

# PENGARUH PERBAIKAN KUALITAS TERHADAP KINERJA OPERASI UKM GARMEN SURABAYA DENGAN PERBAIKAN PRODUKTIVITAS SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Febriana Wurjaningrum, Universitas Airlangga, Surabaya

Reynanda A.R, Universitas Airlangga, Surabaya

Email : febriana71@yahoo.com

**ABSTRACT : Quality Improve Effect for Operating Performance SMEs Apparel in Surabaya with Productivity zimprovement as Intervening Variable.** The SMEs competitiveness generally depends on its ability to make improvements in terms of cost, quality, delivery, innovation speed, and flexibility to adapt to variations in consumer demand. Improving the quality and capabilities of companies produce products that will affect the company's improved performance. This study aims to examine the effect of improving the quality of increased productivity, improved productivity and effects on operating performance, as well as direct influence on improving the quality of the performance of operations for the SMEs of garment industries in Surabaya. Analytical tool was tested by path analysis using Partial Least Square. The result was a significant effect on the improvement of productivity while improving productivity also shows influence significantly improvements in operational performance and the improvement of the quality also shows influence significantly the operational performance.

**Keywords :** quality, continuous improvement, productivity, operational performance

**Abstrak : Pengaruh Perbaikan Kuaitas Terhadap Kinerja Operasi UKM Garmen. Surabaya Dengan Perbaikan Produktivitas Sebagai Variabel Intervening.** Daya saing UKM umumnya tergantung pada kemampuannya melakukan perbaikan dalam hal biaya, kualitas, pengiriman, kecepatan, inovasi dan fleksibilitas guna beradaptasi terhadap variasi permintaan konsumen dan perlu dilakukan perbaikan yang berkelanjutan. Perbaikan kualitas dan kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah pengaruh perbaikan kualitas terhadap perbaikan produktivitas, dan pengaruh perbaikan produktivitas terhadap kinerja operasi, serta pengaruh langsung perbaikan kualitas terhadap kinerja operasi pada UKM garmen di Surabaya. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis *path* yang diuji dengan menggunakan metode *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbaikan kualitas terbukti berpengaruh signifikan terhadap perbaikan produktivitas sedangkan perbaikan produktivitas juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi dan perbaikan kualitas juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi.

**Kata Kunci :** kualitas, perbaikan berkelanjutan, produktivitas, kinerja operasi

## PENDAHULUAN

Industri kecil dan menengah, seperti di banyak negara memiliki peran strategis dalam pencapaian beberapa tujuan nasional, seperti pembangunan ekonomi, pengurangan kemiskinan, demokrasi ekonomi, penciptaan lapangan kerja, penguatan *industrial base*, struktur ekonomi lokal, keseimbangan antarsektor, subsector, dan serangkaian sasaran sosial, serta politik dalam pembangunan nasional. Industri kecil memiliki fleksibilitas yang lebih baik daripada industri berskala menengah dan besar, sehubungan dengan itu pada saat krisis, industri kecil mampu dengan cepat menghentikan operasinya untuk sementara

waktu, melakukan pengalihan produk atau masuk ke bentuk usaha lain tanpa perlu terlalu banyak mengalami kerugian. Industri kecil yang lumpuh sesaat ketika terjadi krisis ekonomi tahun 1997, tetapi pada akhir tahun 1998 secara perlahan industri kecil mampu tampil sebagai penyelamat bagi masyarakat golongan ekonomi lemah.

Eksistensi industri kecil disebabkan oleh pengaruh penyesuaian. Industri besar memang dapat memproduksi dengan biaya rata-rata lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan kecil, tetapi perusahaan kecil lebih mudah melakukan penyesuaian terhadap output (omzet), dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan

perusahaan besar. Usaha kecil lebih padat karya atau menggunakan peralatan yang lebih sederhana, dibandingkan dengan usaha besar yang lebih bersifat padat modal dan sarat teknologi maju. Keberadaan industri kecil memberikan dampak sosial dalam penyediaan lapangan pekerjaan dan pemerataan pendapatan. Industri kecil dapat ditemukan di pedesaan maupun perkotaan, baik berbentuk sektor formal maupun informal. Di pedesaan, industri kecil terkonsentrasi pada beberapa usaha tradisional, seperti usaha kerajinan yang menggunakan beberapa teknik nonmesin, sedangkan di perkotaan, usaha kecil dan menengah lebih bervariasi aktivitasnya, yaitu paling banyak bergerak di sektor perdagangan dan servis, tetapi juga meluas ke industri pengolahan.

Untuk dapat bertahan perusahaan harus memiliki produk yang terbaik. Produk yang baik adalah produk yang memiliki jaminan mutu yang baik. Daya saing suatu perusahaan umumnya tergantung pada kemampuannya melakukan perbaikan dalam hal biaya, kualitas, pengiriman, kecepatan, inovasi, dan fleksibilitas guna beradaptasi terhadap variasi permintaan konsumen. Keberhasilan suatu perusahaan yang memprioritaskan strategi sebagai dasar untuk bersaing dan perbaikan yang berkelanjutan terhadap proses memegang peranan penting dalam persaingan jangka panjang. Perbaikan yang berkelanjutan merupakan tujuan utama dari proses suatu perusahaan dan terus menerus melakukan inovasi. Hal ini berarti bahwa sebuah perusahaan harus memiliki kinerja yang baik untuk menghasilkan produk yang baik pula.

Sampai saat ini, sistem yang dianggap paling cocok sebagai alat untuk membuat perusahaan tetap dapat bersaing adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM membuat perusahaan dapat tetap bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain karena konsep dasarnya, yaitu perbaikan berkala atau terus-menerus. Selain itu, TQM juga memiliki prinsip yang menghargai setiap entitas atau orang yang terlibat dengan memberikan kebebasan kepada setiap entitas tersebut untuk memberikan pendapat demi kebaikan perusahaan secara berkesinambungan. Dengan adanya TQM,

perusahaan dapat selalu mengevaluasi kinerjanya sehingga perusahaan dapat segera memperbaiki apabila ada sistem yang salah dalam perusahaannya. Perusahaan harus menerapkan perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Perbaikan kualitas dan kemampuan perusahaan menghasilkan produk akan mempengaruhi peningkatan kinerja operasi.

Seperti yang dikutip oleh Suardi (2003:3), secara umum, beberapa pakar mendefinisikan kualitas sebagai berikut.

1. Crosby berpendapat bahwa kualitas berarti kesesuaian terhadap persyaratan.
2. Deming berpendapat bahwa kualitas berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus menerus.
3. Juran berpendapat bahwa kualitas berarti kesesuaian dengan penggunaan.
4. Ishikawa berpendapat bahwa kualitas berarti kepuasan pelanggan.

*Total Quality Management* merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang, yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customer* pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus-menerus (Kujala dan Lillrank, 2004). TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus-menerus dan bertanggung jawab untuk mendeteksi beberapa hal yang tidak sesuai dengan pengendalian kualitas, hal tersebut membuat pekerja lebih bertanggung jawab untuk pengendalian kualitas dan menghentikan produksi ketika ada suatu masalah dalam produksi. TQM merupakan suatu sistem yang dirancang sebagai kesatuan, yang memfokuskan pendekatan pelanggan dengan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan. Meskipun banyak usaha untuk memasukkan TQM dalam organisasi, relatif kecil mengetahui seberapa besar keefektifan dan pengimplementasian strategi yang optimal.

Penciptaan produk yang berkualitas pada dasarnya adalah untuk memenuhi permintaan pelanggan. Penciptaan produk yang berkualitas tersebut dapat menjadi suatu pekerjaan menyibukkan bagi perusahaan. Penciptaan produk yang berkualitas tersebut di samping menyibukkan perusahaan juga tidak bisa terlepas dari meningkatnya biaya produksi yang besar.

Namun, diyakini bahwa upaya untuk menciptakan produk yang berkualitas itu dapat memuaskan pelanggan dan dapat mendatangkan manfaat serta keuntungan yang lebih bagi sebuah perusahaan. Keuntungan yang secara umum langsung dirasakan perusahaan adalah dengan meningkatnya pangsa pasar sebagai dampak positif dari kepuasan para pelanggan. Dengan demikian peningkatan permintaan akan diikuti dengan peningkatan volume dan efisiensi produksi perusahaan.

### KAJIAN PUSTAKA

Lakhal et al. (2006) mengelompokkan sepuluh implementasi manajemen kualitas yang terdiri atas, (1) *Top management commitment dan support*, (2) *organization for quality*, (3) *employee training*, (4) *employee participation*, (5) *supplier quality management*, (6) *customer focus*, (7) *continuous support*, (8) *improvement of quality sistem*, (9) *information dan analysis*, dan (10) *statistical quality techniques use*. Implementasi manajemen (*management practices*) merupakan bagian yang paling kelihatan dalam ilmu manajemen, yaitu pada level ini berfokus pada *artefact* yang dibuat oleh manajemen untuk dapat menyesuaikan misi dan tujuan organisasi (Kujala dan Lillrank, 2004). *Artefact* implementasi manajemen meliputi *organizational structure, guidelines, procedures, and specific tools and practices*, yang secara khusus dipakai dalam mengukur kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Cara untuk dapat mengimplementasikan manajemen kualitas dengan sukses adalah menyampaikan konsep kualitas yang secara jelas disampaikan melalui komitmen *top management* tentang manajemen kualitas, garis besar peran yang harus dimainkan oleh setiap karyawan, menyediakan karyawan yang secara serius membuat mengonsep kualitas walaupun originalitas itu berasal dari *top management* dan menunjukkan keseriusan *top management* dalam mengimplementasikan konsep kualitas. Kualitas menjadi fokus perhatian paling penting dari *top management* yang perlu dipertimbangkan karena akan dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui

penerapan strategi yang paling signifikan pada semua tingkatan yang ada di perusahaan. Lakhal et al. (2006) menyatakan bahwa implementasi manajemen merupakan pembicaraan persoalan kualitas yang disampaikan oleh *top management* pada semua tingkatan organisasi (perusahaan). Komitmen dari *top management* tersebut merupakan faktor yang paling penting berpengaruh terhadap kesuksesan implementasi manajemen pada perusahaan. Kepemimpinan (*leadership*) mempunyai pengaruh yang signifikan pada pelatihan (*training*). Lakhal et al. (2006) menunjukkan bahwa *core practices* terdiri atas *quality system improvement, information and analysis*, dan *statistical quality techniques use*. Pannirselvam dan Ferguson (2001) mengidentifikasi bahwa terdapat hubungan positif secara langsung antara sarana inti (*core practices*), yaitu *product dan process management* terhadap kinerja keuangan perusahaan. Sarana inti ini dapat diukur dengan menggunakan indikator *quality sistem improvement, information dan analysis*, serta *statistical quality techniques use*.

Menurut Sadiman (2006), produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (output) dan masukan (input) pada perusahaan, dan dapat diartikan sebagai rasio antara jumlah output yang dihasilkan dengan jumlah input yang digunakan. Secara umum produktivitas dapat diartikan sebagai ukuran seberapa optimal sumber daya yang digunakan secara bersama-sama dalam sebuah perusahaan. Produktivitas dipandang dari dua sisi sekaligus, yaitu sisi input dan sisi output. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa produktivitas berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi penggunaan input dalam memproduksi output (barang dan jasa).

Menurut Sinungan (2005:131), berdasarkan piagam produktivitas Oslo tahun 1994 maka dapat dijelaskan hal-hal berikut yang terkait dengan produktivitas.

1. Produktivitas adalah konsep yang universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa untuk kebutuhan semakin banyak orang dengan menggunakan sumber daya yang sesedikit mungkin. Produktivitas didasarkan pada pendekatan

- multidisiplin yang secara efektif merumuskan tujuan, rencana, pengembangan, dan pelaksanaan beberapa cara produktif dengan menggunakan sumber daya secara efisien, tetapi mempertahankan kualitas.
2. Produktivitas secara terpadu melibatkan semua usaha manusia dengan menggunakan keterampilan, modal, teknologi, manajemen, informasi, energi, dan sumber-sumber daya lainnya untuk perbaikan mutu kehidupan yang baik bagi seluruh manusia melalui pendekatan konsep produktivitas secara total.
  3. Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk, seperti di bawah ini.
    - a. Jumlah keluaran (output) dalam mencapai tujuan meningkat dengan menggunakan sumber daya (input) yang sama.
    - b. Jumlah keluaran (output) dalam mencapai tujuan sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya (input) yang lebih sedikit.
    - c. Jumlah keluaran (output) dalam mencapai tujuan jauh lebih besar diperoleh dengan pertambahan sumber daya (input) yang relatif lebih kecil.
  4. Sumber daya manusia memegang peranan yang utama dalam proses peningkatan produktivitas karena alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.

Produktivitas merupakan suatu istilah yang sering kali disamaartikan dengan kata produksi. Produktivitas dan produksi mempunyai arti yang berbeda karena pada saat produksi tinggi belum tentu produktivitasnya juga tinggi, bisa jadi produktivitasnya malah semakin rendah. Tinggi rendahnya suatu produktivitas berkaitan dengan efisiensi dari sumber-sumber daya (input) dalam menghasilkan suatu produk atau jasa (output). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa produktivitas berkaitan dengan efisiensi penggunaan input dalam memproduksi output (barang dan/atau jasa).

Dimensi pertama berkaitan dengan pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Sebaliknya, dimensi kedua berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi

penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Penjelasan tersebut mengutarakan produktivitas total atau secara keseluruhan, artinya keluaran yang dihasilkan diperoleh dari keseluruhan masukan yang ada dalam organisasi. Masukan (input) tersebut dinamakan faktor produksi, masukan atau faktor produksi dapat berupa tenaga kerja, material, teknologi dan energi. Salah satu masukan seperti tenaga kerja, dapat menghasilkan keluaran yang dikenal dengan produktivitas individu, yang dapat juga disebut sebagai produktivitas parsial.

Efektivitas berorientasi pada hasil atau keluaran (output) yang lebih baik dan efisiensi berorientasi kepada input dan sering digunakan secara bersamaan, sehingga sering mengaburkan arti sesungguhnya. Efektivitas merupakan derajat pencapaian output dari sistem produksi, sedangkan efisiensi adalah ukuran yang menunjuk sejauh mana beberapa sumber daya digunakan dalam proses produksi untuk menghasilkan output. Jika efektivitas berorientasi pada hasil atau keluaran (output) yang lebih baik dan efisiensi berorientasi pada masukan (input), maka produktivitas berorientasi pada keduanya. Jika efektivitas membandingkan hasil yang dicapai dan efisiensi membandingkan masukan sumber daya yang digunakan, maka produktivitas membandingkan hasil yang dicapai dan sumber daya yang digunakan. Apabila produktivitas dari sistem industri telah dapat diukur, langkah berikutnya adalah mengevaluasi tingkat produktivitas aktual untuk dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Kesenjangan yang terjadi antara tingkat produktivitas aktual dan rencana (*productivity gap*) merupakan masalah produktivitas yang harus dievaluasi dan dicari akar penyebab yang menimbulkan kesenjangan produktivitas tersebut. Berdasarkan evaluasi ini, selanjutnya dapat direncanakan kembali target produktivitas yang akan dicapai, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang. Suatu organisasi perusahaan perlu mengetahui pada tingkat produktivitas mana perusahaan itu beroperasi, agar dapat membandingkan produktivitas standar yang ditetapkan manajemen, mengukur tingkat produktivitas

dari waktu ke waktu, dan membandingkan dengan produktivitas industri sejenis yang menghasilkan produk serupa. Hal ini penting agar perusahaan dapat membandingkan daya saing dari produk yang dihasilkan nya di pasar global yang kompetitif.

Hasil pengukuran produktivitas perusahaan akan menjadi landasan dalam membuat kebijakan perbaikan produktivitas secara keseluruhan dalam proses bisnis. Kondisi-kondisi berikut sangat diperlukan untuk mendukung pengukuran produktivitas yang valid. Beberapa kondisi itu adalah sebagai berikut.

1. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program perbaikan produktivitas. Berbagai masalah yang berkaitan dengan produktivitas serta peluang untuk memperbaikinya harus dirumuskan secara jelas.
2. Pengukuran produktivitas dilakukan pada sistem industri. Fokus dari pengukuran produktivitas adalah sistem industri secara keseluruhan.
3. Pengukuran produktivitas seharusnya melibatkan semua individu yang terlibat dalam proses industri itu. Dengan demikian, pengukuran produktivitas bersifat partisipatif.
4. Pengukuran produktivitas seharusnya dapat memunculkan data, yang nantinya data itu dapat ditunjukkan atau ditampilkan dalam bentuk peta-peta, diagram-diagram, tabel-tabel, beberapa hasil perhitungan statistik dan lain-lain.
5. Perlu adanya komitmen secara menyeluruh dari manajemen dan karyawan untuk pengukuran produktivitas dan perbaikannya.

Kinerja perusahaan sangat terkait erat dengan sistem pengendalian manajemen perusahaan yang bersangkutan. Menurut Anthony dan Govindarajan (2004) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005), sistem pengendalian manajemen merupakan proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Meskipun sistematis, proses pengendalian manajemen tidak bersifat mekanis. Proses ini meliputi interaksi antar individu, yang tidak dapat digambarkan dengan cara mekanis. Para manajer memiliki tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Masalah

pengendalian yang utama adalah bagaimana mempengaruhi manajer untuk bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka dengan sedemikian rupa sekaligus juga membantu pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian tujuan anggota organisasi konsisten dengan tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi yang lebih luas.

Keunggulan organisasi yang sudah menerapkan manajemen kualitas adalah dapat melakukan pengembangan konsep kualitas dengan pendekatan secara menyeluruh. Konsep yang sering dipakai adalah *Total Quality Management* (TQM). Pelanggan bukan saja pembeli, tetapi diartikan sebagai proses berikutnya, yaitu pihak yang menentukan persyaratan dan mendambakan kepuasan. TQM juga menekankan pada aspek operasional guna meningkatkan perbaikan kualitas. Secara ringkas dalam konsep TQM terkandung lima program pokok yang saling terkait, yaitu (1) fokus pada pelanggan, (2) perbaikan terus-menerus, (3) pengembangan sistem, (4) partisipasi secara penuh, dan (5) pengukuran kinerja (Mardiyah dan Listianingsih, 2005).

Selanjutnya, Mahoney *et al.* (1963) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam beberapa kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan yang umumnya bersifat konkret, kinerja manajerial sifatnya adalah abstrak dan kompleks. Kinerja operasi adalah 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 (Lakhal *et al.*, 2006). Lakhal *et al.* (2006)

mengidentifikasi bahwa kinerja operasional dapat dinilai dari segi *waste level*, *productivity*, dan *cycle time*.

Di Indonesia Usaha Kecil Menengah menurut UU No. 9 (1995) tentang usaha kecil dapat didefinisikan sebagai berikut.

1. Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan, serta kepemilikan sebagaimana diatur dalam undang-undang ini Kriteria usaha kecil adalah sebagai berikut.
  - a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
  - b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000,00.
  - c. Milik warga negara Indonesia.
  - d. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar.
  - e. Berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.
2. Usaha menengah dan usaha besar adalah kegiatan ekonomi yang mempunyai kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar daripada kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan usaha kecil.

Aktivitas sektor Usaha Kecil Menengah termasuk kegiatan pada bidang jasa pemasaran, produksi, dan sistem distribusi dan beberapa aktivitas terkait dengan industri lainnya, dan juga terkait dengan pemerintahan (UU No. 1995). Pada situasi yang demikian sangat penting untuk menelaah kembali kebijakan secara cermat dan lingkungan badan regulasi harus berinisiatif mereformasi, yang akan membuat kondisi usaha dan ekonomi mendukung untuk pengembangan UKM. Sebuah perusahaan dibuat dan dikembangkan melalui sebuah proses yang mengkombinasikan potensi yang ada pada manusia dan potensi yang ada pada lingkungan dan dimasukkan ke sebuah

bisnis yang diambil. Potensi yang dimiliki oleh manusia (misal *entrepreneurship*, *managerial*, dan *technical competency*) berkombinasi dengan potensi yang dimiliki oleh lingkungan (yang termasuk di dalamnya peluang pasar, ketersediaan bahan baku, teknologi, dan modal) dan hasilnya pada terciptanya nilai dan keuntungan perusahaan.

Titik awal dalam usaha untuk memahami secara menyeluruh hubungan UKM dan pengembangan (khususnya dalam menciptakan lapangan pekerjaan dan memungkinkan untuk mengatasi kesulitan-kesulitan yang dialami dalam mempromosikan sebuah semangat sektor UKM) perlu kiranya untuk menelusuri pertama kali filosofinya. Sebagai tambahan, perlu juga menelusuri beberapa definisi yang ada dalam usaha untuk mengembangkan sebuah definisi kerja untuk UKM yang juga berlaku untuk menghilangkan dua arti sejak beberapa definisi yang ada kebanyakan untuk sektor ini. Di samping itu, dapat diperdebatkan bahwa definisi UKM digunakan untuk memenuhi tugas dalam pengembangan sosial ekonomi, untuk menjadi makmur. Ini menjadi wajib untuk menghilangkan beberapa hambatan yang mereka hadapi atau paling tidak dikurangi pada saat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk tumbuh dan berkembangnya UKM. Dalam menelusuri hal ini disoroti hambatan-hambatan dan persoalan di lingkungan tersebut yang memungkinkan mendapatkan perhatian khusus.

Menurut Bain (2002), setiap bagian yang berarti dari setiap persoalan produktivitas adalah mencakup kualitas. Tidak akan ada nilai ekonomis bagi suatu peningkatan output produktivitas bila peningkatan itu diimbangi oleh kualitas yang rendah. Kualitas menyangkut nilai dan nilai harus ditetapkan sesuai dengan tanggapan konsumen dari hubungan antara harapan dan biaya. Terkait dengan produktivitas, hal ini menyangkut ongkos produksi. Artinya, peningkatan kualitas harus menunjang efisiensi dan efektivitas, sehingga peningkatan produktivitas dapat dilakukan, serta meminimalkan ongkos produksi sehingga memenuhi harapan konsumen pengguna produk (Bain, 2002).

Menurut Demings (1982), dalam Kontoghiorghes dan Gudgel (2004), perbaikan dalam kualitas juga akan menciptakan perbaikan dalam produktivitas dengan mengurangi biaya, tingkat kesalahan, *rework*, dan penundaan. Produktivitas dan kualitas memiliki kesamaan ideologi. Beberapa di antaranya berakar pada pemikiran sistemik. Produktivitas dan kualitas keduanya didasarkan atas beberapa karakteristik umum, seperti perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*), output yang nyata, pengambilan keputusan berbasiskan data, budaya partisipatif, dan berfokus pada penerapan perangkat, teknik, dan metode bagi inovasi. Sebagai hasilnya, fokus pada perbaikan kualitas benar-benar berpengaruh positif terhadap produktivitas. Kontoghiorghes (2003), dalam Kontoghiorghes dan Gudgel (2004) juga mengungkapkan hal yang sama bahwa kualitas dan produktivitas saling berhubungan dalam penelitiannya pada industri kesehatan. Korelasi positif dan kuat ditemukan antara indikator-indikator kualitas dan produktivitas. Pada penelitiannya teridentifikasi bahwa output kerja secara konsisten merupakan prediktor kuat bagi dua dari tiga indikator produktivitas yang diteliti (output kerja karyawan melebihi harapan, input dari karyawan diterima dengan baik). Hal lain yang juga terungkap bahwa kepuasan dengan proses internal merupakan prediktor paling kuat dari indikator produktivitas produksi berbiaya efektif (*cost effective production*). Indikator kualitas lainnya yang juga merupakan prediktor yang kuat bagi produktivitas adalah kepuasan atas kualitas output kerja, penekanan pada melakukan hal yang tepat saat pertama kali, pengukuran kualitas produk atau jasa setiap langkah dalam proses, fokus organisasi pada perbaikan proses, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, hasil penelitian Kontoghiorghes (2003) dalam Kontoghiorghes dan Gudgel (2004), menunjukkan keterkaitan yang erat antara kualitas dan produktivitas yang membuktikan bahwa investasi dalam kualitas juga akan menghasilkan produktivitas yang lebih baik. Jika perusahaan memiliki tingkat perbaikan produktivitas yang rendah maka kinerja operasi tidak akan berlanjut dalam jangka

panjang. Perbaikan produktivitas yang semakin menurun akan menggerogoti kinerja operasi perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, semakin lama perusahaan semakin tidak menguntungkan karena produktivitasnya semakin rendah.

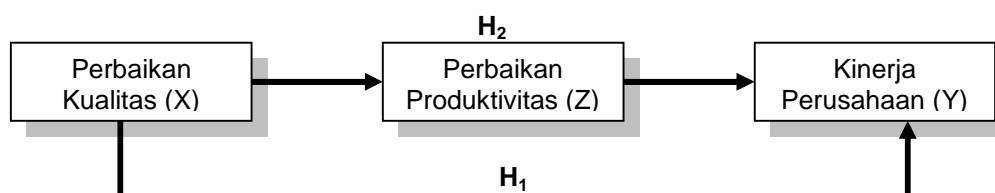
Menurut Lakhal *et al.* (2006) perbaikan kualitas melalui implementasi infrastruktur sangat erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Peningkatan implementasi infrastruktur dari segi sumber daya manusia melalui dukungan *top management* akan meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Salaheldin (2008) menyatakan bahwa efektivitas kinerja sumber daya manusia akan dapat menekan biaya yang dikeluarkan perusahaan, pelayanan konsumen akan lebih berkualitas, proses produksi akan lebih efektif, yang semuanya merupakan indikasi dari kinerja operasional yang lebih baik. Kinerja operasional akan tercapai jika didukung dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia karena peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kunci dari implementasi infrastruktur. Dengan demikian jika terjadi perbaikan pada segi sumber daya manusia, akan meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Kujala dan Lillrank (2004) menemukan bahwa *employee involvement* dan *customer satisfaction*, yang mengindikasikan implementasi infrastruktur dapat di kombinasikan untuk meningkatkan kualitas kinerja yang dihasilkan oleh manajemen sehingga perbaikan kualitas yang dihasilkan akan dapat mempengaruhi kinerja operasi perusahaan. Menurut Salaheldin (2008) *process management* dan *strategic quality planning* dapat digunakan untuk mengetahui dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh konsumen yang menyangkut kualitas produk. Kinerja operasional yang dipengaruhi oleh produk yang berkualitas akan dapat ditingkatkan jika perusahaan memiliki *process management* dan *strategic quality planning* yang memadai dan tepat untuk bisa menangkap permasalahan tersebut. Dengan demikian perusahaan dapat menilai kualitas dan mengevaluasi kinerja dengan tepat pula sehingga akan semakin meningkat pula kinerja operasional perusahaan. Adapun hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut.

(1) Perbaikan kualitas berpengaruh langsung terhadap kinerja operasi pada *entrepreneurial firms* industri garmen di Surabaya dan (2) Perbaikan kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi melalui variabel *intervening*

perbaikan produktivitas pada *entrepreneurial firms* industri garmen di Surabaya.

Kerangka konseptual dapat digambarkan pada skema berikut ini.

Gambar 1  
Kerangka Konseptual



## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu variabel-variabel yang diamati dapat diidentifikasi dan hubungan antarvariabel dapat diukur. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif lebih menitikberatkan pada pengujian hipotesis menggunakan data yang terukur dan akan menghasilkan simpulan yang dapat digeneralisasi. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory*, yaitu suatu penelitian yang bertujuan menelaah hubungan antar variabel-variabel penelitian, yaitu perbaikan kualitas, perbaikan produktivitas, dan kinerja operasi. Penelitian ini dapat dikatakan sebagai penelitian yang bersifat kausal, yaitu penelitian yang bermaksud mengetahui ada tidaknya keterkaitan antara suatu variabel dan variabel lainnya.

Definisi operasional dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu. (1) Variabel X, perbaikan kualitas, yaitu beberapa aspek perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan, (2) Variabel Z, perbaikan produktivitas, yaitu aspek-aspek perbaikan produktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, dan (3) Variabel Y, kinerja operasi, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Data utama yang diperlukan dalam penelitian ini bersumber dari responden, yaitu pemilik perusahaan, yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Jadi, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan atau didapat secara langsung pada tempat

penelitian atau diperoleh langsung dari responden yang berasal dari penyebaran kuesioner. Selain itu, data yang digunakan juga terkait dengan data sekunder karena merupakan data kinerja perusahaan pada saat penelitian. Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui survei lapangan, wawancara atau penyebaran kuesioner, dan studi kepustakaan sebagai metode pelengkap untuk mengumpulkan data sekunder.

Menurut data BPS Provinsi Jawa Timur tahun 2010, industri produksi pakaian jadi di Jawa Timur berjumlah 378 perusahaan. Untuk Kota Surabaya jumlah perusahaan yang bergerak di industri produksi pakaian jadi ada sekitar 131 perusahaan. Penelitian ini menggunakan sampel 35 perusahaan.

Uji validitas dimaksudkan untuk mendapatkan keyakinan mengenai sejauh mana alat ukur yang digunakan benar-benar dapat mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas yang dilakukan pada penelitian ini adalah uji validitas butir atau validitas item yang bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pernyataan benar-benar telah mengungkapkan indikator yang diteliti atau menguji konsistensi internal tiap butir pernyataan dalam mengungkapkan indikator. Uji validitas dilakukan dengan mengevaluasi *convergent validity* serta *discriminant validity*. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran dilakukan dua kali atau lebih, atau dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur



dalam mengukur gejala yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan mengevaluasi *composite reliability*

Model yang digunakan adalah analisis *path analysis* atau analisis jalur menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS), karena *path analysis* dapat digunakan untuk menganalisis secara bersama-sama atau secara simultan variabel penelitian yang kompleks. Selain itu dalam *path analysis* memungkinkan untuk menggambarkan *path diagram*, yaitu pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya tanpa terbatas oleh jumlah variabel. Di dalam *path diagram* hubungan antar konstruk dinyatakan melalui anak panah. Anak panah lurus menunjukkan sebuah hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lainnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Garmen merupakan salah satu bentuk usaha yang beroperasi dengan mengolah berbagai macam produk tekstil untuk diolah lagi menjadi produk lain yang memiliki nilai dan fungsi lebih (pakaian, tas, kaos, dan lain sebagainya) yang kemudian dijual di pasar. Seiring perkembangan zaman, industri garmen juga semakin berkembang, banyak pemain-pemain baru bermunculan, baik itu dalam skala besar maupun kecil, pasar garmen juga mengalami pertumbuhan. Di Kota Surabaya sendiri, jumlah pemain dalam industri garmen cukup banyak, terutama industri garmen yang berskala menengah dan kecil (*home industry*) yang tersebar di seluruh wilayah Surabaya. Hal ini menimbulkan kondisi persaingan di industri garmen di Kota Surabaya cukup ketat. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, pemain dalam industri garmen mengatasinya dengan menekan *cost* dan selalu berusaha melakukan variasi/diferensiasi pada produk yang dihasilkan. Selain itu, penggunaan tenaga penjual yang mampu untuk memasuki pasar pelanggan, kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan dan mendapatkan pelanggan baru, serta penggunaan upaya promosi penjualan yang tepat juga menjadi faktor pendorong bagi pertumbuhan dalam industri garmen di Surabaya.

Penjualan garmen di Surabaya sendiri menjadi alternatif pilihan setelah Bandung dan Jakarta. Area pemasaran produk-produk UKM industri garmen di

Surabaya banyak dipasarkan di tempat-tempat belanja, seperti Pasar Atom, Pasar Turi, Jembatan Merah Plaza (JMP), Darmo Trade Center (DTC), Pusat Grosir Surabaya (PSG), dan pasar-pasar tradisional yang menyebar di berbagai wilayah Kota Surabaya. Perusahaan-perusahaan industri garmen di Surabaya sebagian besar menjual produk-produk semacam kaos, kemeja, celana, kerudung, baju muslim, seragam, tas produk pakaian anak, dan sebagainya. UKM-UKM hampir tersebar di berbagai wilayah Surabaya. Umumnya masih berada di lingkungan umum, bukan suatu sentra industri garmen, dan jumlahnya cukup besar, terutama yang berskala kecil.

Pada penelitian ini responden adalah pemilik usaha yang dikelompokkan menurut karakteristik jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, jumlah tenaga kerja, yang dimiliki, dan tahun berdirinya usaha. Karakteristik responden pemilik usaha menurut jenis kelamin adalah responden pemilik usaha pria sebanyak 23 orang atau 66% dan responden pemilik usaha wanita sebanyak 12 orang atau 34%. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik usaha terbanyak adalah responden pria, sedangkan wanita lebih sedikit. Karakteristik responden menurut tingkat usia adalah kebanyakan pemilik usaha berusia antara 36 tahun sampai dengan 45 tahun, sedangkan yang berusia kurang dari 25 tahun paling sedikit. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan menunjukkan bahwa kebanyakan pemilik usaha memiliki tingkat pendidikan S1, sedangkan yang memiliki tingkat pendidikan SMA/ sederajat merupakan jumlah yang paling sedikit. Klasifikasi jumlah tenaga kerja yang dimiliki oleh pemilik usaha menunjukkan bahwa kebanyakan pemilik usaha memiliki jumlah tenaga kerja antara 6 sampai dengan 10 orang, sedangkan yang memiliki jumlah tenaga kerja 1 sampai dengan 5 orang merupakan jumlah yang paling sedikit. Klasifikasi responden menurut tahun berdirinya usaha menunjukkan bahwa kebanyakan usaha berdiri sejak tahun 2001 sampai dengan tahun 2005, sedangkan yang berdiri sebelum tahun 1995 merupakan jumlah yang paling sedikit.

Validitas berkaitan dengan apakah suatu indikator mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2008:24), karena analisis *path* dengan *Partial Least Square* (PLS)

tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pengukuran prediksi yang mempunyai sifat nonparametrik. Validitas indikator atau disebut *outer model* dalam PLS dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya. Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran. Reliabilitas yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk variabelnya. Pada PLS reliabilitas dievaluasi melalui *composite reliability* untuk *block* indikator.

Validitas diukur melalui *convergent validity* dan *discriminant validity* pada PLS. *Convergent validity* dinilai berdasarkan korelasi antar *item score* (*component score*) dengan *construct score*. Ukuran validitas dianggap memenuhi kriteria valid apabila skala pengukuran nilai *loading* adalah minimal sebesar 0,5. Adapun *discriminant*

*validity* dari indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran blok lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Metode lainnya untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antarkonstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Menurut Fornell dan Larcker (1981), dalam Ghazali (2008:25) 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.

Hasil perhitungan nilai *convergent validity* untuk tiap-tiap variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Hasil Uji Convergent Validity untuk Tiap-tiap Indikator Variabel Penelitian**

Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ((O/STERR))
Kinerja1 <- Kinerja	0.8366	0.8408	0.0355	0.0355	23.5426
Kinerja3 <- Kinerja	0.8434	0.8442	0.0403	0.0403	20.949
Kuali14 <- Kualitas	0.8187	0.821	0.0249	0.0249	32.9323
Kuali15 <- Kualitas	0.9086	0.9065	0.0131	0.0131	69.5922
Kuali16 <- Kualitas	0.6624	0.6662	0.0412	0.0412	16.0603
Kuali2 <- Kualitas	0.764	0.7598	0.0321	0.0321	23.8273
Kuali3 <- Kualitas	0.8797	0.8679	0.0319	0.0319	27.5941
Kuali4 <- Kualitas	0.8764	0.8631	0.0357	0.0357	24.578
Kuali5 <- Kualitas	0.8742	0.8622	0.0341	0.0341	25.6656
Produk1 <- Produktivitas	0.5681	0.5816	0.068	0.068	8.355
Produk10 <- Produktivitas	0.742	0.7421	0.0628	0.0628	11.8227
Produk11 <- Produktivitas	0.8947	0.8953	0.0163	0.0163	54.8979
Produk12 <- Produktivitas	0.6754	0.6732	0.0775	0.0775	8.7102
Produk13 <- Produktivitas	0.9143	0.9116	0.0253	0.0253	36.1044
Produk14 <- Produktivitas	0.8665	0.8692	0.0299	0.0299	29.0082
Produk2 <- Produktivitas	0.7803	0.7891	0.0225	0.0225	34.6755
Produk4 <- Produktivitas	0.815	0.818	0.0383	0.0383	21.297
Produk6 <- Produktivitas	0.8896	0.8938	0.0183	0.0183	48.5092
Produk7 <- Produktivitas	0.8107	0.8142	0.0506	0.0506	16.0245
Produk8 <- Produktivitas	0.8453	0.8504	0.0288	0.0288	29.3879
Produk9 <- Produktivitas	0.7437	0.7493	0.0423	0.0423	17.5934

Sumber: Hasil Analisis PLS

Hasil analisis *convergent validity* menunjukkan bahwa untuk variabel perbaikan kualitas, indikator-indikator

yang valid adalah item pernyataan ke-2, 3, 4, 5, 14, 15, dan 16, karena memiliki nilai *loading factor* (kolom Original Sample

(O)) di atas 0,5, sedangkan indikator-indikator lainnya tidak dipakai karena memiliki nilai *loading factor* yang rendah, yaitu di bawah 0,5. Untuk variabel perbaikan produktivitas, indikator-indikator yang valid adalah item pernyataan ke-1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, dan 14, sedangkan lainnya tidak digunakan karena memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,5. Untuk variabel kinerja operasi indikator-indikator yang valid adalah indikator ke-1 dan 3, sedangkan lainnya tidak valid untuk digunakan sebagai indikator karena

memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,5.

Hasil pengujian *discriminant validity* untuk seluruh variabel penelitian dengan membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model dapat dilihat pada Tabel 2, Tabel 3, dan Tabel 4. Model penelitian ini mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model.

**Tabel 2.**  
**AVE dan Akar AVE**

Variabel	AVE	Akar AVE
Kinerja	0.7056	0.8400
Kualitas	0.6892	0.8302
Produktivitas	0.6422	0.8014

Sumber: Hasil Analisis PLS

**Tabel 3.**  
***Latent Variable Correlations***

Variabel	Kinerja	Kualitas	Produktivitas
Kinerja	1.0000	0.0000	0.0000
Kualitas	0.4460	1.0000	0.0000
Produktivitas	0.6315	0.5429	1.0000

Sumber; Hasil Analisis PLS

**Tabel 4.**  
**Matriks Perbandingan Akar AVE dengan *Laten Variable Correlations***

Variabel	Kinerja	Kualitas	Produktivitas
Kinerja	<b>0.8400</b>	0.0000	0.0000
Kualitas	0.4460	<b>0.8302</b>	0.0000
Produktivitas	0.6315	0.5429	<b>0.8014</b>

Sumber : Hasil Analisis PLS yang diolah

Hasil analisis menunjukkan bahwa akar AVE konstruk kinerja lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk kinerja dengan kualitas dan produktivitas, akar AVE konstruk kualitas lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk kualitas dengan produktivitas dan kinerja, dan akar AVE konstruk produktivitas juga lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk produktivitas dengan kinerja dan kualitas.

*Discriminant validity* indikator juga dapat dilihat pada *crossloading* antara indikator dengan konstraknya menunjukkan bahwa korelasi konstruk kinerja dengan indikatornya lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator kinerja dengan konstruk lainnya. Hal ini juga berlaku untuk kedua variabel lainnya, yaitu perbaikan kualitas dan perbaikan produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator

bloknya lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya. Berdasarkan hasil analisis atas *convergent validity* dan *discriminant validity* dapat diketahui indikator-indikator yang valid untuk variabel perbaikan kualitas adalah indikator ke-2, 3, 4, 5, 14, 15, dan 16. Untuk variabel perbaikan produktivitas indikator-indikator yang valid adalah indikator ke-1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, dan 14. Untuk variabel kinerja operasi indikator-indikator yang valid adalah indikator ke-1 dan 3.

Menurut Ghazali (2008:25), *composite reliability* blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi

dengan ukuran *internal consistency* yang dikembangkan oleh Werts, Linn, dan Joreskog (1974). Ukuran ini tidak mengasumsikan *tau equivalence* antarpengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot yang sama sehingga *internal consistency* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat. Apabila nilai *composite reliability* di atas 0,70, maka dapat dikatakan bahwa konstruk dinyatakan *reliable* (Ghozali, 2008:43). Hasil analisis atas *Composite Reliability* tiap-tiap variabel dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Hasil Analisis Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Kinerja	0.8274
Kualitas	0.9389
Produktivitas	0.9550

Sumber: Hasil Analisis PLS

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk tiap-tiap variabel perbaikan kualitas, perbaikan produktivitas, dan kinerja operasi menunjukkan nilai di atas 0,70. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa

konstruk tiap-tiap variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodnes-fit model*.

**Tabel 6.**  
**Nilai R-Square Tiap-tiap Model Pengukuran**

Variabel	R Square
Kinerja	0.4139
Kualitas	0.0000
Produktivitas	0.2948

Sumber: Hasil Analisis PLS

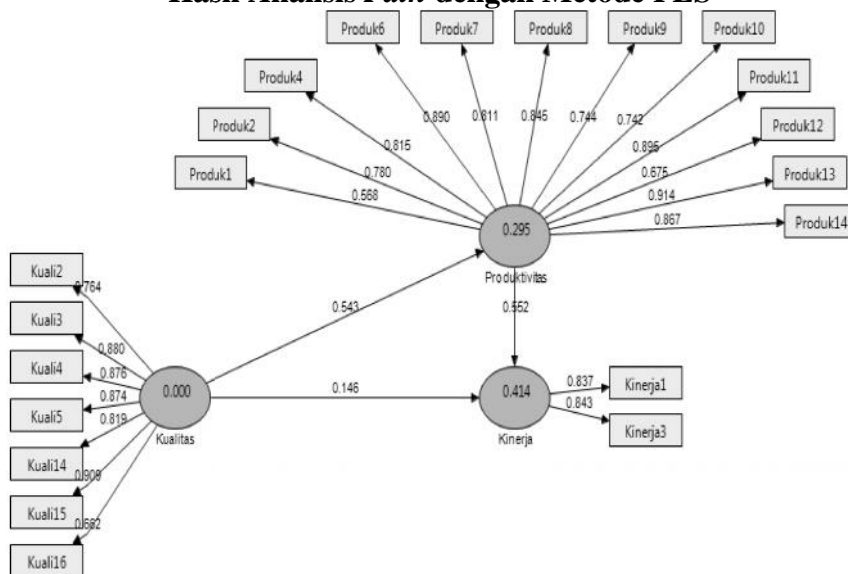
Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa model pengaruh perbaikan kualitas dan perbaikan produktivitas terhadap kinerja operasi memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,4139. Hal itu dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk kinerja operasi yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk perbaikan kualitas dan produktivitas adalah sebesar 41,39%, sedangkan sisanya

sebesar 58,61% masih dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti. Pada model pengaruh perbaikan kualitas terhadap perbaikan produktivitas, nilai *R-Square* adalah sebesar 0,2948, dimana dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas konstruk perbaikan produktivitas yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk perbaikan kualitas adalah sebesar 29,48%, sedangkan sisanya sebesar 70,52% masih

dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti.

Gambar hasil akhir analisis *path* dengan metode PLS dapat dilihat lebih jelas sebagai berikut .

**Gambar 2.**  
**Hasil Analisis *Path* dengan Metode PLS**



Sumber : Hasil analisis PLS

Pengujian hipotesis hasil hubungan antarkonstruk dapat dilihat dengan membandingkan nilai t statistik dengan nilai t tabel untuk tiap-tiap hubungan antarkonstruk. Apabila nilai t statistik

lebih besar daripada nilai t tabel sebesar 1,96, maka variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel lainnya. Hasil pengujian nilai signifikansi koefisien parameter antarvariabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Analisis Hubungan Antarkonstruk**

Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
Kualitas -> Kinerja	0.1462	0.1649	0.0743	0.0743	1.9688
Kualitas -> Produktivitas	0.5429	0.5571	0.0481	0.0481	11.2917
Produktivitas -> Kinerja	0.5521	0.5142	0.0988	0.0988	5.5869

Sumber: Hasil Analisis PLS

Hipotesis pertama menyatakan bahwa perbaikan kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi. Berdasarkan hasil analisis terlihat bahwa nilai t statistik adalah bernilai positif sebesar 1,9688 > nilai t tabel sebesar 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa variabel perbaikan kualitas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja operasi (Y). Oleh karena itu, hipotesis

pertama yang menyatakan bahwa perbaikan kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi, terbukti. Hipotesis kedua menyatakan bahwa perbaikan kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi melalui variabel *intervening* perbaikan produktivitas. Berdasarkan hasil analisis pengaruh perbaikan kualitas terhadap perbaikan produktivitas terlihat bahwa nilai t

statistik adalah bernilai positif sebesar  $11,2917 >$  nilai  $t$  tabel sebesar  $1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel perbaikan kualitas (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel perbaikan produktivitas (Z). Hasil analisis pengaruh perbaikan produktivitas terhadap kinerja operasi juga memperlihatkan bahwa nilai  $t$  statistik adalah bernilai positif sebesar  $5,5869 >$  nilai  $t$  tabel sebesar  $1,96$ , hal ini menunjukkan bahwa variabel perbaikan produktivitas (Z) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja operasi (Y). Karena perbaikan kualitas berpengaruh signifikan terhadap perbaikan produktivitas dan perbaikan produktivitas juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi, maka hipotesis kedua yang menyatakan bahwa perbaikan kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi melalui variabel *intervening* perbaikan produktivitas, terbukti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbaikan kualitas mempengaruhi langsung kinerja operasi perusahaan. Hal pertama yang perlu diperhatikan adalah menyangkut pemimpin usaha. Karyawan umumnya sangat memperhatikan pemimpinnya. Pemimpin yang tidak dapat melakukan perbaikan kualitas akan mengurangi respek karyawan sehingga karyawan sering kali meninggalkan perusahaan dan tingkat perputaran karyawan pun semakin tinggi. Keterlibatan karyawan yang aktif juga sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja operasi perusahaan. Karyawan yang tidak terlibat secara aktif sering kali tidak fokus terhadap pekerjaan sehingga mengakibatkan tingginya produk cacat/rusak yang dihasilkan dalam produksi. Penghargaan terhadap karyawan juga sangat dibutuhkan untuk menunjang loyalitas karyawan. Karyawan yang kurang memperoleh penghargaan walaupun berprestasi baik akan meninggalkan perusahaan dan mencari alternatif pekerjaan di perusahaan lain yang sejenis. Tingkat perputaran karyawan yang tinggi tentunya akan berakibat buruk terhadap kinerja operasi perusahaan secara keseluruhan sehingga

produktivitas perusahaan akan semakin memburuk. Kepuasan pelanggan yang tidak diperhatikan juga akan berakibat buruk bagi perusahaan. Karena lama-kelamaan produk yang dibuat tidak akan digunakan lagi oleh pelanggan sehingga kegiatan operasi perusahaan pun akan semakin menurun. Akhirnya perusahaan akan menderita kerugian karena tidak dapat menutup biaya operasinya dengan keuntungan yang cukup.

Berdasarkan hasil penelitian terbukti bahwa perbaikan kualitas berpengaruh positif terhadap perbaikan produktivitas. Hal ini menunjukkan pentingnya perbaikan kualitas dalam menunjang proses produksi yang semakin baik. Perbaikan kualitas membutuhkan pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan yang terus-menerus. Kualitas yang baik harus sesuai dengan harapan pelanggan sehingga pelanggan merasa puas dalam menggunakan produk perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator-indikator yang relevan untuk mengukur perbaikan kualitas terkait dengan hal-hal yang menyangkut pimpinan, partisipasi karyawan, penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, dan kepuasan pelanggan. Hal-hal tersebut terbukti sangat menunjang dalam perbaikan produktivitas usaha. Pimpinan harus dapat mengukur perbaikan kualitas yang ingin dilakukan. Hal itu penting karena merupakan pedoman bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja sehingga dapat menunjang perbaikan kualitas yang menunjang produktivitas yang lebih baik. Perbaikan kualitas harus selalu diupayakan oleh pemimpin usaha karena kondisi persaingan yang semakin kompetitif sehingga penciptaan produk yang berkualitas sangat dibutuhkan untuk dapat bersaing di pasar produk yang sama. Kemajuan usaha merupakan tanggung jawab utama pemimpin perusahaan karena pemimpinlah yang dapat mendorong perbaikan kualitas ke arah yang lebih baik. Tanpa adanya pemimpin yang bertanggung jawab, kualitas produk yang dihasilkan pun akan semakin buruk karena

proses produksi yang juga semakin buruk. Untuk itu, faktor penting dalam menggerakkan perbaikan kualitas adalah pemimpin. Selain pemimpin faktor penting lain dalam menunjang perbaikan kualitas adalah partisipasi karyawan. Partisipasi karyawan sangat diperlukan dalam menunjang perbaikan kualitas karena target perbaikan kualitas tidak akan tercapai apabila karyawan tidak terlibat aktif di dalamnya. Tugas karyawan mengawasi tingkat kesesuaian mutu produk yang dihasilkan sangat diperlukan dalam perbaikan kualitas. Apabila tidak dilakukan maka proses produksi pun tidak akan maksimal. Tanggung jawab tertinggi masalah perbaikan kualitas justru berada di tangan karyawan karena karyawan yang berkaitan langsung dengan proses produksi. Untuk itu perusahaan perlu memberikan semacam *reward* terhadap karyawan yang memiliki prestasi yang tinggi. Hal tersebut penting karena akan mendorong keterlibatan karyawan semakin aktif. Faktor perbaikan kualitas lainnya yang juga penting diperhatikan oleh perusahaan adalah kepuasan pelanggan. Perusahaan harus dapat memperoleh umpan balik dari pelanggan untuk menilai kualitas produk yang dihasilkan. Hal ini sangat dibutuhkan karena produk yang tidak berkualitas tidak akan dapat memuaskan kebutuhan pelanggan sehingga lama kelamaan akan ditinggalkan. Untuk menunjang perbaikan produktivitas maka pemimpin harus mengadaptasi perkembangan teknologi untuk menghasilkan tingkat produktivitas yang semakin tinggi. Keterlibatan karyawan yang semakin aktif dapat ditunjang melalui pemberian pelatihan dan sebagainya sehingga keahlian kerja karyawan semakin meningkat. Karyawan yang bekerja dengan optimal akan mendukung perbaikan produktivitas yang lebih baik.

Perbaikan produktivitas juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja operasi perusahaan tidak akan meningkat kalau perusahaan tidak melakukan perbaikan produktivitas.

Produktivitas perlu ditingkatkan melalui implementasi pengetahuan manajemen dan meningkatkan proses manajemen yang lebih baik lagi. Kondisi ini sangat diperlukan untuk menunjang perbaikan produktivitas karena manajemen perusahaan yang lebih baik akan membantu pimpinan perusahaan mengelola perusahaannya lebih baik. Pengelolaan manajemen yang lebih baik akan dapat mengurangi tingkat perputaran. Dikatakan demikian karena karyawan yang bekerja dengan manajemen yang terkelola dengan baik akan semakin meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang terkelola dengan baik akan merasakan kepuasan dalam bekerja sehingga produktivitas kerjanya juga akan meningkat semakin baik. Dengan demikian, perbaikan produktivitas perusahaan juga menjadi semakin baik. Selain itu, faktor yang menunjang perbaikan produktivitas adalah perencanaan strategis. Salah satu diantaranya adalah mengatur persediaan bahan baku yang tepat. Ketersediaan bahan baku sangat penting karena kelangsungan proses produksi sangat tergantung dengan hal ini. Persediaan bahan baku yang tepat juga sangat diperlukan karena apabila tidak, kemungkinan terjadinya produk cacat/rusak juga akan semakin besar, sehingga kinerja operasi perusahaan pun juga akan semakin menurun. Di samping itu perusahaan akan mengalami kerugian usaha yang cukup signifikan karena ditinggalkan pelanggannya. Untuk itu, perbaikan produktivitas sangat diperlukan untuk menunjang kegiatan operasi perusahaan yang semakin baik.

Perbaikan kualitas berpengaruh signifikan terhadap perbaikan produktivitas dan perbaikan produktivitas juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan produktivitas memediasi pengaruh perbaikan kualitas terhadap kinerja operasi. Menurut Frazier *et al.* (2004) apabila variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel *intervening* dan variabel *intervening* berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, maka

hal ini menunjukkan adanya pengaruh mediasi. Apabila variabel bebas juga berpengaruh langsung terhadap variabel terikat, maka kondisi ini disebut *partial mediator*. Apabila ternyata variabel bebas tidak berpengaruh langsung terhadap variabel terikat, kecuali melalui melalui variabel *intervening*-nya, maka kondisi ini disebut *complete mediator*. MacKinnon (2008:69) juga menyatakan bahwa apabila variabel bebas mempengaruhi mediator dan mediator mempengaruhi variabel terikat maka pengaruh mediasi terbukti terjadi walaupun variabel bebas tidak berpengaruh langsung terhadap variabel terikat. Apabila variabel bebas juga berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, maka disebut *partial mediation*. Apabila tidak berpengaruh, disebut *complete mediation*. Hal itu konsisten dengan pendapat Frazier *et al.* (2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbaikan kualitas selain berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja operasi melalui mediasi perbaikan produktivitas juga terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja operasi. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan produktivitas merupakan *partial mediator* bagi perbaikan kualitas dalam mempengaruhi kinerja operasi.

## SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbaikan kualitas terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja operasi karena memiliki nilai  $t$  statistik sebesar  $1,9688 >$  nilai  $t$  tabel sebesar  $1,96$ . Nilai  $t$  statistik yang positif menunjukkan bahwa perbaikan kualitas dapat meningkatkan kinerja operasi perusahaan. Perbaikan kualitas berpengaruh signifikan terhadap perbaikan produktivitas karena memiliki nilai  $t$  statistik sebesar  $11,2917 >$   $t$  tabel sebesar  $1,96$ , dan perbaikan produktivitas juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasi karena memiliki nilai  $t$  statistik sebesar  $5,5869 >$  nilai  $t$  tabel sebesar  $1,96$ . Artinya, perbaikan kualitas berpengaruh signifikan terhadap

kinerja operasi melalui variabel *intervening* perbaikan produktivitas.

Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa salah satu kendala yang dapat menghambat perkembangan usaha adalah persaingan harga tidak sehat di antara pengusaha yang memiliki produk sejenis dan pasar yang sama. Adanya persaingan harga di antara mereka berakibat pada transaksi jual beli antara pedagang besar dengan pengusaha yang pada akhirnya menyebabkan terjadi penekanan harga oleh pedagang besar. Untuk itu, perlu dibentuk wadah jaringan sosial antar pengusaha garmen sehingga dapat menekan persaingan di antara mereka. Hal itu penting karena pada dasarnya pesaing bukan hanya pengusaha kecil sejenis melainkan pengusaha menengah dan besar. Wadah jaringan sosial ini nantinya juga dapat berfungsi sebagai lembaga penjamin kredit bagi para pengusaha.

Perusahaan perlu membuat strategi promosi yang lebih terarah dan mengikuti pameran perdagangan. Pameran perdagangan lebih efektif daripada pemasangan iklan karena dalam pameran perdagangan pihak pembeli dan penjual bertemu secara langsung di tempat pameran dan bisa menghemat biaya promosi. Oleh karena itu, industri kecil garmen harus mengikuti berita dan acara pameran perdagangan secara rutin yang diadakan oleh Depperindag sehingga perusahaan dapat memperoleh kesempatan untuk meningkatkan penjualan. Di samping itu, diperlukan adanya prinsip kemitraan yang didasarkan atas prinsip sinergi, yaitu saling membutuhkan dan saling membantu antara perusahaan besar dan perusahaan kecil. Prinsip saling membutuhkan akan menjamin kemitraan berjalan lebih langgeng karena bersifat alami. Berlandaskan prinsip ini, usaha besar akan selalu mengajak usaha kecil sebagai *partner*. Adanya kemitraan dengan pola subkontrak dan dagang tidak akan terjadi superioritas dan inferioritas, yang muncul hanya *mutual relationship*, yaitu saling membantu karena adanya hubungan proses produksi yang saling



menguntungkan. Menyangkut kinerja operasi perusahaan perlu diperhatikan tentang peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam menjalankan kegiatannya. Selain itu menciptakan inovasi-inovasi dan kreativitas karyawan sehingga diharapkan dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Terkait dengan masalah kinerja operasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata kinerja operasi secara keseluruhan masuk dalam kategori buruk. Terutama menyangkut masalah jumlah produksi, total penjualan, dan keuntungan yang diperoleh perusahaan. Tampaknya hal ini masih terkait dengan seputar permodalan usaha. Perusahaan tidak dapat meningkatkan skala produksinya karena masih kekurangan modal. Hal ini sering terjadi pada UKM. Untuk itu, perusahaan harus mulai menerapkan manajemen usaha yang lebih profesional dan membuat laporan keuangan yang lebih baik agar dapat dinilai lebih baik oleh pihak bank atau lembaga lainnya yang memberikan modal. Peningkatan jumlah produksi akan dapat meningkatkan total penjualan yang pada akhirnya dapat meningkatkan laba bersih penjualan.

## REFERENSI

- Chung, Y., Hsu, Y., and Tsai, C. 2010. Research On The Correlation Between Implementation Strategies of TQM, Organizational Culture, TQM Activities and Operational Performance in High-Tech Firms. *Information Technology Journal* 9 (8).
- Ghozali, I. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kontoghiorghes, C., and Gudgel, R. 2004. Investigating The Association Between Productivity and Quality Performance in Two Manufacturing Settings. *Quality Management Journal*, Vol. 11, No. 2.
- Kujala, J. and Lillrank, P. 2004. Total Quality Management As A Cultural Phenomenon. *Quality Management Journal*. Vol. 11. No. 4.
- Lakhal, L., Pasin, F., and Limam, M. 2006. Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 23 No. 6.
- MacKinnon, D. P. 2008. *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mardiah, A.A, dan Listianingsih. 2005. Pengaruh sistem pengukuran kinerja, sistem reward, dan profit center terhadap hubungan antara total quality manajement dengan kinerja manajerial. *Seminar Nasional Akuntansi* 8.
- Sadiman. 2006. *Penelitian Kerja dan Produktivitas*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Salaheldin, S. I. 2008. Critical Success Factors for TQM Implementation and Their Impact on Performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 58 No. 3.
- Sinungan, M. 2005. *Produktivitas: Apa dan Bagaimana*. Edisi 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Undang-Undang Pemerintah Republik Indonesia No. 9 Tahun 1995. *Tentang Usaha Kecil*.