

**PENGARUH KEMAMPUAN PRODUKSI TERHADAP KINERJA KEUANGAN  
USAHA KECIL DENGAN PROSES *JOBING* DI JAWA TIMUR**

***Soedewi Soedorowardi***

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga

**ABSTRACT**

*In East Java, there were some middle small industries focusing on leather small industry manufacture and imitation, making bag product, shoes which accepted jobbing order determined by customer specification order and it had been able to hold out up to now. Niche market served with on time system by applying just in time production (JIT), whereabouts sum up production only by virtue of really goods amount would be sold, not regarding on production considering sales projection. The ability of this production often got customer complaint on not good condition or damage product. Research result showed financial performance of small industries influenced negatively by the ability of production with frequency on complaint product quality and positive by frequency to give service on damage product which has been survive until this time.*

*Keywords; Jobbing, Just in Time Production.*

**1. PENDAHULUAN**

Ketika krisis moneter melanda Asia, fakta menunjukkan banyak negara cepat bisa bangkit dari badai krisis karena ketangguhan usaha kecil dan menengah (UKM) nya. Salah satu Negara di Asia Timur adalah Taiwan yang nyaris tidak terpengaruh oleh krisis. Potensi keunggulan ekonomi dan sosial dari UKM ditandai di antaranya menurut Zulkiflimansah dan Banu. (2003) dalam: (1) Penciptaan lapangan kerja pada tingkat biaya modal yang rendah, (2) Penciptaan kesempatan bagi pengembangan dan adaptasi teknologi tepat guna, (3) Sebagai *Pool of Skill and Semi Skill Worker*, (4) Mengisi *market nice* yang tidak efisien bagi perusahaan besar.

Berdasarkan penelitian Yayasan Dana Bakti Astra (YDBA) pada awal tahun 2002, dinyatakan bahwa UKM memiliki banyak kelemahan, di antaranya tidak adanya kompetensi pada sisi ; pemasaran, permodalan, teknologi, organisasi dan manajemen. Lebih lanjut pada sisi manajemen UKM dijumpai masih rendahnya kualitas sumber daya manusia yang meliputi aspek kompetensi, keterampilan, etos kerja, karakter, kesadaran akan pentingnya konsistensi mutu dan standarisasi produk dan jasa serta wawasan kewirausahaan.

Menurut Viekery *et al.* (1993), dalam perkembangan lingkungan bisnis, perusahaan agar unggul dalam persaingan sebaiknya memfokuskan keunggulan perusahaan pada kualitas (spesifikasi, reliabilitas dan durabilitas), biaya, fleksibilitas (volume dan proses), pengiriman dan kecepatan (pengiriman dan waktu siklus). Lebih lanjut dalam Vanany (2002) yang dinyatakan oleh Noble (1997) bahwa strategi unggulan yang relevan bagi industri manufaktur kecil dan menengah adalah *strategy cost*, kualitas dan pengiriman.

Ternyata, di tengah segala permasalahan dan tidak memiliki kompetensi, ada beberapa UKM yang menggeluti industri manufaktur kecil membuat tas, sepatu, ikat pinggang yang tersebar di beberapa wilayah Jawa Timur masih bertahan hingga saat ini, walaupun cara produksinya masih sangat tradisional dan terbelakang.

Menurut Buffa (1983 : 55) produksi adalah proses mengubah masukan sumber bahan mentah, tenaga kerja, modal, energi, karena ada informasi permintaan barang. UKM kerajinan kulit dan imitasi ini proses produksinya terdapat beberapa pekerjaan, serta urutan dalam proses yang sama, akan tetapi dapat menghasilkan produk yang berbeda baik warna maupun ukurannya. Urutan dalam proses dikerjakan 90% oleh tangan manusia yang menuntut ketelitian tinggi sehingga tidak terjadi kekeliruan dalam pelaksanaan proses produksi. UKM menerima pesanan (*jobbing*) membuat produk pesanan dengan spesifikasi yang ditentukan oleh pemesan, produk pesanan ini tidak akan diperlukan dalam bentuk yang sama persis untuk kedua kalinya. Pesanan cenderung datang tidak teratur dengan jangka waktu lama antara pesanan satu dan berikutnya. Proses *manufacturing* bersifat *flexible* karena produk yang dibuat berdasar pada pasar yang dilayani dan keahlian serta keterampilan pekerjanya. Di samping *job order* UKM melayani permintaan pasar regular kecil (jeruk pasar) dengan pembeli terbatas, produk-produk UKM sangat dipengaruhi oleh selera konsumen yang dipengaruhi oleh model yang cepat berganti setiap tahunnya.

Menurut Mc Clelland yang dikutip Robbins (2003:216) mengemukakan bahwa individu yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi mempunyai karakteristik di antaranya (1) melakukan tugas lebih baik daripada sebelumnya, (2) memelihara semangat kerja tinggi, (3) lebih kreatif, optimis dan yakin akan sukses. UKM adalah usaha kerajinan kulit imitasi yang perlu keterampilan tinggi, sabar, teliti namun pada sisi lain kemampuan kerja seorang karyawan terbatas, makin banyak pekerjaan dan dikejar waktu penyelesaian, sifat kerajinan makin menurun bahkan dimungkinkan akan sering membuat kesalahan sehingga, kualitasnya akan menurun menyebabkan sering mendapatkan komplain dari konsumen. Tingkat penjualan akan menurun dan berdampak pada keuntungan perusahaan akan menurun pula. Akibatnya kinerja perusahaan akan turun pula. Masalah di atas menarik untuk diteliti bagaimana kemampuan produksi UKM kulit dan imitasi sehingga mampu bertahan sampai saat ini.

Kinerja perusahaan dan ditinjau dari sudut pandang kinerja keuangan Helfert (2000 : 67–81) yang mengukur kinerja infrastruktur perusahaan dengan memperhatikan bidang

investasi, pembiayaan dan operasional perusahaan. Kinerja keuangan diukur dari laba setelah dikurangi dengan beban bunga dan pajak atau *earning after tax* dengan alasan tanpa prospek laba tidak akan menciptakan kekayaan bagi *investor*.

## 2. KERANGKA TEORITIS

### *Usaha Kecil dan Menengah (UKM)*

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 9/1995 tentang usaha kecil, pasal 5 ayat 1 dan 2 kriteria tentang usaha kecil adalah: “ (1) Unit usaha yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000,- (dua ratus juta rupiah). (2) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1.000.000.000,- (satu milyar rupiah). (3) Berdiri sendiri bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan. (4) Bentuk usaha perseorangan atau badan usaha tak berbadan hukum termasuk koperasi”.

Usaha kecil dan menengah yang menjadi obyek penelitian adalah industri kecil dan menengah di beberapa wilayah di Jawa Timur. Pasar UKM hanya melayani pesanan dan permintaan regular untuk dijual dipasarkan di toko pasar Turi terutama produk tas dan dompet serta luar Jawa (Kalimantan). Hanya pada bulan tertentu permintaan pesanan lebih besar daripada jumlah produksi untuk permintaan regular.

### *Sistem Produksi*

Produksi diartikan sebagai kegiatan yang dapat menimbulkan tambahan manfaat atau faedah baru, seperti faedah bentuk, faedah waktu, faedah tempat serta kombinasi dari faedah-faedah tersebut. Menurut Buffa (1983:55) produksi adalah proses mengubah masukan sumber bahan mentah, tenaga kerja, modal, energi karena ada informasi permintaan barang dan jasa. UKM kulit dan imitasi di samping melayani pasar regular kecil (jeruk pasar) juga melayani pesanan yang harus dilayani dengan sistem produksi tepat waktu, memperoleh sejumlah barang hanya didasarkan atas permintaan yang ada, tidak didasarkan atas rencana produksi yang mempertimbangkan proyeksi penjualan. UKM kulit dan imitasi menerapkan *just in time production* (JIT). *System* yang, sering disebut dengan sistem produksi tepat waktu adalah cara produksi yang menentukan jumlahnya hanya berdasarkan atas jumlah barang yang benar-benar akan dijual atau diperlukan, tidak ada sisa maupun persediaan barang jadi. JIT menurut Subagyo (2003 : 183) adalah : *Zero inventory synchronous manufacturing, stockless production (Hawlett Packard), material as needed (Harley Davidson) and continuous flow manufacturing (IBM)*. Ciri khas *just in time system* ; (1) Penentuan jumlah produk hanya didasarkan atas permintaan sekarang yang ada, tidak berdasarkan produksi yang mempertimbangkan proyeksi penjualan, (2) Hubungan dekat dengan supplier, untuk menjaga pemenuhan kebutuhan bahan baku dan pembantu, (3) Sumber daya manusia yang fleksibel, mampu melaksanakan beberapa macam pekerjaan. Bila suatu saat terjadi kemacetan pada suatu pusat kerja, maka setiap karyawan akan dapat dipindahkan dengan mudah.

### *Kualitas Produk*

*Quality Circle* sering disebut dengan gugus kendali mutu adalah suatu unit kerja yang bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan di gugus itu dengan kualitas barang yang sesuai dengan persyaratan (Subagyo : 2003 : 184). Karyawan UKM kerajinan kulit dan imitasi adalah bagian dari unit gugus kendali mutu yang berpartisipasi dalam perencanaan pekerjaan pesanan (*jobbing*) sesuai yang ditentukan oleh pemesan, baik dalam penentuan bahan baku, warna asesoris, ukuran dan waktu penyelesaian pesanan yang akan mereka selesaikan. Di samping melaksanakan pekerjaan juga mengendalikan pelaksanaan pekerjaan dan hasil pekerjaannya. Tanggung jawab kualitas produk terletak pada siapa yang mengerjakan, kalau tidak memiliki kualitas yang bagus tidak boleh dikirim. Perbaikan dilakukan terus menerus (*continuous improvement*), misalkan berupa penemuan sesuatu model baru untuk memperbaiki model yang sudah ada. Untuk dapat melaksanakan *continuous improvement* ini biasanya karyawan senior yang mengikuti pelatihan mengenai perkembangan terbaru memberikan pelatihan kepada para karyawan.

### *Jobbing*

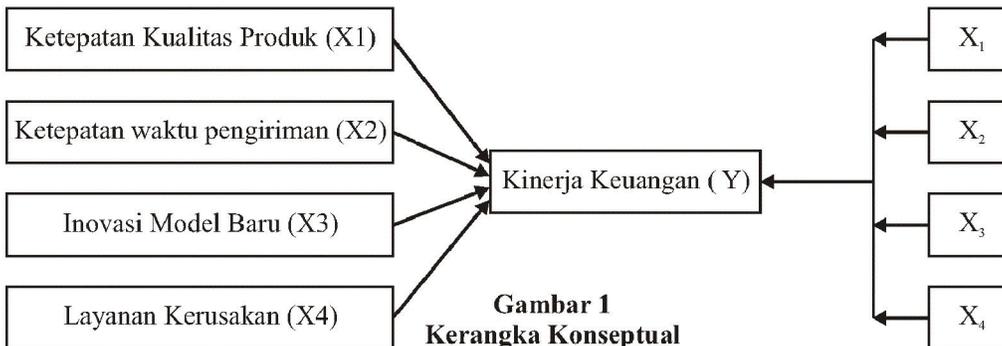
Menurut Terry Hill (1994 : 155) *jobbing* adalah membuat produk pesanan dengan spesifikasi yang ditentukan oleh pemesan dan menggunakan keahlian tertentu untuk membuat produk tersebut. Pada dasarnya usaha yang menggunakan proses *jobbing* menjual kemampuannya untuk membuat pesanan barang menurut keinginan pemesan, baik bentuk, ukuran barang, warna dan waktu penyerahannya. Proses *manufacturing* bersifat terputus-putus (*intermittent process*), akan terdapat beberapa pola, urutan pelaksanaan produksi. Pola dan urutan pelaksanaan yang digunakan pada pesanan B, akan berbeda dengan pola pesanan A yang digunakan bulan lalu. UKM kerajinan kulit dan imitasi ini melaksanakan proses produksi yang sama, akan tetapi produk yang sedang dalam proses dikerjakan tersebut terbagi dalam beberapa kelompok. Hasil pekerjaan masing-masing kelompok mempunyai perbedaan, antara lain terlihat dari bentuknya, warna dan ukurannya, desain serta atribut yang lain. UKM adalah perusahaan sepatu, tas, rompi, ikat pinggang. Karyawan dituntut bekerja dengan ketelitian tinggi dalam pelaksanaan produksi, oleh karena itu sebelum produk pesanan diproduksi akan dibuat *prototype*. *Prototype* akan dievaluasi oleh perusahaan untuk dilihat dan dianalisis kekurangan dan kelebihan sebelum ditunjukkan pada calon konsumen agar produk tersebut dapat diterima dengan baik oleh konsumen. *Jobbing* produk sangat memperhatikan kualitas layanan, mendengarkan keluhan calon konsumen tentang warna, ukuran, kualitas produk yang cacat maupun rusak dalam pengiriman akan diganti, waktu pengiriman yang tepat dan inovasi dalam memunculkan model-model baru.

### Safety Stock

*Safety stock* adalah tingkat persediaan barang minimum untuk menghindari terjadinya kekurangan barang di perusahaan. Menurut Ross et al. (1998 : 627) *just in time inventory* adalah sistem manajemen persediaan yang minimal harus dimiliki perusahaan dengan permintaan tergantung kepada pesanan. Namun demikian pada sisi lain masih diperlukan adanya *safety stock* untuk pengganti, bila ada barang rusak dalam pengiriman. Pada sisi lain bahan baku di luar yang sesuai dengan pesanan sulit didapat atau tidak diproduksi lagi. *Safety stock* ini diperlukan di samping alasan di atas biaya untuk membuat produk pengganti barang rusak akan menjadi mahal.

### Kerangka Konseptual

Dengan memperhatikan kemampuan produksi mengubah bahan baku menjadi produk fleksibel modelnya sesuai permintaan konsumen, maka sebagai variabel-variabel bebas adalah frekwensi mendapat keluhan tentang kualitas produk, frekwensi keluhan waktu penyerahan, frekwensi memunculkan inovasi model baru dan frekwensi kualitas memberikan pelayanan kerusakan dengan mengganti produk yang rusak. Kinerja keuangan sebagai variabel terikat, maka kerangka konseptual penelitian dapat dirumuskan seperti pada Gambar 1



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

### Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang, maka diajukan hipotesis bahwa frekwensi mendapat keluhan kualitas produk (X<sub>1</sub>), ketepatan waktu pengiriman (X<sub>2</sub>), frekwensi inovasi model baru (X<sub>3</sub>) dan frekwensi layanan kerusakan (X<sub>4</sub>), secara bersama-sama maupun secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan usaha kecil dengan proses *jobbing* manufaktur kulit dan imitasi di Jawa Timur.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, pengujian hipotesis dilakukan dengan model regresi berganda serta perangkat lunak komputer program *Statistical Package for Social Science 10*.

#### Identifikasi Variabel

1. Variabel bebas terdiri dari, yaitu;
  - a. Variabel  $X_1$ , yaitu frekwensi mendapat keluhan kualitas produk
  - b. Variabel  $X_2$ , yaitu frekwensi ketepatan waktu pengiriman
  - c. Variabel  $X_3$ , yaitu frekwensi inovasi model baru
  - d. Variabel  $X_4$ , yaitu frekwensi memberikan layanan kerusakan pada kualitas
2. Variabel terikat (Y), yaitu kinerja keuangan industri berskala kecil pada *jobbing* manufaktur kulit dan imitasi di Jawa Timur.

#### Definisi Operasional

1. Variabel tergantung (Y) adalah kinerja keuangan diukur dari laba setelah dikurangi dengan beban bunga dan pajak, yang kemudian disebut EAT (*Earning after Tax*) yang dinyatakan dalam nilai rupiah per tahun (Rp ..... / th).
2. Variabel bebas pada penelitian ini frekwensi mendapatkan keluhan kualitas produk ( $X_1$ ), frekwensi ketepatan waktu pengiriman ( $X_2$ ), frekwensi inovasi model-model baru ( $X_3$ ) dan frekwensi layanan kerusakan ( $X_4$ ). Cara mengukurnya dengan tujuh butir pertanyaan menggunakan skala pengukuran Likert dengan interval 1 s/d 5 di mana 5 penilaian yaitu (1) sangat sering, (2) sering, (3) cukup sering, (4) kadang-kadang, (5) tidak pernah.

#### Teknik Analisis

Analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \mu$$

Y adalah kinerja keuangan EAT

$X_1$  adalah frekwensi mendapat keluhan kualitas produk

$X_2$  adalah frekwensi ketepatan waktu pengiriman

$X_3$  adalah frekwensi inovasi model-model baru

$X_4$  adalah frekwensi memberikan layanan kerusakan

$\mu$  adalah frekwensi kesalahan / error

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$  adalah koefisien regresi  $\chi_1, \chi_2, \chi_3$ , dan  $\chi_4$

$\alpha$  adalah konstanta

Uji statistik menggunakan software SPSS 10

#### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah *group* industri berskala kecil kerajinan kulit dan imitasi di Jawa Timur, jumlah populasi tidak dapat diketahui dengan pasti banyak yang masih tutup karena banjir Mojokerto dan Lumpur Lapindo Sidoarjo, dijumpai 45 industri kecil kerajinan kulit dan imitasi dengan proses *Jobbing* semuanya diteliti secara sensus.

#### 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

##### Analisis Deskriptif Hasil Penelitian

1. Jumlah instrumen kuisioner yang diberikan kepada responden setelah diolah dengan SPSS 10 diperoleh 2 instrumen tidak valid dan tidak reliabel.
2. Dari data responden UKM kerajinan kulit dan imitasi 93,3% hasil produknya sering dikeluhkan oleh konsumen karena kualitasnya cacat maupun rusak, produk tidak sesuai dengan spesifikasi pesanan sebesar 48,9%. Kemampuan produk UKM masih didominasi pemilik, karyawan ada pembagian tugas yang ketat dan sangat spesialisasi. Proses produksi sangat tradisional. Ada kejenuhan dalam proses produksi karena tidak ada rotasi, yang menyebabkan kurang efektifnya pelaksanaan proses produksi. Menurut Morris (1996 : 17) kondisi dan situasi yang demikian menyebabkan rendahnya tanggung jawab karyawan dalam proses produksi, dikarenakan otoritas pemilik yang tidak menginginkan karyawan mengetahui semua proses produksi, justru akan menghambat jalannya proses produksi. Menurut Swink (1999 : 704) pekerja sebagai salah satu faktor produksi mempunyai peran penentu mulai dari rancangan produk, proses produksi sampai hasil produk akhir sesuai dengan jumlah waktu penyerahan dan model sesuai dengan keinginan pemesan. Karena itu diperlukan pemahaman dan kesadaran pemilik usaha kecil bahwa pengembangan kemampuan karyawan tentang produksi akan memberikan hasil yang lebih baik. Situasi di atas diperburuk dengan data hasil penelitian bahwa responden memilih kadang-kadang dan tidak pernah memberikan pelatihan tentang pengembangan kemampuan produksi para karyawan sebesar 64,4%.
3. Dikeluhkan oleh konsumen 86,6% pesannya tidak tepat waktu penyerahannya. Karyawan merupakan unsur terpenting dan paling menentukan bagi kelancaran perusahaan. Bila kinerja individu baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Menurut Vroom (1991 : 336) dalam teori harapan dikemukakan bahwa seseorang bekerja karena adanya harapan yang akan dihasilkan dari pekerjaan tersebut. Di antaranya *attractiveness*, yang menarik dari pekerjaan tersebut yang diharapkan memperoleh imbalan dan *effort performance linkage* hubungan antara kemampuan berusaha dengan kinerja yang dihasilkan. Karyawan pada UKM adalah buruh lepas harian, di mana mata pencahariannya utama adalah petani penggarap. Setelah selesai pekerjaan taninya mereka menjadi buruh pada UKM. Buruh UKM frekwensi ke luar masuk tinggi terlebih pada saat musim panen. Dengan ke luar masuknya buruh sangat berpengaruh pada waktu penyerahan pesanan tidak dapat dipenuhi tepat pada waktunya. Kinerja buruh atau karyawan tidak baik maka kinerja perusahaanpun dalam waktu penyerahan menjadi sering meleset.
4. UKM frekwensi memunculkan model-model baru dan modifikasi-modifikasi hanya 57,8% dari responden, sedangkan inovasi bahan baku hanya 4,4% dari responden. Menurut Mc Clelland dalam Robbins (2003 : 60) individu yang motivasi berprestasi tinggi di antaranya mempunyai karakteristik, menyukai sesuatu pekerjaan yang

menantang, lebih kreatif, optimis yakin sukses dan memperoleh umpan balik yang memacu semangat kerjanya. Menurut Steven (2002 : 2) motivasi adalah dorongan, atau stimulus seorang wirausaha pimpinan terhadap karyawan untuk berkreativitas dan melakukan inovasi. Dari data 53,4% responden menyatakan kadang-kadang saja memotivasi karyawan untuk berkreasi, sebagai akibatnya hanya 57,8% responden yang memunculkan model-model baru. Wirausaha belum mampu memotivasi karyawan dari fakta sebesar 56,6% responden tidak pernah memberikan bantuan peralatan, dana, ataupun sumberdaya lain untuk berkreasi. Hati karyawan tidak termotivasi untuk berusaha meningkatkan kinerjanya karena responden sebesar 66,6% menyatakan tidak pernah memberikan imbalan penghargaan uang atau hadiah lainnya terhadap karyawan yang kreatif.

#### Analisis Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan Tabel 5.1 Analisis Regresi kemampuan produksi terhadap kinerja keuangan.

1. Angka R sebesar 0,539 menunjukkan bahwa korelasi antara EAT atau kinerja keuangan perusahaan dengan 4 variabel independennya tidak begitu kuat. Dari *adjustic R Square* sebesar 0,220 berarti hanya sebesar 22% variasi kinerja keuangan dapat dijelaskan oleh keempat variabel independen. Sisanya sebesar 78% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.
2. Hasil uji Anova atau F test, didapat F hitung 4,098 dengan tingkat signifikansi 0,007 bisa dipakai untuk memprediksi kinerja keuangan (EAT), di mana tingkat signifikansi pada keluhan kualitas produk sebesar 0,004 dan kualitas layanan dengan memberikan ganti produk yang rusak atau cacat sebesar 0,002. Maka persamaan Regresi menjadi :

$$Y = 1672,398 - 26980,85 X_1 + 19455,058 X_4$$

Y : Earning After Tax = Kinerja Perusahaan

X<sub>1</sub> : Keluhan Kualitas Produk

X<sub>4</sub> : Kualitas layanan penggantian produk yang rusak

**Tabel 1**  
Analisis Regresi Kemampuan Produk Terhadap Kinerja Keuangan

Model Enter									
R.Sq									
R	R.Sq	A Rsq	Std Error	Model	SOS	df	MS	F	Sig
,539	,291	,220	25625,717	Regression	1,08E+10	4	2690905429	4,098	,007
				Residual	2,63E+10	40	656677368,4	-	-
				Total	3,70E+10	40			

Coefficients					
Undstandardized Coeff.			Standardized Coeff.		
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig
(Constant)	1672,398	30279,421	-	0,55	0,956
K. Kualitas Produk (X <sub>1</sub> )	-26980,85	8761,278	-0,563	-3,080	0,004
Ketepatan Waktu (X <sub>2</sub> )	7701,154	4.479,010	,295	1,719	0,093
Kualitas Layanan (X <sub>4</sub> )	19455,058	5951,165	,487	3,269	0,002
Inovasi (X <sub>3</sub> )	4716,826	4867,769	,131	,969	,338

### Pembahasan

Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kinerja keuangan perusahaan kerajinan kulit dan imitasi dipengaruhi secara negatif oleh keluhan kualitas produksi, dengan *significance* 0,004 artinya keluhan kualitas produksinya akan menurunkan EAT (kinerja keuangannya), namun secara positif dipengaruhi oleh kualitas layanan *significance* 0,002 dengan pemberian ganti produk yang dinyatakan rusak / cacat oleh konsumen akan meningkatkan EAT, sehingga perusahaan mampu bertahan hingga saat ini.

### 5. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

- Hasil temuan ini menunjukkan bahwa karena kurangnya motivasi pimpinan terhadap karyawan dan tidak memberikan bantuan peralatan dana ataupun sumberdaya lain untuk berkreasi karena 66% pengusaha tidak pernah memberikan imbalan.
- Attractiveness*, yang menarik dari pekerjaan dengan harapan memperoleh imbalan dan *effort performance linkage* hubungan antara kemampuan berusaha dengan kinerja yang dihasilkan (Vroom : 1991 : 336) pada UKM tidak mendapat *reward* berdampak pada kualitas produk yang buruk. Hati karyawan tidak termotivasi untuk bekerja lebih kreatif, berprestasi, condong asal-asalan, padahal usaha ini produksinya tergantung pada tangan-tangan terampil pekerja.
- Usaha kecil belum tersentuh teknologi masih mengandalkan pekerjaan tangan, ada kejumuhan dalam proses produksi karena tidak ada rotasi yang menyebabkan kurang efektif pelaksanaan produksi, menyebabkan sering dijumpai produk cacat.

### 6. SIMPULAN DAN SARAN

#### Simpulan

Berdasarkan pembahasan, dapat ditarik simpulan bahwa kinerja keuangan industri kecil dengan proses *jobbing* di Jawa Timur dipengaruhi signifikan negatif oleh frekwensi mendapat keluhan konsumen bahwa produknya terdapat cacat dan dipengaruhi signifikan positif oleh frekwensi memberikan pelayanan penggantian produk yang dinyatakan cacat.

*Saran*

1. Wirausaha dan karyawan sudah saatnya mengikuti pelatihan-pelatihan tentang kualitas produk dan sentuhan teknologi baru dalam proses produksi, sehingga produknya tidak dikeluhkan cacat atau rusak oleh konsumen.
2. Wirausaha diharapkan memberikan motivasi pada karyawan dan memberikan imbalan penghargaan pada pekerja yang memiliki motivasi tinggi untuk berprestasi.

**DAFTAR KEPUSTAKAAN**

- Buffa Edward S. 1983 *“Modern Production Operation Management 7<sup>th</sup>”*, New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Hasil Survey Industri Pendukung untuk Memperkuat Struktur Industri Nasional, Yayasan Dana Bakti Astra (JDBA, 2002), Jakarta
- Helfert, Erick A. 2000, *“Techniques of Financial Analysis Millenium Edition”*, Singapore Mc. Grow Hill Book Co.
- Morris, M.J. 1996, *“Successful Expansion for the Small Business First Published Kogan Page Ltd.”* London.
- Robbin, Stephen P. 2003, *“Organizational Behavior”*, Tenth Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Ross, Stephen A., Westerfield Randolph W., Brad Ford D Jordan.1998 *“Fundamentals of Corporate Finance”* Fourth Edition, Singapore Mc. Grow Hill Companies.
- Subagyo Pangestu 2003 *“Manajemen Operasi”* Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE
- Steven Nancy, 2002, *“Seni Motivasi”*, Yogyakarta Andi
- Swink, ML, 1999 Threts to new product. *“Manufacturability and Effects of Development Team Inlegration Process”*, *Journal of Operations Management* 17, pp 691 – 709
- Terry Hill (1994), *“Strategy Manufacturing Management Strategis dari Fungsi Manufakturing”*. Jakarta, UI Press
- Vanany Ihwan (2002), *“Manajemen Usahawan Indonesia”* No. 07. 31 Juli Hal. 22 – 27
- Vickery, SK. Droge C. and Markland RE. (1993), *“Production Competence and Business Strategy : Do They Affect Business Performance ?”* *Decision Sciences*, Vol. 24 No. 2, pp 435 – 455.
- Vroom Victor 1991 *“Psychology Applied to Work California”*. M. Muchinsky Books Cole Publishing Company Pasific Grove Hal. 11 s/d 25
- Zulkiflimansyah dan Banu Muhammad H. (2003), Refleksi Dinamika Inovasi Teknologi UKM di Indonesia : Studi Kasus Industri Logam dan Permesinan *“Manajemen Usahawan Indonesia”* No. 8 2003