dan keinginan atau kebutuhan konsumen yang ingin dicapai dari hasil produksi tersebut. Dalam hal ini haruslah dapat dipastikan dahulu apakah spesifikasi tersebut dapat berlaku dari kedua segi yang telah disebutkan di atas sebelum pengendalian kualitas pada proses dapat dimulai.

3. Tingkat ketidaksesuaian yang dapat diterima

Tujuan dilakukan pengendalian mutu suatu proses adalah dapat mengurangi produk yang berada di bawah standar seminimal mungkin. Tingkat

pengendalian yang diberlakukan tergantung pada banyaknya produk yang berada di bawah standar yang dapat diterima.

4. Biaya kualitas

Biaya kualitas sangat mempengaruhi tingkat pengendalian kualitas dalam menghasilkan produk, dimana biaya kualitas terdiri dari :

a. Biaya Pencegahan (*Prevention Cost*)

Merupakan biaya yang dikeluarkan untuk mencegah terjadinya kerusakan produk yang dihasilkan.

b. Biaya Deteksi/ Penilaian (*Detection/ Appraisal Cost*)

Merupakan biaya yang timbul untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dihasilkan telah sesuai dengan persyaratan-persyaratan kualitas sehingga dapat menghindari kesalahan dan kerusakan sepanjang proses produksi.

c. Biaya Kegagalan Internal (*Internal Failure Cost*)

Merupakan biaya yang timbul karena adanya ketidaksesuaian produk dengan persyaratan-persyaratan yang ditetapkan dan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirim ke pihak luar (pelanggan atau konsumen).

d. Biaya Kegagalan Eksternal (*Eksternal Failure Cost*)

Merupakan biaya yang timbul karena adanya ketidaksesuaian produk dengan persyaratan-persyaratan yang ditetapkan dan terdeteksi atau

diketahui setelah produk tersebut dikirimkan kepada pihak luar (pelanggan atau konsumen).

Menurut Prawirosentono (2007: 4), selain syarat dan faktor-faktor yang mempengaruhi suksesnya implementasi manajemen kualitas, terdapat juga faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan manajemen kualitas. Dimana kegagalan tersebut lebih diakibatkan oleh lemahnya penerapan (*poor application*), bahkan pelaksanaannya banyak kekurangan, baik dalam teknik maupun falsafahnya. Karena kegagalan tersebut sebagai hasil kerja iseng untuk sekedar memenuhi tuntutan gerakan kualitas tanpa menyentuh masalah dasar yang substansif.

Lebih jauh Prawirosentono (2007: 96) menyatakan beberapa faktor yang dapat menyebabkan kegagalan program kualitas perusahaan, diantaranya adalah :

- a. Kesenjangan komitmen manajemen puncak;
- b. Salah memfokuskan perhatian;
- c. Tidak tersedianya karyawan yang memadai dan mendukung;
- d. Hanya mengandalkan pelatihan semata-mata;
- e. Harapan memperoleh sesaat, bukan hasil jangka panjang;
- f. Memaksa mengadopsi suatu metode padahal tidak cocok.

2.2.3 Langkah – Langkah Manajemen Kualitas

Untuk menjamin keberhasilan dalam mengimplementasikan manajemen kualitas, terdapat langkah-langkah yang harus dilakukan secara berurutan dan secara disiplin (Hardjosoedarmo, 1996: 39-41), sebagai berikut :

1. Tanamkan satu falsafah kualitas. Dalam hal ini manajemen dan karyawan harus mengerti sepenuhnya dan yakin mengapa organisasi akan mencapai manajemen kualitas total, yaitu untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi dalam iklim kompetitif.
2. Manajemen harus membimbing dan menunjukkan kepemimpinan yang bermutu. Dalam hal ini, manajemen puncak harus memberikan contoh dalam hal pola sikap, pola pikir dan pola tindakan yang mencerminkan falsafah mutu yang telah ditanamkan kepada seluruh anggota organisasi.
3. Jika perlu, manajemen dapat mengadakan perubahan atau modifikasi terhadap sistem yang ada, agar kondusif dengan tujuan manajemen kualitas total.
4. Memberikan pendidikan, pelatihan, dan pemberdayaan (*empowerment*) kepada seluruh karyawan.

2.2.4 Alat dan Teknik Pengukuran Performansi Kualitas

Dalam melakukan pengukuran performansi kualitas, diperlukan adanya kondisi-kondisi yang mendukung diperolehnya hasil pengukuran yang baik. Menurut Gasperz dalam Nasution (2005: 121-122), beberapa kondisi tersebut diantaranya adalah :

1. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program
2. Pengukuran kualitas dilakukan pada sistem
3. Pengukuran kualitas seharusnya melibatkan semua individu yang terlibat dalam proses yang bersifat partisipatif

4. Pengukuran seharusnya dapat memunculkan data, dimana nantinya data dapat ditunjukkan atau ditampilkan dalam bentuk peta, diagram, tabel, hasil perhitungan statistik, dan lain-lain.
5. Pengukuran kualitas yang menghasilkan informasi-informasi utama seharusnya dicatat tanpa distorsi, yang berarti harus akurat.
6. Perlu adanya komitmen menyeluruh untuk pengukuran performansi kualitas dan perbaikannya.
7. Program-program pengukuran dan perbaikan kualitas harus dapat dipecah-pecah atau diuraikan dalam batas-batas yang jelas sehingga tidak tumpang tindih dengan program yang lain.

Sedangkan pengukuran performansi kualitas menurut Gasperz dalam Nasution (2005: 122-123) dapat dilakukan pada tiga tingkat, yaitu pada tingkat proses, tingkat *output*, dan tingkat hasil (*outcome*). Penjelasan dari pernyataan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pada tingkat proses

Pengukuran pada tingkat proses mengukur setiap langkah atau aktivitas dalam proses dan karakteristik input yang diserahkan oleh pemasok yang mengendalikan karakteristik output yang diinginkan.

2. Pada tingkat *output*

Pengukuran pada tingkat output mengukur karakteristik *output* yang dihasilkan dibandingkan dengan spesifikasi karakteristik yang diinginkan pelanggan.

3. Pada tingkat *outcome*

Pengukuran pada tingkat *outcome* mengukur bagaimana baiknya suatu produk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Dengan kata lain, mengukur tingkat kepuasan pelanggan dalam mengkonsumsi produk.

Di dalam melakukan kegiatan pengukuran performansi kualitas, terdapat aspek yang harus diperhatikan. Aspek-aspek tersebut diantaranya adalah aspek internal dan aspek eksternal organisasi (Gasperz dalam Nasution, 2005: 124). Aspek internal terdiri dari tingkat kecacatan produk, biaya-biaya kualitas karena produk cacat, dan lain-lain. Sedangkan aspek eksternal terdiri dari kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan lain-lain.

2.3 *Total Quality Management* (Manajemen Mutu Terpadu)

Sebagai suatu metode dalam manajemen kualitas, menurut Hardjosoedarmo (2004:1), manajemen mutu terpadu atau TQM didefinisikan sebagai penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk :

1. Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi,
2. Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan
3. Memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

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.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai *Total Quality Management* dari para ahli di atas menunjukkan bahwa kualitas merupakan faktor penting dalam memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan, baik itu kualitas manajemennya, kualitas kinerjanya, kualitas produknya, maupun kualitas pelayanannya. Keuntungan yang secara langsung dirasakan perusahaan adalah dengan meningkatnya pangsa pasar sebagai dampak positif dari kepuasan pelanggan. Sehingga peningkatan permintaan akan diikuti dengan peningkatan volume dan efisiensi produksi perusahaan (Kiswanto, 2007).

2.3.1 Lingkup *Total Quality Management*

Menurut Juran dalam Nasution (2005: 36), metode manajemen mutu terpadu dibagi menjadi :

a. Perencanaan kualitas

Perencanaan kualitas meliputi perencanaan dalam pengembangan produk, sistem, dan proses yang dibutuhkan untuk menghasilkan *outcomes* yang mampu memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.

b. Pengendalian kualitas

Pengendalian kualitas meliputi kegiatan menilai kinerja kualitas aktual, membandingkan kinerja dengan tujuan, dan bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

c. Perbaikan kualitas

Perbaikan kualitas harus dilakukan secara *on-going* dan terus-menerus, meliputi kegiatan mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan, mengidentifikasi bagian-bagian yang memerlukan perbaikan, membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan proyek, dan memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.

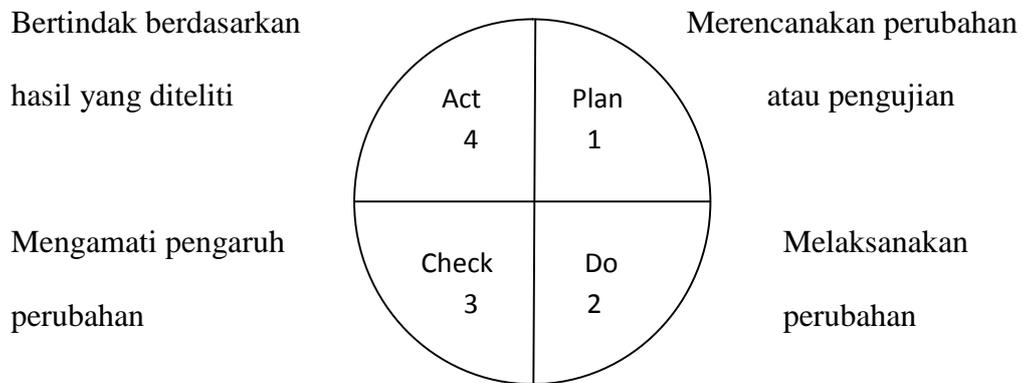
Menurut Prawirosentono (2007: 5), lingkup dari TQM adalah sebagai berikut :

- a. Merancang produk (*product designing*);
- b. Memproduksi secara baik sesuai dengan rencana;
- c. Mengirimkan produk ke konsumen dalam kondisi baik (*to deliver*);
- d. Pelayanan yang baik kepada konsumen (*good consumer service*).

Sedangkan menurut W. Edwards Deming dalam Nasution (2005: 31), kesuksesan dalam memimpin revolusi kualitas dapat digambarkan dalam siklus Deming (*Deming cycle*) sebagai berikut :

GAMBAR 2.1

SIKLUS PDCA



Dengan keterangan sebagai berikut :

1. *Plan*, yaitu menentukan dan mengembangkan rencana perbaikan
2. *Do*, yaitu melaksanakan rencana
3. *Check and study*, yaitu memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai
4. *Action*, yaitu melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan

Metode lain dalam TQM adalah metode yang diungkapkan oleh Philip B. Crosby dalam Nasution (2005: 40). Pandangan Crosby dalam hal kualitas dituangkan dalam beberapa pernyataan sebagai berikut :

1. Definisi kualitas adalah sama dengan persyaratan
Definisi kualitas Crosby adalah memenuhi atau sama dengan persyaratan (*conformance to requirements*).

2. Sistem kualitas adalah pencegahan

Sistem kualitas menurut Crosby adalah suatu tindakan pencegahan. Dia berpendapat bahwa dalam suatu proses pasti terdapat *input* dan *output*, dimana proses pencegahan dapat dilakukan pada :

- a. Fasilitas dan perlengkapan
- b. Pelatihan dan pengetahuan
- c. Prosedur, pedoman/ manual operasi standar, dan pedoman standar kualitas
- d. Standar kinerja/ prestasi.

3. Kerusakan nol (*zero defect*) merupakan standar kinerja yang harus digunakan.

Crosby mengajukan konsep kerusakan nol, yang menurutnya dapat tercapai bila perusahaan melakukan sesuatu secara benar semenjak pertama kali dan setiap kali.

4. Ukuran kualitas adalah *price of nonconformance*

Menurut Crosby, biaya mutu merupakan penjumlahan antara *Price of nonconformance* dan *Price of conformance*. *Price of nonconformance* adalah biaya yang harus dikeluarkan karena melakukan kesalahan. Sedangkan *Price of conformance* adalah biaya yang dikeluarkan bila tugas dilakukan secara benar semenjak pertama kalinya.

2.4 Faktor Strategik (*Strategic Factor*)

Faktor Strategik terdiri dari komitmen manajemen puncak, budaya organisasi, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, tujuan dan kebijakan kualitas, dan *benchmarking* (Salaheldin, 2008). 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).

Kebanyakan kegagalan dalam implementasi manajemen kualitas disebabkan oleh pimpinan puncak yang tidak secara aktif memimpin gerakan manajemen kualitas atau bahkan justru menentanginya. Berikut adalah beberapa praktek-praktek dari manajemen puncak yang menyebabkan kegagalan implementasi manajemen kualitas menurut Hardjosoedarmo (1996: 35-36) :

- a. Ketidak-acuhan. Sebagai contoh adalah pimpinan hadir dalam kegiatan mutu hanya untuk memberikan sekedar pidato basa-basi yang tidak bersemangat dan tidak berbobot.
- b. Ketidak-tahuan. Sebagai contoh CEO atau pimpinan puncak berpendapat bahwa dengan menyediakan anggaran untuk program kualitas, mengangkat *Executive Steering Committee* dan *Quality Management Board* dan mendelegasikan seluruh tugas manajemen kualitas kepada staffnya, maka mutu akan terealisasikan dengan sendirinya.
- c. Kekhawatiran. Hal ini terjadi apabila CEO atau pimpinan yang dapat berbicara dengan baik dan menguasai manajemen kualitas, tetapi tidak mempunyai keberanian untuk mengubah kebijaksanaan organisasi yang menjadi kendala dalam pelaksanaan manajemen kualitas.

- d. Jauh dari anggota organisasi. Ini terjadi apabila CEO hanya memantau kegiatan organisasi melalui laporan-laporan yang diserahkan ke ruang kerjanya.
- e. Tidak mempunyai kualitas kepemimpinan. Ini terjadi apabila CEO tidak memiliki kharisma dan tidak mampu memotivasi anggota organisasinya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa peran dari manajemen puncak sebagai pemimpin suatu organisasi sangatlah penting dalam pengimplementasian program-program organisasi khususnya dalam hal ini adalah program kualitas.

Agar TQM dapat bekerja dengan baik, perlu diterjemahkan di dalam tindakan melalui perencanaan strategik. Perencanaan strategik sebagai proses awal manajemen strategik adalah suatu proses di mana staff penuntun organisasi menggambarkan masa depan organisasinya dan mengembangkan prosedur serta pelaksanaannya untuk mencapai masa depan tersebut. Perencanaan strategik tersebut biasanya terdiri dari unsur-unsur : visi, misi, asas-asas penuntun, tujuan strategik, strategi untuk mencapai tujuan organisasi dan rumusan kegiatan pendukung (Hardjosoedarmo, 1996: 75-76).

Menurut Hardjosoedarmo (1996: 76-78), organisasi akan mendapatkan manfaat dari perencanaan strategik sebagai berikut :

- a. Perencanaan strategik dapat memperkuat “*critical mass*” menjadi team yang kompak, karena diarahkan untuk menganut nilai-nilai pokok, sistem utama dan tujuan bersama.
- b. Perencanaan strategik dapat membantu untuk mengoptimisasikan “*performance*” organisasi. “*performance*” organisasi meningkat apabila seluruh fungsi atau bagian organisasi bekerja sama secara serasi.
- c. Perencanaan strategik yang dilakukan dapat membantu pimpinan untuk selalu memusatkan perhatian agar perbaikan dan inovasi yang direncanakan dapat dievaluasi seberapa jauh kegiatan tersebut mendukung visi bagi organisasi.
- d. Perencanaan strategik memberikan pedoman bagi pengambilan keputusan sehari-hari.
- e. Perencanaan strategik selalu memberikan kemudahan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas.

2.5 Faktor Taktis (*Tactical Factor*)

Faktor Taktis terdiri dari pemberdayaan tenaga kerja, keterlibatan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, pembentukan tim kerja, penggunaan teknologi informasi, kualitas pemasok, hubungan pemasok, 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).

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.

2.6 Faktor Operasional (*Operational Factor*)

Menurut Salaheldin (2008), Faktor Operasional 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, inspeksi dan pengecekan kerja.

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). Lebih lanjut, Nasution (2005: 49-50) menjelaskan definisi dari kepuasan pelanggan dari beberapa ahli sebagai berikut :

Band (1971: 79) menyatakan secara sederhana definisi kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut :

“Satisfaction is the state in which customer needs, wants and expectations, through the transaction cycle, are not or exceeded, resulting in repurchase and continuing loyalty. In other words, if customer satisfaction could be expressed as a ratio, it would look like this : customer satisfaction = perceived quality needs, wants and expectations”.

Definisi kepuasan pelanggan dari Band di atas, merumuskan kepuasan pelanggan sebagai perbandingan antara kualitas dari barang atau jasa yang dirasakan dengan keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan. Lebih lanjut,

Band mengemukakan, apabila telah tercapai kepuasan pelanggan, maka akan timbul pembelian ulang dan kesetiaan.

Oliver (1997: 13-14) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai berikut :

“satisfaction is the consumer’s fulfillment response. It is a judgement that a product or service feature, or the product or service itself, provided (or is providing) a pleasurable level of consumption-related fulfillment, including levels of under or overfulfillments.

Arti dari *pleasurable fulfillment* di sini adalah bahwa apakah barang atau jasa dapat memenuhi kesenangan (*pleasure*), yaitu keinginan, hasrat, dan tujuan yang diinginkan. Berdasarkan definisi di atas, dapat diketahui bahwa kepuasan merupakan tanggapan pelanggan. Kepuasan adalah penilaian pelanggan terhadap penampilan dan kinerja barang atau jasa itu sendiri, apakah dapat memenuhi tingkat keinginan, hasrat, dan tujuan pelanggan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggan menurut Gasperz dalam Nasution (2005: 50) adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan dan keinginan yang berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan pelanggan ketika pelanggan sedang mencoba melakukan transaksi dengan produsen/ pemasok produk (perusahaan). Jika pada saat itu kebutuhan dan keinginannya besar, harapan atau ekspektasi pelanggan akan tinggi, demikian pula sebaliknya.
- b. Pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi produk dari perusahaan maupun pesaing-pesaingnya.

- c. Pengalaman dari teman-teman, di mana mereka akan menceritakan kualitas produk yang akan dibeli oleh pelanggan itu. Hal ini jelas mempengaruhi persepsi pelanggan terutama pada produk-produk yang dirasakan berisiko tinggi.
- d. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran juga mempengaruhi persepsi 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. Terdapat beberapa unsur penting dalam kualitas yang ditetapkan pelanggan, sebagai berikut :

- a. Pelanggan harus merupakan prioritas utama organisasi.
- b. Pelanggan yang dapat diandalkan merupakan pelanggan yang paling penting, yaitu pelanggan yang membeli berkali-kali.
- c. Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan perbaikan terus-menerus.

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.

Menurut Tampubolon (2004: 85-86), tuntutan perubahan yang berkelanjutan akan mengubah perilaku karyawan untuk tetap dengan kreativitas yang tinggi untuk selalu siap melakukan pembenahan atas performa sesuai dengan tuntutan. Perubahan kualitas dapat dilakukan oleh setiap karyawan dengan membentuk tim kualitas (TQM). Tim kualitas tersebut dapat dibangun dengan melakukan pemberdayaan karyawan, diantaranya :

- a. Membangun jaringan kerja komunikasi (*networking*) pada setiap karyawan;
- b. Membentuk keterbukaan, supervisi dari atasan terhadap bawahannya;
- c. Pendelegasian wewenang dari manajer kepada staf operasional;
- d. Membangun moralitas yang tinggi pada karyawan;
- e. Dan secara kreatif membentuk struktur organisasi dan tim untuk masuk ke dalam siklus kualitas.

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).

2.7 Kinerja Operasional (*Operational Performance*)

Kinerja Operasional dapat diukur dari produktivitas, kualitas produk, pengurangan produk cacat (apkir), biaya produksi, fleksibilitas, dan pengiriman kepada pelanggan (Salaheldin, 2008). Dalam perhitungan biaya produksi, terdapat hubungan antara bahan baku dan teknologi yang digunakan dengan tingkat kualitas produk. Bahan baku yang baik tentunya memiliki harga per unit yang lebih mahal bila dibandingkan dengan bahan baku sejenis dengan kualitas yang lebih rendah. Dari segi bahan baku, harga bahan baku yang lebih mahal dapat menghasilkan kualitas produk yang lebih baik. Namun sebagai akibatnya, produk yang bermutu baik berarti memiliki biaya bahan yang lebih mahal. Hal ini menunjukkan harga produk yang kualitasnya baik, harga jualnya pun akan lebih mahal (Prawirosentono, 2007: 21).

Oleh sebab itu diperlukan adanya audit biaya kualitas yang tujuannya adalah untuk mengetahui biaya-biaya yang dikeluarkan yang berkaitan dengan kualitas produk. Menurut Prawirosentono (2007: 25), audit biaya kualitas (*quality cost audit*) adalah kegiatan untuk mengidentifikasi semua biaya yang timbul berkaitan dengan upaya mengubah produk berkualitas buruk (*bad quality product*) menjadi produk berkualitas baik (*good quality product*).

Perubahan dalam hal kualitas akan dapat mengurangi biaya melalui peningkatan produktivitas. Sebagai akibat dari tuntutan kualitas, produktivitas yang tinggi mampu mendorong efisiensi biaya. Demikian juga dengan masalah tingkat kesalahan. Semakin berkurang tingkat kesalahan di dalam melakukan

pekerjaan, maka tingkat pengulangan pekerjaan akan semakin kecil bahkan tidak terjadi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas yang tinggi dan kecilnya tingkat kesalahan, secara otomatis akan membuat biaya pelayanan purnajual semakin kecil (*low warranty costs*) (Tampubolon, 2004: 81).

Menurut Juran dalam Prawirosentono (2007: 25-28), biaya kualitas dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Biaya kegagalan eksternal (*external failure cost*), terdiri dari :
 - a. Biaya keluhan konsumen
 - b. Biaya penggantian
 - c. Biaya jaminan
 - d. Biaya ganti rugi
 - e. Biaya nama baik

2. Biaya kegagalan internal (*internal failure cost*), terdiri dari :
 - a. Biaya disposisi
 - b. Biaya pembuangan menjadi barang apkir
 - c. Biaya mengerjakan kembali
 - d. Biaya tes ulang
 - e. Biaya bahan sisa
 - f. Biaya menganggur
 - g. Biaya persediaan cadangan penyelamat
 - h. Biaya lembur akibat produk rusak
 - i. Biaya kelebihan kapasitas

3. Biaya penelaahan (*appraisal cost*), terdiri dari :
 - a. Biaya pemeriksaan bahan yang datang
 - b. Biaya pemeriksaan selama proses produksi
 - c. Biaya pemeliharaan alat untuk tes
 - d. Biaya evaluasi persediaan

4. Biaya pencegahan (*prevention cost*), terdiri dari :
 - a. Biaya perencanaan kualitas
 - b. Biaya desain produk dan tinjau ulang
 - c. Biaya mendesain proses dan tinjau ulang
 - d. Biaya desain tugas dan pelatihan
 - e. Biaya kendali proses
 - f. Biaya koleksi, analisis dan laporan
 - g. Biaya program perbaikan kualitas

Menurut Tampubolon (2004: 84), secara umum akan terjadi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mencapai kualitas, diantaranya adalah :

1. Biaya untuk penanggulangan (*prevention costs*)
2. Biaya proposal (*appraisal costs*)
3. Kegagalan internal (*internal failure*)
4. Biaya-biaya eksternal (*external costs*)

Selain biaya produksi, produktivitas juga merupakan salah satu indikator pengukuran kinerja operasional suatu organisasi. Menurut Tampubolon (2004: 31-32), peningkatan produktivitas dapat dilihat dari dua bagian, yaitu dari level

individu karyawan dan level multifaktor. Berikut adalah rumus perhitungan produktivitas :

Produktivitas level multifaktor :

$$\frac{\text{keluaran (output)}}{\text{tenaga kerja (labour) + modal (capital) + sumber daya (energy)}}$$

Produktivitas karyawan :

$$\frac{\text{output}}{\text{input karyawan}}$$

2.8 Kinerja Organisasi (*Organizational Performance*)

Menurut Salaheldin (2008), kinerja organisasi dapat dilihat dari segi finansial dan non-finansial. Pengukuran finansial dapat dilihat dari pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba terhadap pendapatan, dan pengembalian aset. Sedangkan pengukuran non-finansial dapat dilihat dari investasi dalam R & D, kemampuan membangun profil perusahaan yang bersaing, pengembangan produk baru, pengembangan pasar, dan orientasi pasar.

Tata laku kualitas dan produktivitas ditopang oleh sistem nilai yang mendalam terhadap pasar, yaitu membuat komitmen untuk menjamin bahwa “*output*” yang dihasilkan benar-benar diterima oleh konsumen. Orientasi pasar di kalangan karyawan pada gilirannya menjadi orientasi pasar di lingkungan organisasi. Orientasi pasar berarti perhatian penuh dicurahkan pada faktor-faktor penting seperti kualitas produk, biaya yang wajar, penyampaian hasil secara baik kepada pelanggan, dan lain-lain (Hardjosoedarmo, 1996: 135-136).

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.

Menurut Tampubolon (2004: 37-38), di dalam pengukuran keuangan khususnya *return of asset*, terdapat beberapa metode pengukuran yang diterapkan oleh perusahaan, diantaranya adalah :

1. *Payback method*, merupakan metode evaluasi usulan investasi dengan mengkalkulasi periode pengembalian investasi.
2. *Net present values method (NPV)*, merupakan hasil dari pemotongan *cash flow* dari pengembalian investasi berdasarkan nilai sekarang bersih yang dijarah dari pemasukan dan pengeluaran kas.
3. *Internal rate of return (IRR)*, merupakan tingkat bunga hasil perolehan dari sejumlah pengeluaran yang dinilai sebagai penerimaan dalam nilai sekarang. IRR merupakan kompensasi pengembalian investasi yang dihitung dari laba bersih (*return on invesment*) atau ROI setiap tahun, yang dikurangkan pada total investasi.

4. *Break Event Point* (BEP), merupakan perencanaan kapasitas yang digunakan untuk menentukan jumlah *output* yang harus dihasilkan agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

2.9 Penelitian Terdahulu

TABEL 2.2

PENELITIAN TERDAHULU

No	Judul	Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
1.	<i>Critical Success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs.</i>	Salaheldin Ismail Salaheldin	2008	<p>Penelitian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor sukses implementasi TQM dan mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja primer yang tercermin pada kinerja operasional dan kinerja sekunder yang tercermin pada kinerja organisasional. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen yang terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Faktor strategik b. Faktor taktis c. Faktor operasional. <p>Variabel intervening adalah kinerja operasional, dan variabel dependennya adalah kinerja organisasional yang dibagi lagi menjadi dua variabel konstruk yaitu kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Hasil dari penelitian terhadap 297 UKM di Qatar menunjukkan bahwa faktor-faktor sukses implementasi TQM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja operasional dan kinerja organisasi.</p>
2.	<i>The relationship between quality management practices and their effects on</i>	Juan Jose Tari, Jose Francisco Molina, Juan Luis	2006	<p>Penelitian tersebut meneliti tentang hubungan antara praktek TQM dan pengaruhnya terhadap kualitas keluaran organisasi. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan</p>

	<i>quality outcomes.</i>	Castejon		bahwa pemimpin (<i>leader</i>) memiliki peran yang sangat penting di dalam menjalankan TQM. Praktek TQM tersebut berpengaruh pada proses manajemen dan perbaikan berkelanjutan. Selain itu proses manajemen mempengaruhi perbaikan berkelanjutan dan perbaikan berkelanjutan berpengaruh pada kualitas keluaran organisasi.
3.	<i>The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance.</i>	Hale Kaynak	2003	Penelitian tersebut menganalisis hubungan antara praktek TQM terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara praktek TQM terhadap kinerja organisasi, di mana hasil dari penelitian tersebut juga mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini.
4.	<i>Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance. Implications for quality management theory development.</i>	Anand Nair	2006	Penelitian tersebut menganalisis mengenai hubungan antara praktek manajemen kualitas terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek manajemen kualitas terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut memberikan dorongan bagi organisasi lain untuk juga menerapkan atau mengadopsi praktek manajemen kualitas.
5.	<i>The relationship between total quality management practices and operational performance.</i>	Danny Samson, Mile Teziowski	1999	Penelitian tersebut menganalisis hubungan antara praktek TQM dengan kinerja operasional organisasi. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa tiga elemen dari TQM yang terdiri dari kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, dan fokus konsumen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja operasional organisasi.

				Sedangkan kategori lain seperti kualitas perencanaan strategik, informasi dan analisis, dan manajemen proses tidak mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja operasional organisasi.
6.	<i>Total Quality Management and Performance</i>	Therese A. Joiner	2005	Analisis data yang dilakukan dalam penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang kuat antara implementasi <i>Total Quality Management</i> dengan kinerja Organisasi. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa dukungan tenaga kerja dan dukungan organisasi merupakan moderasi antara implementasi <i>Total Quality Management</i> dengan Kinerja Organisasi.

2.10 Hipotesis Penelitian

H1a : Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional.

H1b : Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional.

H1c : Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional.

H2a : Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial.

H2b : Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Finansial.

H2c : Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Finansial.

H3a : Faktor Strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Non- Finansial.

H3b : Faktor Taktis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Non-

Finansial.

H3c : Faktor Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Non-Finansial.

H4a : Kinerja Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Finansial.

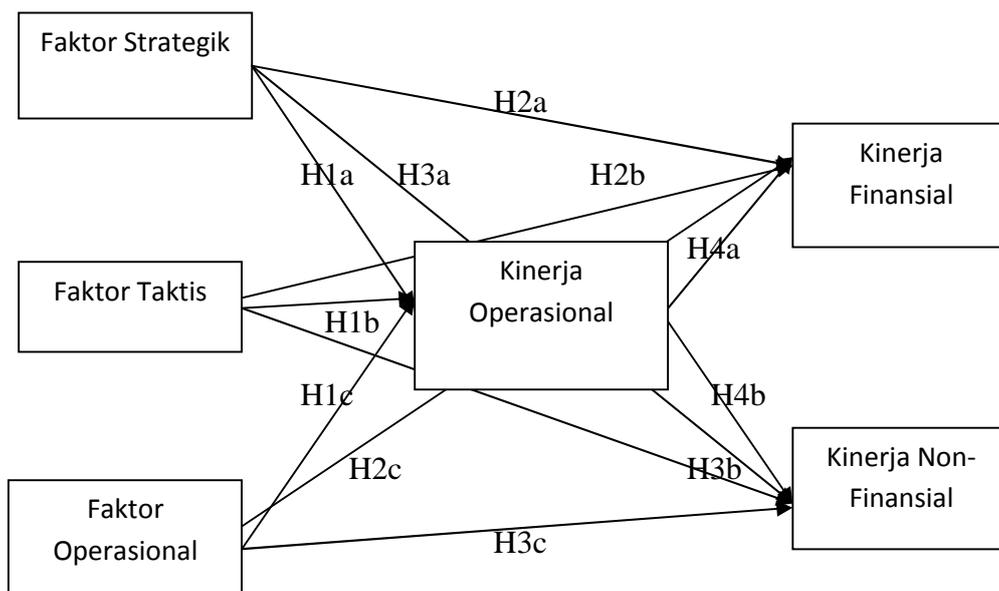
H4b : Kinerja Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Non-Finansial.

2.11 Kerangka Pemikiran Teoritis

GAMBAR 2.2

Kerangka Pemikiran Teoritis



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan replikasi dan modifikasi penelitian yang dilakukan oleh Salaheldin (2008). Penelitian ini merupakan penelitian dalam bentuk survey yang menganalisis mengenai hubungan antara penerapan manajemen kualitas dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Survey yang dilakukan melalui kuesioner diberikan atau ditujukan kepada obyek penelitian, yaitu Usaha Kecil Menengah (UKM) makanan dan minuman di kota Salatiga yang sudah mendapat sertifikat SPP IRT.

3.2 Populasi

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 dalam penelitian ini adalah usaha kecil menengah (UKM) yang bergerak dalam bidang industri pengolahan makanan dan minuman yang telah mendapat sertifikat SPP IRT di kota Salatiga.

Jumlah populasi dalam penelitian ini sejumlah 42 UKM. Teknik yang akan digunakan adalah studi populasi atau sensus, dimana studi populasi atau sensus menggunakan dan meneliti keseluruhan anggota populasi.

3.3 Variabel Penelitian

Terdapat 6 variabel laten yang akan diukur dalam penelitian ini, yang terdiri dari :

a. Variabel independen :

1. Faktor Strategik dengan indikator komitmen manajemen puncak, budaya organisasi, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, tujuan dan kebijakan kualitas, dan *benchmarking*;
2. Faktor Taktis dengan indikator pemberdayaan tenaga kerja, keterlibatan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, pembentukan tim kerja, penggunaan teknologi informasi, kualitas pemasok, hubungan pemasok, integrasi dengan sumber lain dan penilaian terhadap kinerja pemasok;
3. Faktor Operasional dengan indikator desain produk dan jasa, pengendalian proses, manajemen hubungan pelanggan, orientasi pelanggan, pengetahuan pelanggan dan pasar, jadwal implementasi TQM, konservasi dan utilisasi sumber daya, inspeksi dan pengecekan kerja.

- b. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Kinerja Operasional dengan indikator pengurangan biaya, pengurangan produk apkir (cacat), peningkatan kualitas produk, peningkatan fleksibilitas, peningkatan kinerja pengiriman, dan peningkatan produktivitas.

c. Variabel independen :

1. Kinerja Finansial dengan indikator pertumbuhan pendapatan, laba bersih, dan rasio laba terhadap pendapatan dan pengembalian aset.
2. Kinerja Non-Finansial dengan indikator investasi dalam penelitian dan pengembangan, kapasitas mengembangkan profil persaingan, pengembangan produk baru, dan pengembangan pasar dan orientasi pasar.

Instrumen di dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya (Kiswanto, 2007: 49). Definisi lain mengenai reliabilitas dinyatakan oleh Ferdinand (2006: 278), yang menyatakan bahwa reliabilitas adalah tingkat reliabel instrumen pengukur, di mana instrumen pengukur dikatakan reliabel atau terpercaya apabila instrumen itu secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran. Menurut Ferdinand (2006: 276), validitas dimaksudkan sebagai “*to measure what should be measured*”. Validitas pengukuran menunjukkan kemampuan alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

3.4 Operasional Variabel

3.4.1 Faktor Strategik (*Strategic Factor*)

Variabel Faktor Strategik dalam penelitian ini tersusun oleh 6 indikator, yang terdiri dari komitmen manajemen puncak, budaya organisasi,

kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, tujuan dan kebijakan kualitas, dan *benchmarking*.

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). Variabel Faktor Strategik diukur menggunakan skala likert lima poin. Nilai 1 untuk kategori sangat tidak setuju dan nilai 5 untuk kategori sangat setuju.

3.4.2 Faktor Taktis (*Tactical Factor*)

Variabel Faktor Taktis terdiri dari 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.

Manajemen sumber daya manusia dalam penelitian ini mengacu pada pernyataan Tampubolon (2004: 167) mengenai peranan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja yang sangat menentukan dalam menjalankan proses produksi, sehingga diperlukan perencanaan atau manajemen sumber daya manusia yang baik dan akurat. Pernyataan tersebut secara tidak langsung menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu implementasi

manajemen kualitas dalam hal ini digunakan untuk menjaga kualitas proses produksi.

Manajemen pemasok dalam penelitian ini adalah pihak di luar perusahaan yang menyediakan bahan baku sebagai masukan (*input*) di dalam proses produksi perusahaan. Sedangkan manajemen pemasok berkaitan dengan penetapan strategi yang digunakan dalam menciptakan keunggulan melalui pemasok (Tampubolon, 2004: 179-185). Variabel Faktor Taktis tersebut diukur menggunakan skala likert lima poin. Di mana nilai 1 untuk kategori sangat tidak setuju dan nilai 5 untuk kategori sangat setuju.

3.4.3 Faktor Operasional (*Operational Factor*)

Faktor Operasional dalam penelitian ini terdiri dari 8 indikator yang terdiri dari indikator desain produk dan jasa, pengendalian proses, manajemen hubungan pelanggan, orientasi pelanggan, pengetahuan pelanggan dan pasar, jadwal implementasi TQM, konservasi dan utilisasi sumber daya, inspeksi dan pengecekan kerja.

Variabel Faktor Operasional dalam penelitian ini diukur menggunakan skala likert lima poin. Nilai 1 untuk kategori sangat tidak setuju dan nilai 5 untuk kategori sangat setuju.

3.4.4 Kinerja Operasional (*Operational Performance*)

Kinerja Operasional dalam penelitian ini mengacu pada definisi yang diajukan oleh 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. Konstruk Kinerja Operasional dalam penelitian ini terdiri dari 6 indikator, yaitu produktivitas, kualitas produk, pengurangan produk cacat (apkir), biaya produksi, fleksibilitas, dan pengiriman kepada pelanggan. Nilai 1 untuk kategori sangat tidak setuju dan nilai 5 untuk kategori sangat setuju.

3.4.5 Kinerja Organisasi (*Organizational Performance*)

Salaheldin (2008) membagi kinerja organisasi ke dalam dua bagian, yaitu Kinerja Finansial dan Kinerja Non-Finansial. Variabel Kinerja Finansial dalam penelitian ini terdiri dari 4 indikator, yaitu pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba terhadap pendapatan. Sedangkan variabel Kinerja Non-Finansial terdiri dari 4 indikator, yaitu investasi dalam penelitian dan pengembangan, kapasitas mengembangkan profil persaingan, pengembangan produk baru, dan pengembangan pasar dan orientasi pasar. Indikator-indikator tersebut akan diukur dengan skala likert lima poin. Nilai 1 untuk kategori sangat tidak setuju dan nilai 5 untuk kategori sangat setuju.

3.5 Jenis dan Sumber Data

3.5.1 Jenis Data

1. Data kualitatif

Menurut Hadi dalam Arfandra (2010: 38), data kualitatif merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah data yang berupa non-angka, sehingga harus diolah lebih lanjut.

2. Data kuantitatif

Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data yang berupa angka. Data tersebut diperoleh dari hasil pengisian kuesioner, dan dari sumber-sumber sekunder lainnya.

3.5.2 Sumber Data

1. Data primer

Data primer adalah data yang berasal langsung dari responden (Arfandra, 2010: 36). Menurut Ferdinand (2006: 27), data primer biasanya dikumpulkan melalui wawancara atau kuesioner. Data primer dalam penelitian ini adalah data responden. Data responden sangat diperlukan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai pengaruh implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja organisasi pada UKM di bidang makanan dan minuman.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner yang disebar pada sampel yang telah ditentukan. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan

digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat, atau bertatap muka (Ferdinand, 2006: 28).

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dalam penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer. Data sekunder berupa sumber pustaka dapat mendukung penulisan penelitian serta diperoleh dari literatur yang relevan dari permasalahan, sebagai dasar terhadap obyek penelitian dan digunakan untuk menganalisisnya secara tepat (Arfandra, 2010: 37). Menurut Ferdinand (2006: 27), data sekunder dikumpulkan dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki *poll* data.

Data sekunder dalam penelitian ini adalah data persebaran UKM di kota Salatiga, data UKM yang mendapat sertifikat SPP IRT, dan data penggolongan jenis UKM di Salatiga yang diperoleh dari Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi (DISPERINDAGKOP) Kota Salatiga.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai pengaruh implementasi manajemen kualitas terhadap kinerja organisasi. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada responden secara langsung. Kuesioner yang disebar sebanyak 42 buah yang ditujukan untuk 42 UKM.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert lima poin sebagai berikut :

1	2	3	4	5
STS			SS	

Nilai 1 menunjukkan bahwa responden menganggap sangat tidak setuju dengan pernyataan yang ada. Sedangkan nilai 5 menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan yang ada.

3.7 Metode Analisis Data

Suatu keputusan yang baik harus memiliki dasar perhitungan yang cermat, tepat dan akurat. Perhitungan tersebut berasal dari data yang diperoleh melalui data lapangan. Agar suatu data dapat bermanfaat, maka data tersebut harus diolah terlebih dahulu sehingga menghasilkan informasi yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Metode analisis data dilakukan dengan tujuan untuk menginterpretasikan dan menarik kesimpulan dari sejumlah data yang terkumpul. Sehingga kesimpulan yang diambil merupakan hasil dari suatu perhitungan yang benar, yang diharapkan dapat memberikan hasil keputusan yang tepat.

3.7.1 Analisis Data Kualitatif

Menurut Hadi dalam Arfandra (2010: 38), analisis data kualitatif adalah bentuk analisa yang berdasarkan dari data yang dinyatakan dalam bentuk uraian.

Data kualitatif merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung. Proses analisis data kualitatif dapat dilakukan dalam beberapa tahapan sebagai berikut :

1. Pengeditan

Pengeditan adalah memilih atau mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesis.

2. Pemberian kode

Proses pemberian kode tertentu terhadap macam dari kuesioner untuk kelompok ke dalam kategori yang sama.

3. Pemberian skor

Merupakan tahap untuk mengubah data yang sebelumnya bersifat kualitatif ke dalam bentuk yang bersifat kuantitatif. Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala likert lima poin. Di mana tingkatan skala likert yang digunakan adalah sebagai berikut :

Sangat Setuju (SS)	= Diberi bobot/ skor 5
Setuju (S)	= Diberi bobot/ skor 4
Netral (N)	= Diberi bobot/ skor 3
Tidak Setuju (TS)	= Diberi bobot/ skor 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	= Diberi bobot/ skor 1

4. Tabulasi data

Pengelompokkan data dengan benar dan teliti, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai berwujud dalam bentuk yang berguna. Berdasarkan hasil tabulasi tersebut akan disepakati untuk membuat data tabel agar mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada.

3.7.2 Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif merupakan analisis yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik (Arfandra, 2007: 40). Maka dari itu data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu untuk mempermudah dalam menganalisa dengan menggunakan program PLS (*Partial Least Square*).

3.8 Uji Reliabilitas dan Validitas Instrumen

3.8.1 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya (Kiswanto, 2007: 49). Definisi lain mengenai reliabilitas dinyatakan oleh Ferdinand (2006: 278), yang menyatakan bahwa reliabilitas adalah tingkat reliabel instrumen pengukur, di mana instrumen pengukur dikatakan reliabel atau terpercaya apabila instrumen itu secara konsisten memunculkan hasil yang sama setiap kali dilakukan pengukuran. Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen di dalam penelitian ini adalah

dengan menggunakan uji F statistik *Cronbach Alpha* dengan kriteria penilaian sebagai berikut :

1. Apabila hasil koefisien *Alpha* lebih besar dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut reliabel.
2. Apabila hasil koefisien *Alpha* lebih kecil dari taraf signifikansi 60% atau 0,6 maka kuesioner tersebut tidak reliabel.

3.8.2 Uji Validitas

Menurut Ferdinand (2006: 276), validitas dimaksudkan sebagai “*to measure what should be measured*”. Validitas pengukuran menunjukkan kemampuan alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Arfandra (2010: 41), validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi alat ukurnya.

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali dalam Arfandra, 2010: 41). Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk menguji kevalidan kuesioner. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS.

3.9 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan model persamaan struktural berbasis komponen yang disebut *Partial*

Least Square (PLS). Menurut Ghozali (2008: 4), PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Orientasi analisis PLS berbasis pada *component based predictive model* yang tujuannya adalah prediksi.

Seperti yang dinyatakan oleh Wold dalam Ghozali (2008: 4), PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), dan sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Pendekatan *variance based* atau *component based* dengan PLS orientasi analisis bergeser dari menguji model kausalitas/ teori ke *component based predictive model*.

Selain itu, Fornell and Bookstein dalam Ghozali (2008: 4) menyatakan bahwa dibandingkan dengan CBSEM, *componenet based SEM-PLS* dapat menghindarkan dua masalah serius yaitu *inadmissible solution* dan *factor indeterminacy*.

Dalam analisis dengan *Partial Least Square* (PLS), terdapat 2 hal yang harus dilakukan, diantaranya adalah :

1. Menilai model pengukuran atau *outer model*

Terdapat 3 kriteria di dalam menilai model pengukuran (*outer model*) dengan indikator refleksif, yang terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. *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 Ghozali (2008: 24) untuk penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran, maka nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup. Sedangkan *outer model* dengan formatif indikator dievaluasi berdasarkan *substantive contentnya* yaitu dengan membandingkan besarnya relatif *weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut (Chin dalam Ghozali, 2008: 24).

Discriminant validity model pengukuran dinilai dengan membandingkan nilai *square root* (akar kuadrat) dari *average variance extracted* (\sqrt{AVE}) setiap konstruk laten dengan korelasi antara konstruk bersangkutan dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Fornell dan Lacker dalam Ghozali, 2008: 25). Berikut adalah rumus untuk menghitung AVE :

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

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. Fornell dan Lacker dalam Ghozali (2008: 25)

menyatakan bahwa pengukuran AVE ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* konstruk laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan nilai *composite reliability* (ρ_C). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50.

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk laten dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach alpha*. dengan menggunakan *output* PLS, maka *composite reliability* dapat dihitung dengan rumus :

$$\rho_C = \frac{\sum_{j=1}^J R^2_j}{\sum_{j=1}^J R^2_j + \sum_{j=1}^J \text{var}(\varepsilon_j)}$$

ρ_C sebagai ukuran *internal consistence* hanya dapat digunakan untuk konstruk dengan refleksif indikator.

2. Menilai model struktural atau *inner model*

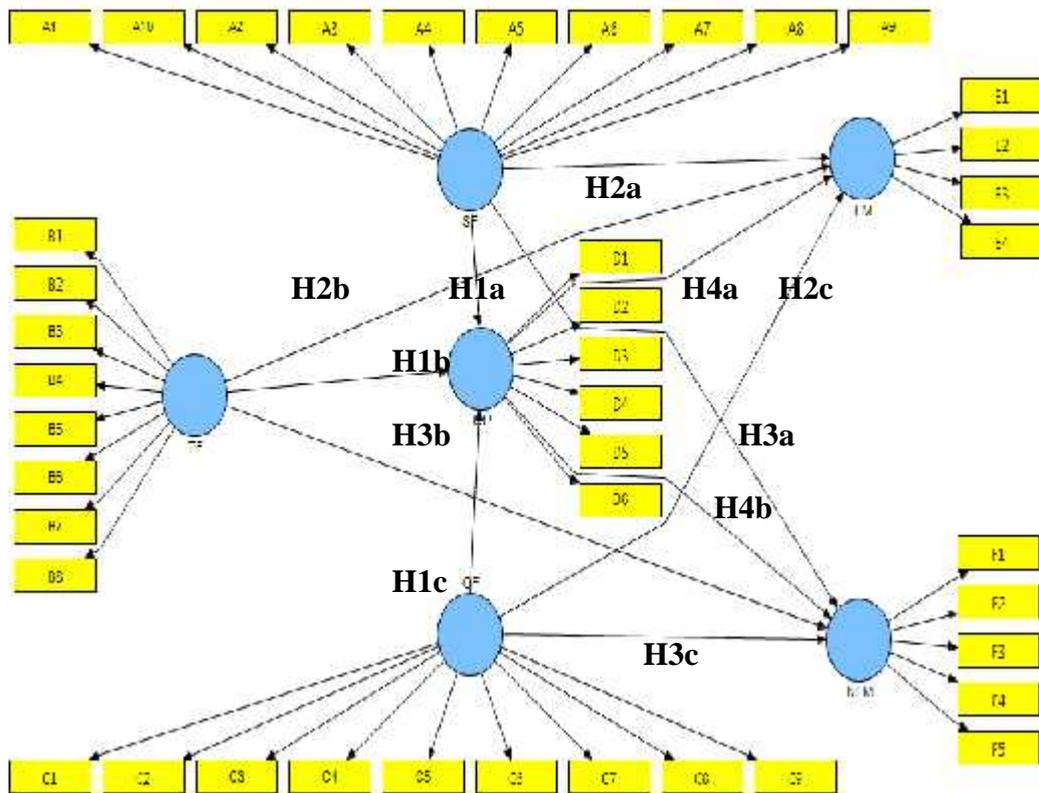
Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan 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*.

Pengaruh besarnya f^2 dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

Dimana $R^2_{included}$ dan $R^2_{excluded}$ adalah *R-square* dari variabel laten dependen ketika prediktor variabel laten digunakan atau dikeluarkan di dalam persamaan struktural. Disamping melihat nilai *R-square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-Square predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. nilai *Q-Square predictive relevance* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai *Q-Square predictive relevance* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2008: 26).

3.10 Model Pengujian Hipotesis dengan *Partial Least Square* (PLS) :



Sumber : Output SmartPLS 2013

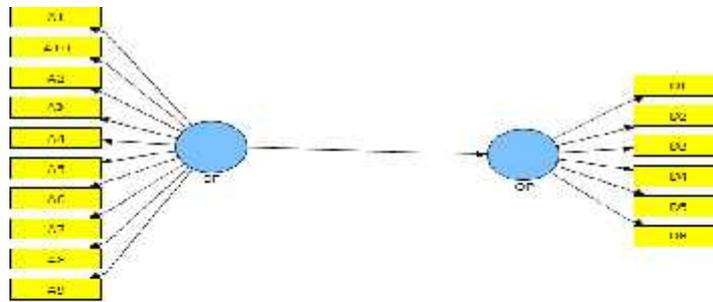
3.11 Modifikasi

Dari hasil perhitungan dan analisis yang dilakukan dengan model sebelumnya, ditemukan suatu kesalahan dimana jumlah sampel yang diteliti tidak sesuai dengan model yang diajukan. Sehingga untuk memperbaikinya maka solusi yang dapat dilakukan adalah dengan merubah model dari penelitian ke dalam hubungan-hubungan yang terpisah. Perubahan atau modifikasi model dari model pertama disebut dengan *Second Based Solution*. Dimana jika model dipisah

menjadi model hubungan yang lebih sederhana, maka bentuk hasil modifikasi dari model adalah sebagai berikut :

1. Hubungan SF->OP

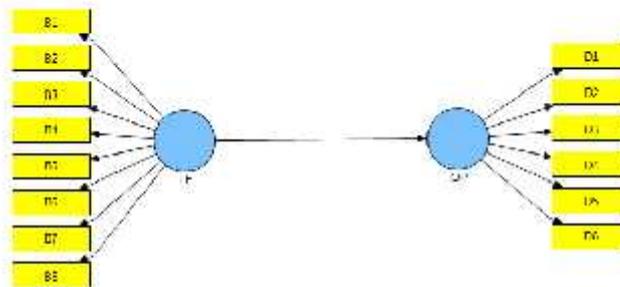
GAMBAR 3.1
MODEL HUBUNGAN SF->OP



Sumber : Output SmartPLS 2013

2. Hubungan TF->OP

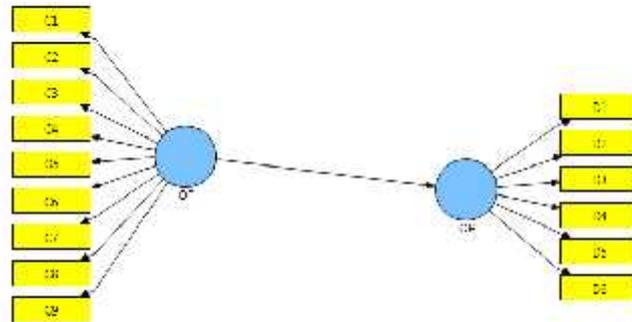
GAMBAR 3.2
MODEL HUBUNGAN TF->OP



Sumber : Output SmartPLS 2013

3. Hubungan OF->OP

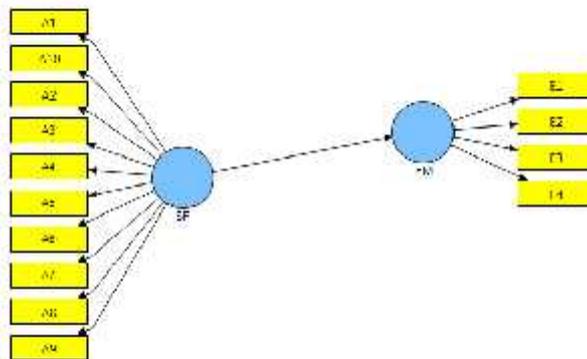
GAMBAR 3.3
MODEL HUBUNGAN OF->OP



Sumber : Output SmartPLS 2013

4. Hubungan SF->FM

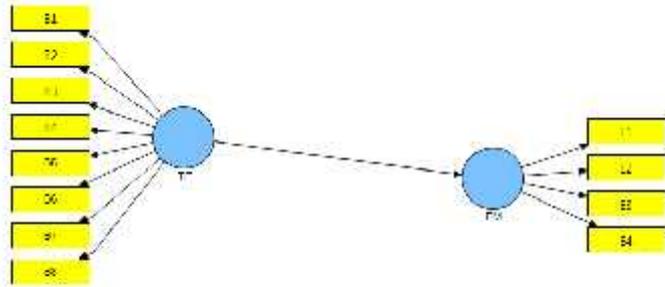
GAMBAR 3.4
MODEL HUBUNGAN SF->FM



Sumber : Output SmartPLS 2013

5. Hubungan TF->FM

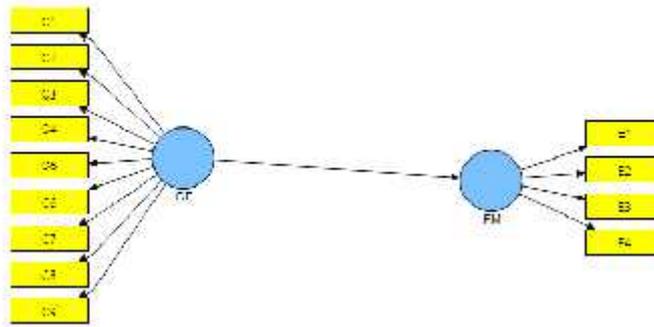
GAMBAR 3.5
MODEL HUBUNGAN TF->FM



Sumber : Output SmartPLS 2013

6. Hubungan OF->FM

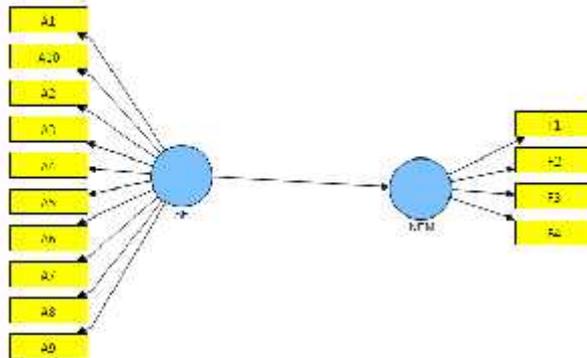
GAMBAR 3.6
MODEL HUBUNGAN OF->FM



Sumber : Output SmartPLS 2013

7. Hubungan SF->NFM

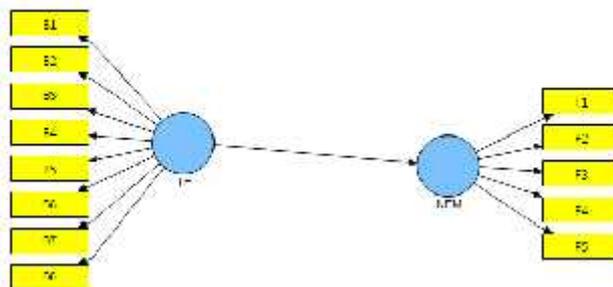
GAMBAR 3.7
MODEL HUBUNGAN SF->NFM



Sumber : Output SmartPLS 2013

8. Hubungan TF->NFM

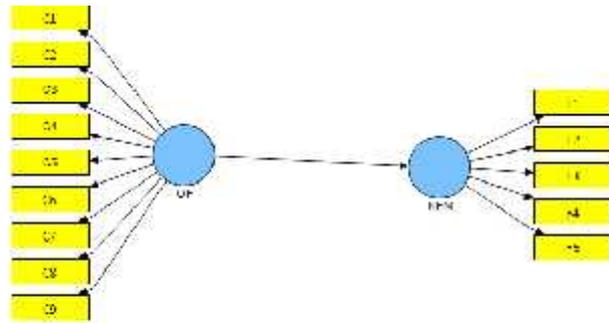
GAMBAR 3.8
MODEL HUBUNGAN TF->NFM



Sumber : Output SmartPLS 2013

9. Hubungan OF->NFM

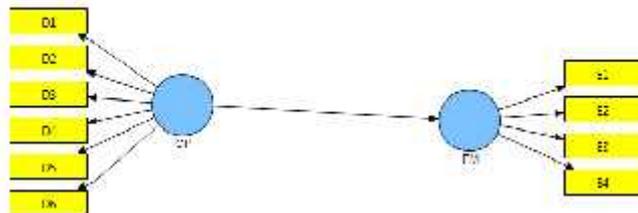
GAMBAR 3.9
MODEL HUBUNGAN OF->NFM



Sumber : Output SmartPLS 2013

10. Hubungan OP->FM

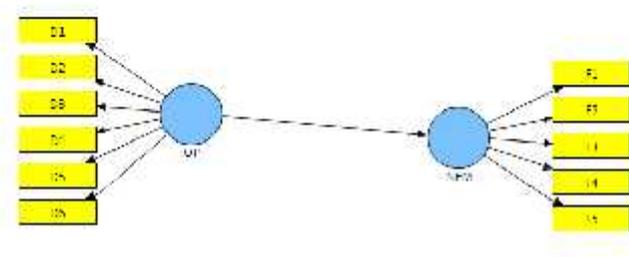
GAMBAR 3.10
MODEL HUBUNGAN OP->FM



Sumber : Output SmartPLS 2013

11. Hubungan OP->NFM

GAMBAR 3.11
MODEL HUBUNGAN OP->NFM



Sumber :Output SmartPLS 2013

3.12 Kriteria Penerimaan dan Penolakan Hipotesis

Kriteria penerimaan dan penolakan hipotesis pada penelitian ini adalah dengan membandingkan nilai dari t-hitung (t-statistik) dengan nilai t-tabel. Nilai t-tabel yang ditentukan dalam penelitian ini adalah $\pm 1,684$ dengan tingkat signifikansi 0,05 (*one-tailed*). Ketentuan penerimaan dan penolakan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai t-hitung < t-tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak.
2. Jika nilai t-hitung > t-tabel, maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Dimana :

Ho = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan

Ha = Terdapat pengaruh yang signifikan