

Model Peningkatan Kinerja Operasional melalui Praktek-praktek Manajemen Kualitas Pada Industri Kecil Menengah (IKM) di Kota Semarang

Marno Nugroho Fakultas
Ekonomi Unissula
marnonugroho@unissula.ac.id

ABSTRACT

Studies on quality management at the moment is still very relevant to be discussed and followed up with research along with the development activities of the manufacturing industry, especially in Indonesia as one of the countries in South East Asia which is the purpose of industrial activity in the future, since this area is referred to as a cheaper production house of which 70% from industrial activities will be focused in the Southeast Asia region. One of the biggest obstacles experienced by the organization in implementing total quality culture is an obstacle. Every organization in doing the job as achieving total quality commitment will involve employees in all aspects of planning and implementation, to ensure the provision of skills training of employees, and the achievement of organizational goals. The population in this study were all manufacturing companies in the city of Semarang which generally have a competitive advantage through a commitment to quality management peningatan. The approach used is descriptive analytical to determine the influence of environmental management on environmental performance and the performance of the company. To examine the influence of the independent variables, the dependent variable, and the culture of quality used regression test interaction. The analysis showed that the quality management influence either directly or moderated by a culture of quality in SMEs in Semarang with numbers sig <0.05. While partially can be analyzed most dimensions of quality management and quality culture failed to affect operational performance.

Keywords: operational performance, quality management, quality culture, SMEs, sustainability

ABSTRAK

Kajian tentang manajemen kualitas pada saat ini masih sangat relevan untuk dibahas dan ditindaklanjuti dengan penelitian seiring dengan semakin berkembangnya kegiatan industri manufaktur, khususnya di Indonesia sebagai salah satu negara di Asia Tenggara yang merupakan tujuan kegiatan industri pada masa-masa mendatang, mengingat wilayah ini disebut sebagai *a cheaper production house* dimana 70% dari kegiatan industri akan difokuskan di wilayah Asia Tenggara. Salah satu kendala paling besar yang dialami oleh organisasi dalam mengimplementasikan kualitas total adalah halangan budaya. Setiap organisasi dalam melakukan pekerjaan sebagai komitmen mencapai kualitas total akan melibatkan karyawan dalam seluruh aspek perencanaan dan implementasi, pemberian training untuk menjamin ketrampilan karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur di Kota Semarang yang secara umum memiliki komitmen terhadap keunggulan bersaing melalui peningatan pengelolaan kualitas. Pendekatan yang digunakan adalah diskriptif analitis untuk mengetahui pengaruh pengelolaan lingkungan terhadap kinerja lingkungan dan kinerja perusahaan.

Untuk menguji pengaruh antara independen variabel, dependen variabel, dan budaya kualitas digunakan uji regresi interaksi. Hasil analisis menunjukkan bahwa Manajemen kualitas berpengaruh baik secara langsung maupun dimoderasi oleh budaya kualitas pada IKM di Semarang dengan angka sig <0.05 . Sementara secara parsial dapat dianalisis sebagian dimensi dari manajemen kualitas dan budaya kualitas gagal mempengaruhi kinerja operasional.

Kata kunci: Kinerja operasional, manajemen kualitas, budaya kualitas, IKM, sustainability

1. PENDAHULUAN

Perkembangan industri yang semakin pesat di kota-kota besar telah menimbulkan banyak masalah. Konsep keunggulan kompetitif cenderung dibangun berdasarkan pada bagaimana menciptakan produk dengan *cost* yang sekecil mungkin dan tidak memperhitungkan permasalahan kualitas yang dapat menimbulkan resistensi terhadap konsumen. Sementara itu konsep penjualan telah memfokuskan perusahaan pada bagaimana produk-produk yang dihasilkan harus dapat dijual, sehingga muncul masalah bahwa penjualan produk harus dilakukan dengan cara apapun. Kondisi ini diperparah dengan semakin meningkatnya jumlah perusahaan yang diarahkan ke wilayah Asia Tenggara. Rao (2004) mengatakan bahwa 70% kegiatan industri kecil dan menengah akan ditempatkan di wilayah Asia Tenggara, tidak terkecuali di Indonesia. Tuntutan investasi yang semakin besar pada industri manufaktur sebagai cara untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi, disatu sisi dapat menyerap tenaga kerja, namun di sisi lain menimbulkan permasalahan-permasalahan konsistensi dalam pengelolaan kualitas sebagai akibat dari tingkat persaingan dan jumlah produksi yang semakin meningkat dan tak terkendali.

Konsep manajemen kualitas masih banyak menimbulkan penafsiran yang berbeda, artinya belum ada kesepakatan dari para ahli bidang manajemen kualitas. Perbedaan ini didasarkan pada terminologi yang digunakan dalam literatur. Feigenbaum (1991) menggunakan istilah *total quality control*, Lascelles dan Dale (1991) menggunakan istilah *total quality improvement*, Ishikawa (1985); *company wide quality control*, dan *strategic quality management* (Garvin, 1988). Perbedaan konsep manajemen kualitas sering tidak jelas

dan menciptakan kebingungan. Industri kecil menengah dalam lingkungan persaingan masih memiliki beberapa kelemahan, misalnya: akses permodalan yang sulit, reliabilitas produk yang rendah, sulit menyesuaikan dengan permintaan konsumen, keterbatasan sumber daya manusia dan peralatan produksi, dan sulitnya mengakses pasar.

Obyek penelitian adalah melakukan kajian terhadap berbagai praktek manajemen kualitas yang menyangkut kepemimpinan, manajemen karyawan, fokus kepada konsumen, dan perencanaan strategik, yang diterapkan pada industri kecil menengah (IKM) di Kota Semarang. Disamping itu juga menilai tingkat kinerja operasional dari sisi kepuasan konsumen, moral karyawan, produktivitas, kualitas dan kinerja delivery. Penelitian ini menjadi unik, karena dari berbagai literatur yang penulis identifikasi, belum banyak penelitian yang dilakukan terkait dengan permasalahan manajemen kualitas. Selain itu juga keunikan penelitian ini adalah dimasukkannya variabel budaya kualitas (*quality culture*) yang merupakan perluasan dari budaya organisasi. Salah satu kendala paling besar yang dialami oleh organisasi dalam mengimplementasikan kualitas total adalah halangan budaya (Goetsch dan David, 2000). Sementara itu budaya kualitas sebagai sebuah sistem nilai yang dihasilkan dari sebuah lingkungan yang kondusif untuk memaparkan dan memperbaiki kualitas secara kontinyu, yang terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan-harapan untuk mempromosikan kualitas.

Selama ini kajian tentang praktek-praktek manajemen kualitas dan kaitannya dengan kinerja operasional, dan dimoderasi dengan budaya kualitas, khususnya pada industri kecil dan menengah (IKM) yang terhimpun dalam sentra-sentra industri masih belum banyak dilakukan, khususnya di Indonesia. Penelitian

yang ada selama ini masih bersifat parsial, misalnya: studi tentang dampak *total quality management* terhadap manajer menengah dan karyawan (Lam, 2001), penerapan manajemen kualitas pada perusahaan besar dan kecil (Ahire dan Golhar, 2000), hubungan antara praktek-praktek manajemen kualitas dengan kinerja perusahaan (Samson dan Terziovski, 1999). Studi ini dimaksudkan untuk menelaah permasalahan manajemen kualitas lebih jauh dengan memasukkan variabel budaya kualitas. Informasi hasil kajian ini sangat penting bagi pemerintah Kota Semarang, yang mana di Kota Semarang memiliki IKM yang jumlahnya sangat besar, yaitu sebanyak 5.610 (BPS Kota Semarang, 2010) yang tersebar di 6 Kecamatan. Penelitian ini juga diharapkan sebagai dasar dalam melakukan pembinaan dan pengawasan dibidang praktek-praktek manajemen kualitas dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Praktek Manajemen Kualitas

Makna atau arti kualitas dalam dunia industri atau komersial didasarkan pada tujuan dasar dalam mencapai kesuksesan dalam memperoleh profit kaitannya dengan produk atau jasa yang diberikan kepada konsumen. Sehingga pengertian kualitas secara efektif akan sangat ditentukan berdasarkan kesepakatan konsumen dan supplier. Kualitas tidak dapat didefinisikan secara absolut dan lebih bersifat relatif. Terminologi kualitas total digunakan untuk menggambarkan sebagai sebuah komitmen organisasi untuk melaksanakan dan mencapai kualitas pada setiap tahapan siklus hidup produk atau jasa, mulai dari marketing sebagai input sampai pada tingkat penerimaan konsumen. Manajemen kualitas didefinisikan sebagai pengorganisasian yang sistematis untuk menjamin pelaksanaan tugas secara efisien kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi (Taylor dan Person, 1994). Sementara *total quality management* merupakan sistem yang dimanaj untuk mencapai kualitas total. Dalam pendekatan praktis, definisi kualitas yang dikembangkan dalam dalam industri manufaktur

dan jasa dikembangkan beberapa definisi seperti: *fitness for use, conformance to requirement, right the first time, dan zero defect.*

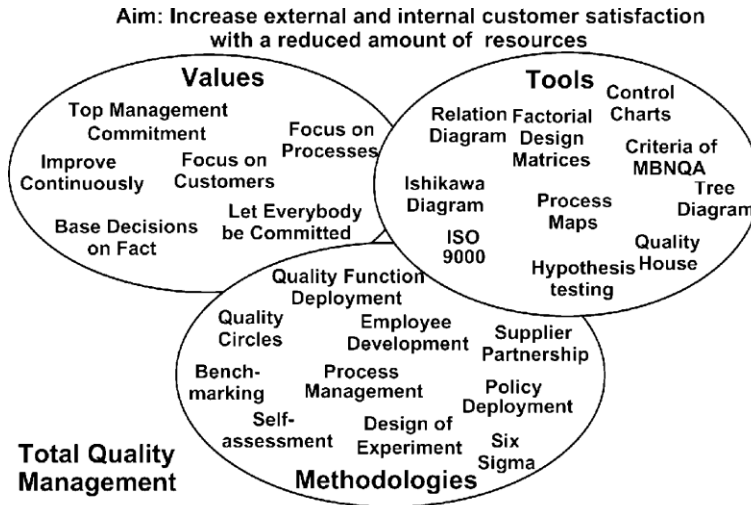
Pada tataran praktis baik pada industri manufaktur maupun jasa, definisi kualitas sangat dipengaruhi oleh *core business* yang dilakukan.

- Federal Express mendefinisikan kualitas sebagai kinerja standar yang diharapkan oleh konsumen
- The General Service Administration (GSA) mendefinisikan kualitas dengan memenuhi kebutuhan konsumen pertama kali dan setiap waktu.
- Boeing mendefinisikan kualitas: memberikan konsumen dengan produk dan jasa yang konsisten sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka.

Memperhatikan beberapa definisi kualitas di atas, dapat disimpulkan bahwa kualitas merupakan sebuah ketetapan dinamis yang dihubungkan dengan produk, jasa, orang-orang, dan lingkungan sehingga dapat memenuhi harapan konsumen. Sementara kualitas total menurut Goetsch dan David (2000) didefinisikan sebagai sebuah pendekatan dalam menjalankan bisnis yang mencoba memaksimalkan kemampuan bersaing organisasi melalui perbaikan kualitas, jasa, orang-orang, proses dan lingkungan secara kontinyu.

2.2. Manajemen Kualitas

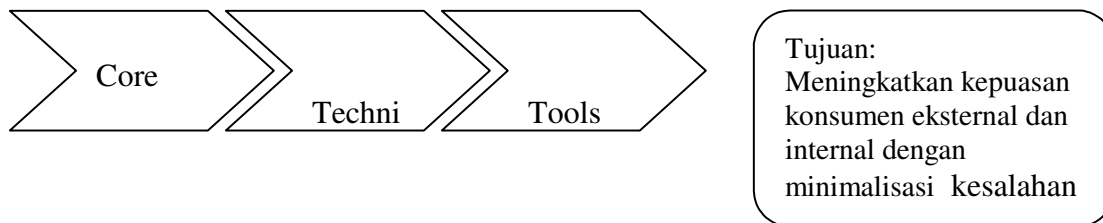
Pengelolaan kualitas pada dasarnya dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan konsumen, yaitu internal dan external customer. Konsumen internal tidak lain adalah karyawan itu sendiri, sementara konsumen eksternal adalah pembeli produk perusahaan. Hellsten dan Klefsjo (2000) menyatakan bahwa untuk mencapai pengelolaan kualitas maka perlu pendekatan pengelolaan secara total, yang kemudian ditawarkan pendekatan *total quality management* (TQM). TQM memiliki tiga komponen mulai dari yang bersifat konseptual sampai pada yang bersifat teknis, yaitu meliputi nilai-nilai, metodologi, dan alat (Gambar 2.1).



Gambar 2.1. Tiga Komponen TQM
 Sumber: Hellsten dan Klefsjo (2000)

Pendekatan *total quality management* (TQM) merupakan sebuah sistem manajemen, sehingga konsep-konsep dalam TQM harus dipahami secara umum. TQM juga sering digambarkan sebagai sebuah filosofi manajemen yang didasarkan pada sejumlah nilai-nilai utama (*core values*). Nilai-nilai utama sering disebut juga prinsip, dimensi atau elemen. Value masih memberikan penafsiran yang berbeda-beda.

Evolusi dari manajemen kualitas telah mencapai titik dimana kualitas dipandang sebagai basis persaingan. Perspektif ini menekankan bahwa kualitas memiliki makna yang luas mulai dari proses produksi sampai pada seluruh fungsi bisnis yang memiliki implikasi untuk manajemen.



Gambar 2. 2
 Peran nilai, teknik dan alat dalam TQM
 Sumber : Hellsten dan Klefsjo (2000)

2.3. Budaya Kualitas

Salah satu kendala paling besar yang dialami oleh organisasi dalam mengimplementasikan kualitas total adalah halangan budaya (Goetsch dan David, 2000). Setiap organisasi dalam melakukan pekerjaan

sebagai komitmen mencapai kualitas total akan melibatkan karyawan dalam seluruh aspek perencanaan dan implementasi, pemberian training untuk menjamin ketrampilan karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi. Tindakan yang harus dilakukan oleh manajemen adalah

melakukan perubahan budaya dan bagaimana menuju perubahan tersebut. Dalam memahami konsep budaya kualitas tidak bisa dilepaskan dari konsep budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan manifestasi harian dari nilai-nilai dan tradisi dalam organisasi. Budaya menunjukkan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan, harapan karyawan terhadap organisasi, dan pendekatan yang dilakukan oleh karyawan dalam bekerja. Organisasi yang memiliki masalah dalam budaya, maka nilai-nilai konsumen bukan merupakan bagian dari budaya perusahaan. Budaya organisasi terdiri dari (Goetsch dan David, 2000): lingkungan bisnis, nilai-nilai organisasi, model peran budaya, dan ritual organisasi. Sementara Maull dkk (2001), menyatakan bahwa budaya organisasi berisi nilai-nilai, ritual, jiwa kepahlawanan, simbol-simbol, struktur dan sistem, serta kompetensi.

Organisasi yang beroperasi dalam lingkungan persaingan yang tinggi hendaklah melakukan perubahan budaya secara cepat dan kontinyu melalui konsep *a change-oriented culture*. Dalam konteks manajemen kualitas, maka konsepsi tentang budaya organisasi perlu disesuaikan dengan fenomena yang muncul, mengingat budaya organisasi merupakan sistem nilai sebagai manifestasi perilaku organisasi. Goetsch dan David (2000), mendefinisikan budaya kualitas sebagai sebuah sistem nilai yang dihasilkan dari sebuah lingkungan yang kondusif untuk memaparkan dan memperbaiki kualitas secara kontinyu, yang terdiri dari nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan-harapan untuk mempromosikan kualitas. Implementasi budaya kualitas mensyaratkan adanya perubahan paradigma dengan menerima perubahan dan menilai berbagai keuntungan dengan adanya perubahan. Hal ini sangat bertentangan dengan paradigma penolakan perubahan, yang menginginkan status quo dan menilai konsekuensi perubahan.

2.4. Kajian Penelitian Terdahulu

Marno Nugroho (2007) mengangkat topik *total safety management* dalam meningkatkan kinerja operasi. Variabel independent dalam penelitian ini adalah continuous improvement dan employee fulfillment, sementara variabel dependennya

adalah kinerja operasional. Continuous improvement adalah kecenderungan organisasi untuk dapat melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap kualitas safety melalui inovasi yang tiada henti. Employee fulfillment merupakan tingkatan pada saat karyawan merasa bahwa organisasi memberikan pemenuhan kebutuhan terhadap rasa aman dalam melakukan pekerjaannya. Sementara kinerja karyawan adalah derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang sehingga merefleksikan seberapa baik seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Hasilnya mengindikasikan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara continuous improvement dan employee fulfillment terhadap kinerja operasional karyawan.

Siyamtinah (2007) dalam penelitian untuk mengetahui dan menganalisis perbedaan pola membangun kapabilitas organisasional pada Industri Kecil Menengah (IKM) di Semarang. Variabel yang digunakan berjumlah tujuh, antara lain: kapabilitas SDM, penggunaan teknologi, interaksi dengan pihak luar, kapabilitas pemasaran, pengembangan produk baru, kapabilitas produksi dan operasi, serta riset dan pengembangan. Dua faktor pembeda dalam membangun kapabilitas inovasi yang ditampilkan meliputi: ukuran perusahaan (jumlah tenaga kerja) dan usia perusahaan (lama beroperasi). Hasilnya menunjukkan bahwa ukuran perusahaan menyebabkan adanya perbedaan IKM dalam membangun kapabilitas inovasi organisasional pada variabel kapabilitas SDM, penggunaan teknologi, kapabilitas pemasaran, serta riset dan pengembangan. Sementara tiga variabel lainnya: interaksi dengan pihak luar, pengembangan produk baru, serta riset dan pengembangan tidak ada perbedaan. Selanjutnya usia perusahaan menyebabkan adanya perbedaan IKM dalam membangun kapabilitas inovasi organisasional pada variabel: penggunaan teknologi, interaksi dengan pihak luar, kapabilitas pemasaran, serta riset dan pengembangan. Sementara kapabilitas SDM, pengembangan produk baru, serta kapabilitas produksi dan operasi tidak ada perbedaan.

Samson dan Terziovski (1999), proses TQM telah banyak diaplikasikan dalam rangka memperbaiki tingkat persaingan, namun

memberikan hasil yang berbeda. Terdapat gap dalam penelitian yang menyangkut manajemen kualitas, khususnya menyangkut efektivitas implementasi TQM. Studi ini pada dasarnya untuk menguji dampak praktek-praktek manajemen kualitas dan kinerja operasional, baik secara individu maupun kolektif. Hasil studi menunjukkan bahwa hubungan antara praktek-praktek TQM dan kinerja organisasi memiliki hubungan yang signifikan, akan tetapi tidak semua indikator praktek-praktek TQM sebagai prediktor yang kuat terhadap kinerja operasional.

Ahire dan Golhar (2002), studi ini menguji apakah jenis perusahaan (besar dan kecil) mempengaruhi strategi mereka dalam mengimplementasikan TQM. Data yang digunakan dalam implementasi berbagai elemen TQM diperoleh dari industri suku cadang kendaraan bermotor yang didapat dari mail survey terhadap 499 manajer pabrik. Uji one-tail t-test digunakan untuk membandingkan sepuluh dimensi manajemen kualitas antara perusahaan besar dan perusahaan kecil dengan kualitas produk. Hasilnya menunjukkan bahwa implementasi TQM mengarah pada penciptaan kualitas produk yang lebih baik. Hasil lain menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan operasional dalam implementasi TQM terhadap ukuran perusahaan. Perusahaan besar dan kecil yang menghasilkan produk berkualitas mengimplementasikan elemen-elemen TQM secara efektif. Temuan lain mengindikasikan bahwa untuk perusahaan kecil sangat dibatasi oleh pangsa pasar, sumberdaya yang tidak memadai, dan kurangnya keahlian manajerial, sehingga perusahaan kecil dapat memanfaatkan kekuatan relatifnya, seperti fleksibilitas dan inovasi untuk mengimplementasikan elemen-elemen TQM dengan efektif seperti pada perusahaan-perusahaan besar.

Lam (2001), meneliti dampak TQM terhadap tingkat kepuasan kerja pada dua

kelompok karyawan, yaitu middle managers dan front-line workers. Penelitian ini berangkat dari adanya *quality revolution*, yaitu dengan penerapan TQM dapat menciptakan dan meningkatkan daya saing perusahaan, sehingga perusahaan berlomba-lomba untuk secara intensif menerapkan program-program TQM. Berbagai kajian penelitian terdahulu menurut penulis masih bersifat parsial, artinya terfokus pada bidang tertentu. Penelitian yang telah dilakukan misalnya menilai perbandingan manajemen kualitas antara perusahaan besar dan kecil (Ahire dan Golhar, 1998), hubungan antara TQM dengan system informasi (Fok dan Hartman, (2000), hubungan antara TQM dan kinerja operasional (Samson dan Terziovski, (1998), TQM dan dampaknya terhadap manajer menengah dan pekerja (Lam, 1998). Penelitian ini berusaha mengembangkan berbagai penelitian sebelumnya dengan memasukkan dimensi budaya kualitas/*quality culture*.

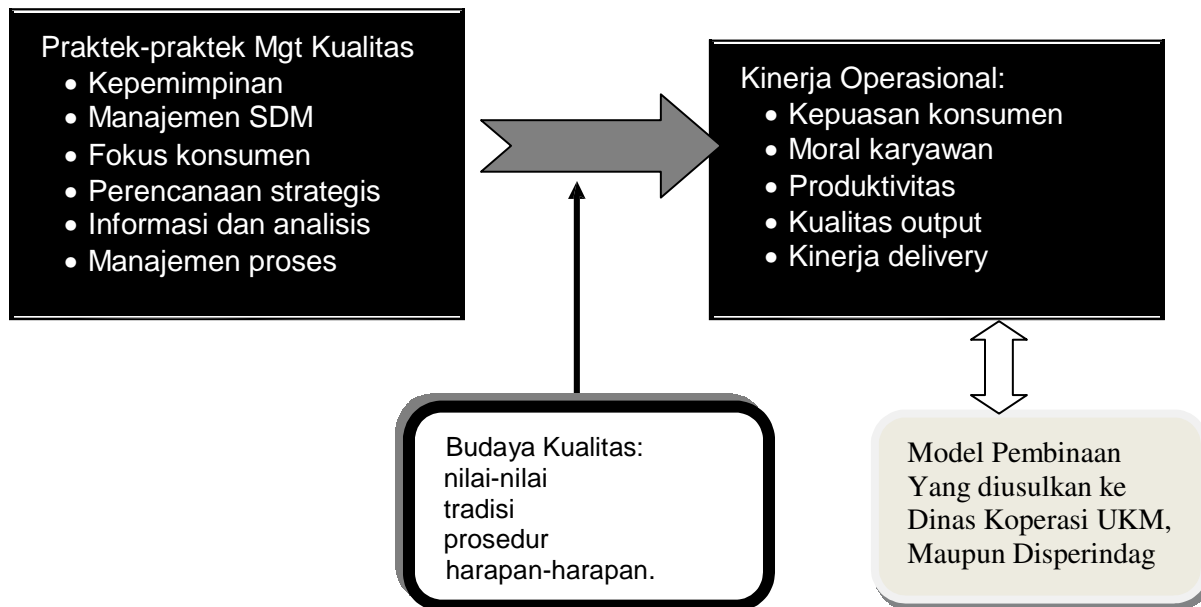
2.5. Hipotesis penelitian:

- a. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Praktek-praktek manajemen Kualitas dengan kinerja Operasional
- b. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Kualitas dengan kinerja Operasional.
- c. Budaya Kualitas berperan sebagai moderating variabel dalam model ini.

3. DESAIN DAN METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang penelitian, masalah penelitian, dan kajian pustaka yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini didesain untuk mengkaitkan variable praktek-praktek manajemen Kualitas, Kinerja Operasional dan Budaya Kualitas sebagaimana dipaparkan dalam Kerangka Penelitian (gambar 3.1)



Gambar 3.1
Kerangka Penelitian

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif analitis, dengan memfokuskan pada kajian tentang praktek-praktek penerapan manajemen kualitas, dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja operasional industri kecil dan menengah di Kota Semarang. Sementara itu budaya kualitas diposisikan sebagai variabel moderating yang menekankan pada

nilai-nilai, tradisi, prosedur, dan harapan-harapan.

Adapun metode dan teknik penelitian yang digunakan adalah penggabungan antara studi literatur, observasi responden, metode wawancara dengan manajemen perusahaan secara terstruktur dan wawancara mendalam (*indeep interview*), yang diharapkan dapat memperoleh informasi dari responden secara lengkap.

3.2.2. Variabel, Indikator dan Pengukuran

TABEL 3.1.

VARIABEL, INDIKATOR DAN PENGUKURAN

Variabel	Indikator	Pengukuran
Gambaran umum responden (IKM di Kota Semarang)	1.Jumlah karyawan 2.Jenis produk yg dihasilkan 3.Lama perusahaan berdiri 4.Pemasaran produk 5.Upaya-upaya memperbaiki kualitas produk	1.Perusahaan kecil dengan jumlah karyawan 5 - 19 orang, dan perusahaan menengah antara 20 – 99 2>Nama produk yang dihasilkan perusahaan 3.Menggunakan range: 1-5 th, 5-10 th, 11-15 th, 16-20 th dan 21-25 th 4.Produk dijual di dalam negeri/dieksport.

		5. Tindakan manajemen dalam memperbaiki kualitas produk
Praktek-praktek Manajemen Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan 2. Pengelolaan karyawan 3. Fokus Konsumen 4. Perencanaan Strategis 5. Informasi dan Analisis 6. Manajemen Proses 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuesioner dengan 5 point Skala likert (sangat setuju s/d sangat tidak setuju) - Wawancara mendalam (<i>deep interview</i>) dengan manajemen perusahaan
Kinerja Operasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan Konsumen 2. Moral Karyawan 3. Produktivitas 4. Kualitas Output 5. Kinerja delivery 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuesioner dengan 5 point Skala likert (sangat setuju s/d sangat tidak setuju) - Wawancara mendalam (<i>deep interview</i>) dengan manajemen perusahaan
Budaya Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai-nilai 2. Tradisi 3. Prosedur 4. Harapan-harapan 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuesioner dengan 5 point Skala likert (sangat setuju s/d sangat tidak setuju) - Wawancara mendalam (<i>deep interview</i>) dengan manajemen perusahaan

3.2.3. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang tergolong dalam Industri Kecil dan Menengah (IKM) di Kota Semarang. Perusahaan kecil dengan kriteria jumlah karyawan antara 5 sampai dengan 19 orang, sedangkan perusahaan menengah dengan jumlah karyawan antara 20 sampai dengan 100 orang. Menurut data BPS Semarang Kota Semarang (2010), jumlah perusahaan kecil dan menengah di Kota Semarang sebanyak 5610 buah. Adapun sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 perusahaan dengan metode *area sampling* dan *proporsional sampling*.

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis yang digunakan dalam kajian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif dimaksudkan untuk mengkaji berbagai variabel penelitian untuk mendapatkan informasi yang komprehensif tentang praktek-praktek manajemen kualitas, kinerja operasional dan budaya organisasi pada IKM di Kota Semarang melalui *deep interview* dengan pimpinan atau manajer perusahaan.

Analisis kuantitatif dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam model penelitian. Adapun analisis yang

digunakan adalah faktor analisis, regresi dan regresi interaksi. Faktor analisis digunakan untuk mengetahui validitas masing-masing indikator terhadap variabelnya. Analisis regresi untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen dalam praktek-praktek manajemen kualitas terhadap kinerja operasional. Sementara analisis regresi interaksi dimaksudkan untuk mengetahui peran variabel moderating (budaya kualitas) dalam hubungan antara praktek-praktek manajemen kualitas dengan kinerja operasional.

4.1.1. Deskripsi Variabel Kualitatif

Deskripsi variabel kuantitatif dimaksudkan untuk melengkapi sekaligus mendukung berbagai temuan penelitian yang diperoleh. Jenis usaha responden IKM dapat diketahui dari Tabel 3.3. berikut.

Tabel 4.1

Jenis Usaha Responden

No	Jenis Usaha Responden	Jumlah
1	Industri makanan kecil	23
2	Industri Kerajinan Tangan	25
3	Industri Pengolahan Limbah	10
4	Industri Kayu	20
5	Industri Pengolahan Logam	15
Jumlah		93

Sumber : data Primer yang diolah, 2012

Selain data diatas peneliti juga telah melakukan deep interview antara lain terhadap Jumlah karyawan, Lama beroperasi serta praktek manajemen Kualitas selain yang ditanyakan dalam dimensi praktek-praktek manajemen kualitas. Rata-rata responden telah melakukan usaha adalah 3- 5 tahun dengan segala fluktuasi produksi dan penjualan. Responden rata-rata memiliki karyawan 4 – 5 orang, maksimal karyawan 10 sedang minimal 3 orang. Dalam menerapkan kualitas mereka mengikuti keinginan konsumen 45%, meniru perusahaan yang mapan 50% serta lainnya 5%.

Kontribusi dari kajian pengelolaan kualitas, melalui penerapan praktek-praktek manajemen kualitas, kinerja operasional, dan budaya kualitas dari sudut pengembangan teori adalah dihasilkan model pengelolaan kualitas, khususnya pada industri kecil dan menengah (IKM) sehingga dapat digunakan sebagai **pengembangan teori tentang pengelolaan kualitas** yang sementara ini menurut penulis masih belum banyak dibahas, khususnya pada variabel budaya kualitas. Output yang dihasilkan dari kajian ini akan dikomunikasikan pada kalangan akademisi melalui penulisan artikel

Uji F

		ANOVA ^b				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	474.778	10	47.478	10.240	.000 ^a
	Residual	380.211	82	4.637		
	Total	854.989	92			

a. Predictors: (Constant), praktek10, praktek5, prkatek6, praktek3, praktek8, praktek1, praktek7, praktek2, praktek9, praktek4

ilmiah pada jurnal internasional atau jurnal terakreditasi, maupun pembuatan buku. Disamping itu kajian ini mendasarkan pula pada pendekatan yang komprehensif, yang meliputi kajian manajemen kualitas, manajemen operasional, dan budaya kualitas. Diharapkan pula dapat menambah referensi, khususnya dalam pengembangan pengajaran bidang Manajemen Operasional.

4.1.1. Uji Validitas dan Reliabilitas data

Hasil SPSS menunjukkan bahwa semua indikator praktek manajemen Kualitas, Budaya Kualitas serta kineja adalah valid, sehingga dapat merepresentasikan variabel praktek manajemen Kualitas. Demikian halnya uji realibitas menghasilkan cronbach alpha antara 0,77 -0,822 dengan demikian data adalah fit dan bisa dilakukan analisis lanjutan.

4.2. Pengujian hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah :

- Terdapat pengaruh yang signifikan antara Praktek-praktek manajemen Kualitas dengan kinerja Operasional
- Terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Kualitas dengan kinerja Operasional.
- Budaya Kualitas berperan sebagai moderating variabel dalam model ini.

Pengujian SPSS dengan prediktor praktek-praktek manajemen Kualitas terhadap kinerja diperoleh hasil bahwa praktek manajemen kualitas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja sebagaimana ditunjukkan Tabel 4.3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	474.778	10	47.478	10.240	.000 ^a
	Residual	380.211	82	4.637		
	Total	854.989	92			

a. Predictors: (Constant), praktek10, praktek5, prkatek6, praktek3, praktek8, praktek1, praktek7, praktek2, praktek9, praktek4

b. Dependent Variable: kinerja

Tabel 4.4

Pengujian Hipotesis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.960	2.707		2.202	.030
	praktek	.185	.086	.285	2.160	.033
	budaya	.153	.086	.234	1.772	.080

a. Dependent Variable: kinerja

Secara umum dapat ditunjukkan dari hasil SPSS bahwa Praktek Manajemen Kualitas berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Operasional bagi IKM. Sementara Budaya Kualitas secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja operasional.

Penelitian ini menekankan pengaruh masing-masing aspek/indikator variabel

independen terhadap variabel dependen maka dilakukan pengujian lanjutan dengan masing-masing aspek sebagai variabel independenya. Tabel 4.5 memberikan abstraksi pengaruh masing-masing aspek terhadap Kinerja Operasional.

Tabel 4.5

Uji Hipotesis praktek
 Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.948	2.522		3.944	.000
	praktek1	-.977	.510	-.209	-1.915	.059
	praktek2	-1.241	.712	-.252	-1.743	.085
	praktek3	.272	.481	.067	.566	.573
	praktek4	1.400	.754	.309	1.856	.067

praktek5	-484	.485	-.109	-.999	.321
prkatek6	1.629	.440	.375	3.700	.000
praktek7	.422	.515	.101	.821	.414
praktek8	2.067	.459	.519	4.507	.000
praktek9	1.625	.481	.531	3.379	.001
praktek10	-2.041	.429	-.611	-4.758	.000

a. Dependent Variable: kinerja
 Sumber : Data Yang diolah, 2012

Dari Hasil perhitungan SPSS terlihat yang gagal mendukung hipotesis. Dengan demikian perusahaan mementingkan kepuasan seluruh karyawan agar mereka memberikan kontribusi yang lebih baik kepada perusahaan gagal terdukung ini berimplikasi pada pernyataan nomer 5 dan nomer 7 bahwa perusahaan mengetahui kebutuhan konsumen dimasa mendatang serta perusahaan memiliki misi yang dikomunikasikan dan didukung seluruh karyawan.

Pengaruh yang gagal terdukung tersebut sangat dimungkinkan bila ditilik dari responden yang diteliti, rata-rata responden pengelolaan

praktek nomer 3, nomer 5 serta praktek nomer 7 usahanya masih konvensional, belum memiliki strategi yang jelas dalam pengelolaan industrinya.

Pengujian tiap aspek pada Budaya Kualitas terhadap Kinerja dapat diikuti sebagaimana Tabel 4.6. yang merepresentasikan pengaruh masing-masing aspek budaya kualitas terhadap kinerja operasional.

Tabel 4.6
 Pengujian Hipotesis Budaya Kualitas

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	12.813	1.081		11.849	.000
	QB1	.043	.009	.597	4.972	.000
	QB2	-.008	.010	-.100	-.760	.449
	QB3	-.002	.011	-.029	-.189	.851
	QB4	.024	.011	.366	2.185	.032
	QB5	-.005	.010	-.063	-.528	.599
	QB6	.049	.008	.656	6.462	.000
	QB7	-.039	.009	-.632	-4.501	.000
	QB8	-.008	.004	-.124	-2.009	.048
	QB9	-.018	.008	-.241	-2.160	.034
	QB10	.005	.013	.071	.392	.696

a. Dependent Variable: kinerja

Bila ditelaah lebih mendalam indikator budaya kualitas yang gagal mendukung hipotesis adalah Bud2, Bud3, Bud5, Bud10 dapat dijelaskan bahwa Industri yang dijadikan responden belum dapat menerima masukan konsumen, perusahaan belum melibatkan dan memberdayakan karyawan sepenuhnya,

perusahaan belum memiliki komitmen terhadap kualitas serta belum memiliki strategi supply chain management.

Selanjutnya pengujian hipotesis terhadap variabel moderating, sebelum dilakukan pengujian terlebih dahulu dilakukan penambahan variabel berupa moderating dengan mengalikan variabel praktek manajemen kualitas dengan variabel

budaya selanjutnya secara simultan dilakukan regresi berganda dengan kinerja sebagai variabel dependennya. Hasilnya dapat diikuti sebagaimana Tabel 4.7.

Tabel 4.7. Pengujian Hipotesis ke-3

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.526	8.452		1.719	.089
praktek	.099	.239	.083	.224	.023
budaya	.110	.226	.108	.313	.076
moderating	.006	.006	.666	1.070	.029

a. Dependent Variable:

kinerja

Beberapa hal yang dapat dijelaskan penelitian ini, rata-rata perusahaan lebih mementingkan sistem informasi, pemilihan input konsumen serta kepuasan konsumen sebagai basis strategiknya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Peningkatan daya saing IKM menjadi sangat penting mengingat IKM menyerap sekitar 96% tenaga kerja. Penelitian dengan topik pengelolaan lingkungan ini diharapkan dapat memberikan luaran berupa model pengelolaan kualitas pada industri kecil menengah di Kota Semarang, yang dikaji dari variabel praktek-praktek manajemen kualitas, kinerja operasional, dan budaya kualitas.

Pengembangan Ipteks, hasil kajian sangat berpengaruh terhadap perkembangan ilmu pengetahuan kaitannya dengan peluang yang sangat besar bagi inovasi produk dalam IKM melalui penciptaan teknologi produksi yang mampu menciptakan produk-produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Dampak lain adalah tuntutan adanya peningkatan kreativitas bagi pelaku IKM sehubungan dengan tingkatan persaingan yang sangat intens.

Temuan menunjukkan bahwa bahwa IKM masih belum sepenuhnya melakukan praktek manajemen kualitas secara strategik sebab penelitian menunjukkan keinginan konsumen belum sepenuhnya menjadi fokus perhatian perusahaan.

5.2 SARAN

1. Menunjang Pembangunan

Luaran penelitian sangat memberikan kontribusi dalam pembangunan melalui konsep pengelolaan IKM yang berkelanjutan, yang akan berdampak pada penyerapan tenaga kerja sehingga dapat mengurangi pengangguran, peningkatan pendapatan IKM, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar IKM melalui kesempatan kerja, maupun kesejahteraan masyarakat secara lebih luas melalui tanggung jawab sosial IKM.

2. Pengembangan Institusi

Bagi institusi Disperindag Kota Semarang hasil kajian dapat digunakan sebagai acuan dalam melakukan fungsinya, yang terkait dengan aktivitas pembinaan terhadap IKM melalui monitoring terhadap praktek-praktek manajemen kualitas, kinerja operasional perusahaan dan penerapan budaya kulaitas. Sementara bagi Pusat Pengembangan Manajemen (PPM) FE Unissula, luaran penelitian sangat penting bagi pengembangan kajian manajemen kualitas melalui diskusi-diskusi dengan anggota yang ekspert di bidang kualitas.

Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini dapat selesai dengan dukungan penuh oleh Bapak Drs. Priyo Gunadi, MM (alm) serta Dirjen Dikti c.q. Ditliabmas yang memberikan dana Hibah Fundamental tahun anggaran 2012/2013.

DAFTAR PUSTAKA

Ahire dan Golhar (2000). Quality management in large vs small firms: an empirical investigation. *Journal of small business management*.

- Allison (1980). Testing for Interaction in Multiple Regression. American Journal of Sociology. Cornell University.
- Domingo (1994). Global competitiveness through total quality. The Asian Manager, April.
- Eny Rahmani (2004). Pengaruh Strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan manufaktur di Indonesia. Jurnal EKOBIS FE Unissula, Vol. 5, No 2, Juli 2004. ISSN: 1411-2280, Akreditasi No. 34/DIKTI/KEP/2003.
- Fok dan Hartman (2001). Exploring the relationship between total quality management and information systems development. Information and Management Vol. 38
- Gotzamani dan Tsiotras (2001). An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management. International Journal of Operations & Production Management, Vol 12, No. 10.
- Goetsch dan David (2000). Quality Management (Introduction to total quality management for production, processing, and service). Third edition. Prentice Hall International, Inc
- Garvin (1991). How the Baldrige Award Really Works. Harvard Business Review, November-December.
- Hellsten dan Klefsjo (2000). TQM as a management system consisting of value, technique and tools. The TQM Magazine, Vol. 12, No 4 pp.238-244 ©MCB University Press, 0954-478X
- Haming (2005). Studi pengaruh berbagai soft elements dalam TQM terhadap berbagai dimensi mutu keluaran manufaktur. Manajemen Usahawan Indonesia, No.3, Th.XXXIV, Maret 2005.
- Lam (1999). Total quality management and its impact on middle managers and front-line workers. Journal of Management Development, Vol 15, No.7
- Marno N (2007). Analisis total safety manajemen dalam meningkatkan kinerja operasi di Coca-cola botling Bawen. Jurnal EKOBIS FE Unissula, Vol. 1, No.1 Januari
- Marno,N (2007). Dampak hambatan proses kemitraan usaha terhadap kinerja operasional pada UKM di Kota Semarang. Laporan penelitian dibiayai oleh Anggaran DIPA Kopertis Wilayah VI
- Maull, Brown dan Cliffe (2001). Organizational culture and quality improvement. International Journal of Operations & Production Management, Vol 21, No.3
- Siyamtinah dan Marno (2006). Studi kemitraan usaha kecil menengah di Kota Semarang. Jurnal Ekonomi dan Manajemen Universitas Negeri Semarang, Vol.15, No.1 Maret
- Siyamtinah dan Sudarti (2007). Keragaman pola membangun kapabilitas inovasi organisasional pada industri skala kecil menengah di Kota Semarang. Laporan penelitian Dosen Muda dibiayai oleh DP2M Dikti, Nopember.
- Siyamtinah dan Rahmani (2006). Studi tentang kemitraan usaha di kalangan usaha kecil menengah di Jawa Tengah. Laporan penelitian Dosen Muda dibiayai oleh DP2M Dikti, Nopember.
- Samson dan Terziovski (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. Journal of Operations Management Vol. 17
- Taylor dan Pearson (1994). Total Quality Management in Research and Development. The TQM Magazine, Vol.6, No.1, pp.26-34 ©MCB University Press, 0954-478X
- Wahyuningsih T (2005). Peran quality tools dalam upaya peningkatan kepuasan pelanggan di sektor perhubungan. Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 13, No.2 Juli 2005. ISSN: 0854-47610, Akreditasi: 23^a/DIKTI/Kep/2004.