

PENGARUH KETERLIBATAN BUDAYA TERHADAP KEUNGGULAN OPERASIONAL UMKM KABUPATEN BANDUNG

Eka Ludiya¹, Andri Irawan²

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Achmad Yani

Email: andri.rifki81@gmail.com

ABSTRACT

SMEs are part of the business world and become one of the important factors in facing the economic crisis experienced by Indonesia in 1998 is now getting more attention from the government as a solution in dealing with and solving social problems.

The goal to be achieved in this research is to measure and know how big influence of cultural involvement to operational excellence at SMEs Food and Beverage at Regency of Bandung. This type of research is used to examine causal relationships that are not manipulated or treated. The population in this study type unknown population number while the sample size taken is 100 respondents. The sampling method used by the researcher is nonprobability sampling by accidental sampling. Test instrument instrument using validity and reliability test. The analysis tool used is SEM PLS. Data discussion using SEM PLS concludes that cultural involvement gives 46% influence to operational excellence on SMEs Food and Beverage in Bandung regency.

Keywords: Cultural Involvement, Operational Excellence

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Jawa Barat merupakan salah satu provinsi yang ada di Indonesia mempunyai unit industri kecil, menengah dan besar sebanyak 206.502 unit sedangkan jumlah industri makanan sebanyak 46.660.612 unit dan industri minuman sebanyak 5.104.795 unit (Jawa Barat Dalam Angka 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Ratnamurni (2011) di Jawa Barat tentang usaha kecil agroindustri makanan dan minuman menyimpulkan bahwa kinerja usaha kecil agroindustri makanan dan minuman di Jawa Barat, lebih dominan ditunjukkan oleh kinerja non keuangan dan kinerja usaha kecil masih rendah yang tercermin dari rendahnya omzet penjualan dan keuntungan yang diperoleh serta aset yang masih rendah.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan bagian dari dunia usaha dan menjadi salah satu faktor penting dalam menghadapi krisis ekonomi yang dialami oleh Indonesia pada tahun 1998 saat ini mendapatkan perhatian lebih dari pemerintah sebagai solusi dalam menghadapi dan menyelesaikan permasalahan sosial. Minimnya

keterampilan diversifikasi produk dan inkonsistensi kualitas menjadi kendala utama pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di bidang makanan dan minuman Jawa Barat dalam menghadapi gempuran produk asing yang semakin marak. Hal itu dipicu oleh masih belum adanya wadah yang memfasilitasi para pelaku UMKM, sehingga mereka masih berjalan sendiri-sendiri dengan keterbatasan yang ada. (Pikiran Rakyat Online, April, 2015)

Keterlibatan budaya merupakan salah satu faktor yang menjadi perhatian oleh UMKM dalam menjalankan kegiatan usahanya untuk menciptakan suatu keunggulan operasional. Keterlibatan budaya dalam suatu kegiatan usaha berkembang menjadi sebuah kebutuhan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks. UMKM dalam hal ini masih mendapat berbagai hambatan dalam menerapkan keterlibatan budaya dalam kegiatan usahanya misalnya sebagian besar UMKM masih banyak berjalan sendiri-sendiri dalam menjalankan usahanya. Berdasarkan pra survei yang sudah didasarkan pada Analisis SWOT terhadap UMKM di Kabupaten Bandung terdapat beberapa permasalahan yaitu : 1)

Perkembangan teknologi terutama E-Commerce yang sudah masuk ke industry kecil 2) Persaingan bisnis UMKM yang semakin ketat dengan banyaknya muncul inovasi baru yang didukung oleh teknologi 3) Rendahnya kepercayaan konsumen terhadap pelaku UMKM akibat kurangnya komitmen akan penegakan etika bisnis 4) Kelemahan pengaturan dan penegakan hukum semakin terdesaknya UMKM oleh usaha besar yang secara agresif memasuki wilayah usaha yang sepatasnya diperuntukkan bagi UMKM 5) Masih rendahnya komitmen mutu dari pelaku UMKM menyebabkan rendahnya kepercayaan konsumen terhadap kualitas dan keandalan UMKM (UMKM Kab. Bandung Blogspot (Online)

Berdasarkan uraian di atas maka isu sentral penelitian ini adalah pengaruh keterlibatan budaya yang sudah dilakukan UMKM Makanan dan Minuman di Kabupaten Bandung dalam menciptakan keunggulan operasional

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Keterlibatan Budaya

Budaya organisasi telah didefinisikan sebagai "... pola nilai dan keyakinan bersama yang membantu individu memahami fungsi organisasi dan dengan demikian menyediakan mereka dengan norma-norma untuk perilaku dalam perusahaan Deshpande dan Webster (1989) [16] dalam Haaland & Denison (2004).

Haaland & Denison (2004) dalam Shuchih dan Shien (2007) mengklasifikasikan budaya organisasi ke dalam empat jenis sesuai dengan empat ciri-ciri budaya (misi, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan keterlibatan) yang berasal dari organisasi yang efektif. Misi mengacu pada budaya di mana ada yang jelas rasa tujuan dan arah mendefinisikan masa depan. Ketika sebuah organisasi yang mendasari perubahan misi, perubahan juga terjadi pada aspek-aspek lain dari budaya organisasi (Shuchih dan Shien (2007)). Konsistensi dalam organisasi akan ditandai dengan baik koordinasi dan integrasi, yang dihasilkan dari pola pikir umum. perusahaan beradaptasi didorong oleh pelanggan, mengambil risiko dan belajar dari kesalahan mereka, dan memiliki kemampuan dan

pengalaman menciptakan perubahan. Akhirnya, keterlibatan menggambarkan sebuah perusahaan di mana semua karyawan, di tingkat manajerial, memiliki komitmen yang kuat dan rasa kepemilikan, melihat koneksi ke tujuan organisasi (Shuchih dan Shien (2007)).

Dua dari sifat, keterlibatan dan kemampuan beradaptasi, mengatasi dinamika internal organisasi fleksibilitas seperti, keterbukaan, dan responsif, dan juga dapat dihubungkan dengan kepuasan pelanggan dan inovasi. Di sisi lain, ciri-ciri dari misi dan konsistensi adalah hubungan dengan kinerja keuangan (Mariama et al, 2013)[19] dalam (Oon F et al, 2013).

Menurut Oon et al, (2013), keterlibatan sifat adalah dimensi terbaik untuk mendorong keunggulan dalam organisasi. Telah menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi karyawan dan pemberdayaan, dan kinerja operasional yang dirasakan dikonfirmasi berkorelasi positif sedang (Sofijanov & Chatleska, 2013)). sebagai perbaikan membutuhkan transformasi budaya untuk satu mana setiap karyawan terlibat setiap hari di proses, perusahaan didorong untuk mengadopsi program keterlibatan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja, pertumbuhan dan daya saing di pasar regional dan global (Sofijanov & Chatleska, 2013).

2.2 Keunggulan Operasional

Konsep keunggulan umumnya telah dikembangkan sejalan dengan keberlanjutan yang modern gerakan, dan digunakan untuk menggambarkan suatu sistem yang secara signifikan meningkatkan kinerja di bidang utama yang berbeda termasuk operasi (Edgeman & Eskildsen, 2014). Syarat keunggulan operasional diperkenalkan pertama kali oleh Wiersema & Treacy, 1995 karena mereka terfokus pada memberikan produk dan atau jasa yang berkualitas cukup baik terhadap biaya terendah Wiersema & Treacy, (1995). Karena kebutuhan saat ini untuk merespon berbagai tuntutan pasar secara bersamaan, konsep ini telah bergeser untuk mengeksplorasi produksi kelas dunia dan pengiriman sistem di mana kedua aspek teknis dan aspek sosial yang penting (V. Assen, 2010).

Oon et al, (2013) mempelajari keunggulan operasional di Malaysia Listrik dan Elektronik (E & E) industri, dengan tiga temuan utama:

1. Untuk mencapai keunggulan operasional di lingkungan manufaktur, manajer dapat mengadopsi manajemen perubahan.
2. Kualitas, pengiriman, fleksibilitas, biaya dan keberlanjutan menyediakan manajer dengan ditindaklanjuti pedoman.
3. Penerapan praktik manajemen perubahan akan meningkatkan daerah keputusan infrastruktur strategi manufaktur seperti benchmarking, praktik terbaik, praktek kualitas dan SDM kebijakan.

Kesimpulan dalam penelitian ini memberikan pandangan yang terintegrasi untuk efek dari beberapa organisasi faktor yang telah dipelajari secara individual sebelum dan yang membantu untuk meningkatkan keunggulan operasional (Oon et al, 2013). Sebelumnya, perhatian utama dalam bidang industri adalah untuk meningkatkan operasi mereka dengan memaksimalkan efisiensi, tetapi pendekatan ini tidak lagi valid karena penelitian baru menemukan bahwa pendekatan ini dapat mempengaruhi kualitas serta mengarah ke tidak puas atau bahkan hilang pelanggan (V. Assen, 2014).

Penelitian lain yang dilakukan di Thailand oleh Tritos et al, (2010) menemukan hubungan antara mengadopsi strategi manajemen yang ramping dan kinerja operasi dalam pengaturan manufaktur. Penelitian mempelajari pelaksanaan strategi operasi Thailand, perusahaan milik asing dan bersama-sama dimiliki berbagai ukuran, dan hasil menunjukkan bahwa praktek lean manufacturing, minimisasi sampah just-in-time dan manajemen mengalir semua secara signifikan terkait dengan kinerja operasional, karena dinilai oleh pengiriman cepat produk, produktivitas secara keseluruhan, biaya satuan relatif terhadap pesaing, dan kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

Zubi et al (2016) menyatakan bahwa keunggulan operasional dipengaruhi oleh strategi operasi, keterlibatan budaya, praktek manajemen sumber daya manusia serta keterlibatan budaya secara simultan sebesar 69,2% dimana kontribusi pengaruh terbesar adalah strategi operasi dan kontribusi pengaruh terendah adalah kepemimpinan sedangkan secara parsial semua variabel tersebut memberikan pengaruh yang positif.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Objek penelitian yang akan diteliti pada penelitian ini adalah keterlibatan budaya sebagai variabel X1 serta keunggulan operasional sebagai variabel Y. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengukur dan mengetahui seberapa besar pengaruh keterlibatan budaya terhadap keunggulan operasional pada UMKM Makanan dan Minuman di Kabupaten Bandung Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian sebab akibat. Menurut Sugiyono (2010) jenis penelitian ini digunakan untuk meneliti hubungan sebab akibat yang tidak dimanipulasi atau diberi perlakuan. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 100 orang dengan menggunakan metode pengambilan sampel adalah aksidental. Metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah SEM PIs

IV. PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Berikut akan dijelaskan mengenai tanggapan responden yang didasarkan kepada kepada data primer yang diperoleh dari lapangan yang diberikan kepada pelaku UMKM Makanan dan Minuman sebanyak 100 responden.

Berikut tanggapan responden berkaitan dengan pernyataan mengenai variabel dapat dijelaskan pada tabel berikut :

Tabel 1.

Rata-rata setiap item pernyataan atas tanggapan responden mengenai keterlibatan budaya pada UMKM Makanan dan Minuman di Kabupaten Bandung

Pernyataan	Rata-rata	Kategori
Tersedianya informasi yang lengkap dan pemerataan informasi untuk pengambilan sebuah keputusan yang terbaik	428	Sangat Penting
Tim adalah unsur utama dan terpenting dalam sebuah organisasi	470	
Bekerja dalam organisasi ini seperti menjadi bagian dari sebuah tim; perusahaan bergantung pada kontrol horizontal dan koordinasi untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, daripada hirarki	383	
Organisasi terus meningkatkan dibandingkan dengan pesaingnya dalam banyak dimensi; ini termasuk kemampuan orang sebagai sumber penting dari keunggulan kompetitif	438	
Total	1719	

Sumber : Kuesioner, Diolah Kembali 2017

Selanjutnya tanggapan responden keunggulan operasional dapat dijelaskan pada berkaitan dengan pernyataan mengenai variabel tabel berikut :

Tabel 2.

Rata-rata setiap item pernyataan atas tanggapan responden mengenai keunggulan operasional pada UMKM Makanan dan Minuman di Kabupaten Bandung

Pernyataan	Rata-rata	Kategori
Perusahaan selalu meningkatkan sistem pelayanan untuk mengurangi tingkat kecacatan dalam proses pelayanan	425	Penting
Perusahaan selalu meningkatkan sistem pelayanan untuk mengurangi kompleksitas dan <i>lead time</i> yang diperlukan untuk memberikan layanan bagi pelanggan	420	
Perusahaan ini terus berusaha untuk mengurangi biaya operasional	377	
Biaya overhead perusahaan lebih sedikit dari perusahaan pesaing di jenis usaha yang sama	368	
Perusahaan selalu meningkatkan sistem pelayanan untuk mengurangi variabilitas proses layanan kunci	381	
Perusahaan menggunakan beberapa strategi untuk menghadapi variabilitas kedatangan,	360	
Perusahaan menggunakan beberapa strategi untuk menghadapi variabilitas permintaan,	361	
Perusahaan menggunakan beberapa strategi untuk menghadapi variabilitas kemampuan,	352	
Perusahaan menggunakan beberapa strategi untuk menghadapi variabilitas usaha	348	
Total	3392	

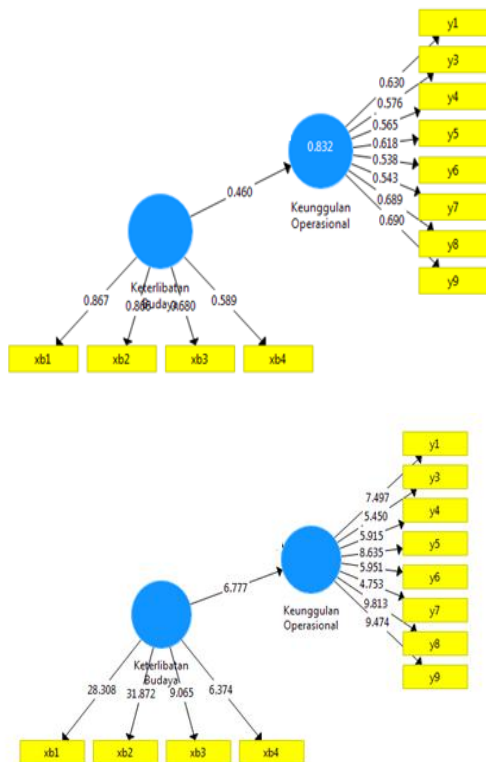
Sumber : Kuesioner, Diolah Kembali 2017

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 1 dan 2 menunjukkan bahwa keterlibatan budaya menurut tanggapan responden berada dalam kategori sangat penting sedangkan keunggulan

operasional menurut tanggapan responden berada dalam kategori penting.

4.2 Analisis SEM PIs

Analisis data yang digunakan adalah dengan menggunakan SEM PIs dengan hasil sebagai berikut :



Gambar 1. Struktur Model

Evaluasi Model PLS-SEM menggunakan evaluasi *outer* model dan *inner* model. Evaluasi *outer* model yang bertujuan untuk mengevaluasi variabel indikator. Evaluasi *Outer Model* terdiri dari *Indicator reliability*, *discriminant validity*, *internal consistency* dan *convergent validity*. Sedangkan evaluasi inner model menjelaskan pengaruh variabel keterlibatan budaya terhadap keunggulan operasional. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada penjelasan di bawah sebagai berikut :

a. Evaluasi Model *Outer Model* yang sudah dilakukan mendapatkan hasil sebagai berikut:

1. Indicator reliability

Berdasarkan tabel di bawah, nilai *outer loading* lebih tinggi dari 0,5. Setiap variabel indikator dapat menjelaskan variabel laten masing-masing. Sehingga model yang dibangun memenuhi kriteria *indicator reliability*.

Tabel 3.
outer loading

	Keterlibatan Budaya_	Keunggulan Operasional
xb1	0.867	
xb2	0.866	
xb3	0.680	
xb4	0.589	
y1		0.630
y3		0.576
y4		0.565
y5		0.618
y6		0.538
y7		0.543
y8		0.689
y9		0.690

Sumber :Kuesioner, diolah kembali 2017

2. Discriminant Validity

Tabel 4.
Fornell Lacker

	Keterlibatan Budaya_	Keunggulan Operasional
Keterlibatan Budaya_	0.760	
Keunggulan Operasional	0.761	0.609
Strategi Operasi	0.514	0.822

Sumber :Kuesioner, diolah kembali 2017

Berdasarkan nilai Fornell Lacker, setiap variabel memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap variabel itu sendiri, sehingga, model yang dibangun memenuhi kriteria *Discriminant Validity*.

3. Internal Consistency

Tabel 5.
Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Keterlibatan Budaya_	0.747
Keunggulan Operasional	0.758

Sumber : Kuesioner, diolah kembali 2017

Berdasarkan tabel di atas, nilai *Cronbach's Alpha* memiliki nilai lebih dari 0,6, sehingga model yang dimiliki memenuhi kriteria yang konsisten.

4. *Covergent Validity*

Berdasarkan nilai AVE masing-masing variabel laten lebih tinggi dari 0,5 maka model yang dibangun memenuhi kriteria *covergent validity*.

Tabel 6.
Cronbach's Alpha

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Keterlibatan Budaya_	0.578
Keunggulan Operasional	0.571

Sumber : Kuesioner, diolah kembali 2017

b. Evaluasi *Inner Model* dapat dilihat sebagai berikut :

Hasil uji t dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7.
Uji t f²

	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Keterlibatan Budaya_ -> Keunggulan Operasional	0.460	6.851	0.000
xb1 <- Keterlibatan Budaya_	0.867	30.495	0.000
xb2 <- Keterlibatan Budaya_	0.866	32.321	0.000
xb3 <- Keterlibatan Budaya_	0.680	9.390	0.000
xb4 <- Keterlibatan Budaya_	0.589	6.062	0.000
y1 <- Keunggulan Operasional	0.630	7.742	0.000
y3 <- Keunggulan Operasional	0.576	6.128	0.000
y4 <- Keunggulan Operasional	0.565	6.617	0.000
y5 <- Keunggulan Operasional	0.618	8.736	0.000
y6 <- Keunggulan Operasional	0.538	6.237	0.000
y7 <- Keunggulan Operasional	0.543	5.103	0.000
y8 <- Keunggulan Operasional	0.689	10.241	0.000
y9 <- Keunggulan Operasional	0.690	9.685	0.000

Sumber : Kuesioner, diolah kembali 2017

Berdasarkan tabel f², nilai p *value* lebih kecil dari 0,05. Sehingga model yang dibangun memiliki pengaruh yang signifikan, artinya keterlibatan budaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan operasional.

Tabel 8.
Koefisien Determinasi (R²)

	Keunggulan Operasional
Keterlibatan Budaya_	0.460

Sumber : Kuesioner, diolah kembali 2017

Dari tabel di atas, keterlibatan budaya berpengaruh sebesar 0,460 atau sebesar 46%.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan didapat kesimpulan bahwa keterlibatan budaya mempunyai pengaruh yang cukup besar yaitu sebesar 46% terhadap keunggulan operasional sedangkan keterlibatan budaya menurut tanggapan responden berada pada kategori sangat penting sedangkan keunggulan operasional berada pada kategori penting. Untuk itu perlu meningkatkan keterlibatan peran budaya sehingga memiliki komitmen yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Deshpande R. & Webster F., "Organizational culture and marketing: defining the agenda," *Journal of Marketing*, Vol. 53, pp. 3-15. <http://dx.doi.org/10.2307/1251521>, 1989.
- Edgeman R. & Eskildsen J, 2014 "Modeling and Assessing Sustainable Enterprise Excellence," *Business Strategy and the Environment*, Vol. 23(3), pp. 173-187. <http://dx.doi.org/10.1002/bse.1779>.
- Elis D. Ratnamurni, "Kinerja Usaha Kecil Agroindustri Makanan dan Minuman di Jawa Barat," *Portofolio*, vol. 8 No. 2, pp. 21-39, Nopember 2011.
- Haaland S., & Goelzer P Denison D., "Corporate culture and organizational effectiveness: is Asia different from the rest of the world," *Organizational Dynamics*, vol. 33(1), pp. 98-109. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>, 2004.
- Jawa Barat Dalam Angka, 2015.
- Mariama Z., Kofi P., & Wilberforce O. Mariama Z., "Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana," *International Journal of Business, Humanities and Technology*, vol. 3 (1), pp. 95 - 107, 2013.
- Oon F., Hartini A., & Shamsuddin B., "Operational Excellence and Change Management in Malaysia Context," *Journal of Organizational Management Studies*, pp. 1-14, 2013.
- Pikiran Rakyat. (2015, April) [Online]. <http://www.pikiranrakyat.com/ekonomi/2015/04/22/324543/umkm-jabar-hadapi-gempuran-produk-asing>
- Suchih E. & Chin-Shien L, "Impact of lean strategy on operational performance: a research of Thai manufacturing companies," *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 21(7), pp. 839-852. <http://dx.doi.org/10.1108/17410381011077946>, 2007.
- Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D). Bandung : CV. Alfabeta, 2010.
- Sofijanovna E & Zabijakin-Chatleska V., "Employee involvement and Organizational Performance: Evidence from the Manufacturing Sector in Republic of Macedonia," *Trakia Journal of Sciences*, vol. 11(1), pp. 31-36, 2013.
- Statistik Daerah Kabupaten Bandung, BPS, 2015.
- Tritos L., & Amrik S. Shams R., "Impact of lean strategy on operational performance: a research of Thai manufacturing companies," *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 21(7), pp. 839-852. <http://dx.doi.org/10.1108/17410381011077946>, 2010.
- UMKM Kabupaten Bandung. blogspot UMKM Kabupaten Bandung. [Online]. <http://umkmkabbandung.blogspot.co.id/p/hasil.html>
- V. Assen. (2014, September) Vanassen web Site. [Online]. [fromhttp://www.vanassen.info/wp-content/uploads/Position-paper-OperationalExcellence-for-Services.pdf](http://www.vanassen.info/wp-content/uploads/Position-paper-OperationalExcellence-for-Services.pdf)
- Wiersema F. & Treacy M., *The discipline of market leaders.: Addison-Wesley, Reading Massachusetts*, 1995.
- Zu'bi M.F.Al-Zu'bi, Ayman Bahjat Abdallah, & Mahmoud Maqableh The Rana Shehadeh, "Investigating Critical Factors Affecting the Operational Excellence of Service Firms in JordanSchool of Business," *Journal of Management Research*, vol. The University of Jordan, Amman11942, Jordan, Vol. 8, No. 1 ISSN 1941-899X , 2016.