

Pengaruh *Soft Total Quality Management* terhadap Kinerja UKM di DKI Jakarta: Pendekatan *Balanced Scorecard*

Aufa Yarzqi Zihni dan Helman Arif

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Kampus Widjojo Nitisastro Jl. Prof. Dr. Sumitro Djojohadikusumo, Depok, 16424, Indonesia

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Soft Total Quality Management (Soft TQM) terhadap kinerja UKM di Jakarta, baik dari segi finansial maupun non finansial. Kami menggunakan pendekatan balanced scorecard (BSC) dan mengumpulkan 135 dataset melalui survei online secara langsung kepada para pemilik/manajer bisnis. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian dari analisis data diperlihatkan bahwa soft TQM berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap perspektif finansial pada UKM, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap perspektif non-finansial UKM. Penelitian ini juga menemukan hasil bahwa perspektif inovasi dan pembelajaran memediasi pengaruh soft TQM terhadap perspektif finansial secara positif dan signifikan.

Kata kunci: Soft TQM, Balanced Scorecard, UKM

The Impact of Soft Total Quality Management on Small Medium Enterprises in DKI Jakarta: Balanced Scorecard Approach

This study aims to analyse the effect of Soft Total Quality Management (Soft TQM) on SME performance in Jakarta, both from financial and non-financial perspectives. We used a balanced scorecard (BSC) approach and collected 135 datasets through online surveys to the business owners/manager. Data analysis was carried out by Structural Equation Modelling (SEM) method. The results of the data analysis showed that soft TQM has a negative and not significant effect on SMEs financial perspective, however there is a positive and significant effect on SMEs non-financial perspective. This study also discovered that innovation and leaning perspective mediates the impact of soft TQM on financial perspective in a positive and significant way.

Keywords: *Soft Total Quality Management, Balanced Scorecard, Small Medium Enterprises*

PENDAHULUAN

Meningkatnya *mobile shopping* ini dapat mengakibatkan konsumen semakin sulit mengetahui dan mengevaluasi secara tepat kualitas atas produk tertentu (J. Zhao et al., 2020). Merespon atas permasalahan tersebut, perusahaan pada akhirnya berusaha untuk menyediakan tingkat kualitas yang beragam pada produk agar permintaan konsumen dapat terpenuhi (Han & Liu, 2020). Hal ini dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan dan

mencapai keunggulan kompetitif mereka (Muttaqin & Dharmayanti, 2015). Tantangan lain bagi perusahaan adalah mengetahui bahwa kualitas merupakan hal yang subjektif dimana masing-masing konsumen memiliki standar tersendiri atas kualitas produk yang ingin mereka beli dimana hal ini disebut sebagai *perceived quality*.

Kemudian, filosofi *total quality management* (TQM) – yang terdiri dari *soft TQM* dan *hard*

* Alamat email korespondensi: aufayarzqizihni@gmail.com, heraf_arif@yahoo.co.id

TQM – hadir untuk memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan kegiatan-kegiatan dalam hal peningkatan kualitas dari segala perspektif yang mana mampu meningkatkan produktivitas serta profitabilitas perusahaan (Talapatra et al., 2019). Selain itu, TQM dianggap memiliki kemampuan untuk mendorong kinerja perusahaan menjadi lebih baik yang dapat dilihat kebenarannya dari keunggulan operasional, kinerja finansial dan kinerja non-finansial (Adem & Viridi, 2020). Mengingat pentingnya keseimbangan aspek finansial dan non-finansial bagi perusahaan untuk melihat peningkatan kinerja, *balanced scorecard* (BSC) menjadi alat pengukuran yang lebih efektif dibanding pengukuran lainnya (Kaplan & Norton, 2005). Metode pengukuran BSC ini mengkombinasikan kinerja tradisional finansial dengan kinerja non-finansial dimana berfokus pada ide manajemen strategis untuk menilai kinerja perusahaan (Hoque, 2003).

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah sektor usaha mayoritas di setiap negara, salah satunya Indonesia. Hal ini dikonfirmasi dari data Kementerian Koperasi, Usaha Kecil, dan Menengah (Kemenkop-UKM) yang mengungkapkan bahwa unit usaha di Indonesia didominasi oleh UMKM atau sejumlah 65,5 juta unit usaha atau sebesar 99,99%. Selain itu, UMKM menjadi penyumbang terbesar PDB sebesar 60,51% pada tahun 2019. Berdasarkan data di atas, tidak diragukan lagi bahwa UMKM merupakan aspek yang potensial dalam meningkatkan perekonomian negara. Kontribusi UMKM yang besar terhadap perekonomian Indonesia mendorong sektor ini, khususnya dalam hal untuk menciptakan produk yang memiliki kualitas terbaik. Kemudian atas dasar ini menjadikan peningkatan berkelanjutan – *total quality management* – tidak hanya perusahaan besar saja yang perlu menerapkannya, namun UMKM diharapkan juga mampu melakukannya guna meningkatkan kinerja (Hilman et al., 2019).

Namun, jika dibandingkan dengan UMKM, penelitian ini lebih berfokus pada UKM saja tanpa memasukkan usaha mikro sebagai objek

penelitian. Hal ini dikarenakan usaha mikro dapat dikatakan belum stabil dan masih fleksibel mengikuti arus pasar. Hal ini yang kemudian menjadikan usaha mikro sulit untuk diteliti dan diperoleh datanya terkait variabel yang ingin diuji dalam penelitian ini. Herzallah et al. (2014) dalam penelitiannya yang menganalisis TQM dalam UMKM juga tidak mempertimbangkan usaha mikro dengan alasan usaha mikro memiliki kemampuan yang terbatas untuk menerapkan TQM guna memperoleh kekayaan dalam usaha mereka. Oleh karena itu, penelitian ini hanya akan mengambil UKM sebagai objek penelitian.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa BSC memiliki cakupan yang luas terkait kinerja, yakni mencakup kinerja finansial dan kinerja non-finansial. Perusahaan atau bahkan UMKM yang menerapkan strategi TQM, perlu untuk mengimplementasikan BSC ini dalam hal melihat kinerja dalam lingkup multidimensi. TQM sendiri pada dasarnya terbagi atas dua kategori, yaitu *soft* TQM dan *hard* TQM yang mana banyak studi menyatakan bahwa *soft* TQM jauh lebih berpengaruh dalam mencapai TQM yang sukses dibanding dengan *hard* TQM. Kemudian, perspektif non-finansial dalam BSC dianggap mampu menjadi pelengkap kinerja finansial dan mendorong pada kinerja finansial jangka panjang (Kaplan & Norton, 2005; Sipayung, 2009).

Berdasarkan literatur di atas, penelitian ini mencoba untuk mendapatkan temuan yang membahas terkait hubungan *soft* TQM terhadap kinerja finansial dan non-finansial pada UKM di DKI Jakarta. Berdasarkan Laporan Analisis Daya Saing UMKM di Indonesia yang diterbitkan oleh Bappenas tahun 2014, DKI Jakarta menjadi provinsi peringkat tertinggi pada indikator produktivitas dan pertumbuhan output yang dihasilkan UMKM di Pulau Jawa. Oleh karena itu, peneliti memilih UKM di DKI Jakarta untuk melihat apakah produktivitas tinggi yang dimiliki tersebut dipengaruhi dari penerapan *soft* TQM sehingga dapat berdampak pada meningkatnya kinerja finansial dan kinerja non-finansial UKM. Perspektif finansial dan

non-finansial dalam BSC menjadi representatif dari kinerja finansial dan kinerja non-finansial dalam penelitian ini. Model dalam penelitian ini menjadikan perspektif non-finansial sebagai mediator untuk melihat pengaruh *soft* TQM terhadap kinerja finansial pada UKM di DKI Jakarta.

TINJAUAN PUSTAKA

Total Quality Management

Total quality management (TQM) didefinisikan sebagai filosofi manajemen yang berusaha untuk memanfaatkan sebaik-baiknya semua sumber daya dan peluang yang tersedia dengan perbaikan terus-menerus (Peratec, 1994). Kemudian, TQM sebagai pendekatan dan filosofi yang holistik (Abbas, 2020; S. Ali et al., 2019; Demirbag & Koh, 2006) serta proses yang dinamis (Vanichchinchai & Igel, 2011 dalam Albuhi & Abdallah, 2018), memiliki tujuan untuk mendorong peningkatan berkelanjutan dalam keseluruhan operasional perusahaan (Abbas, 2020; Albuhi & Abdallah, 2018; G. A. Ali et al., 2020; Gambi et al., 2020), baik produk, proses, layanan, hingga biaya operasional (Goetsch & Davis, 2013).

Banyak dari peneliti dan praktisi telah membagi praktik TQM menjadi dua kategori utama, yaitu praktik TQM yang *soft* dan *hard* (Georgiev & Ohtaki, 2019; Psomas, 2014; Rahman & Bullock, 2006; Sciarelli et al., 2020; Zeng et al., 2015). *Soft* TQM mengacu pada manusia, sikap dan perilaku, sosial, budaya, dan cenderung *intangible*. Di sisi lain, *hard* TQM merupakan aspek yang lebih teknis dan mengarah pada produksi serta alat dan metodologinya (Abdallah, 2013; Escrig-tena et al., 2018; Georgiev & Ohtaki, 2019; Sciarelli et al., 2020; Zeng et al., 2015). Selain itu, *hard* TQM juga lebih bersifat *tangible* sehingga pengukuran dan penilaiannya dianggap lebih mudah dibandingkan dengan *soft* TQM.

Soft Total Quality Management

Dalam menjadikan terwujudnya peningkatan kualitas, manusia merupakan aspek yang sangat diperlukan (Bowen & Lawler, 1992). Ke-

mudian, *Soft Total Quality Management* (TQM) secara umum diartikan sebagai praktik manajemen kualitas yang mengarah pada keterlibatan dan komitmen dari manajemen serta karyawan, pelatihan, pembelajaran, dan kerjasama. Dari pengertian ini, *soft* TQM merupakan praktik yang berhubungan dengan aspek manusia (Zeng et al., 2015), *intangible*, dan praktik sosial dalam suatu sistem yang berkontribusi pada hasil kualitas yang lebih unggul dibandingkan dengan *hard* TQM (Powell, 1995). Penelitian terdahulu telah banyak yang membuktikan bahwa *soft* TQM merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam tercapainya kesuksesan TQM (Kaur et al., 2019; Ahmed & Idris, 2021; Ali et al., 2010 dalam Sciarelli et al., 2020).

Berdasarkan *critical factor* dari *soft* TQM yang paling sering digunakan dalam tinjauan literatur, penelitian ini memilih lima *critical factor* yang digunakan sebagai dimensi untuk variabel *soft* TQM. Berikut merupakan penjelasan mengenai lima *critical factor* tersebut.

Top Management Commitment

Manajemen atas merupakan pemimpin yang dipandang sebagai panutan yang mengarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen atas perlu memiliki komitmen yang didefinisikan sebagai keterlibatan manajemen yang memberikan arahan dan sumber daya dalam usaha meningkatkan kualitas produk dan kinerja perusahaan (S. Ahmed et al., 2019). Sikap yang bijaksana dari manajer mampu memfasilitasi utilisasi strategi TQM yang dilakukan perusahaan dalam hal untuk meningkatkan fokus pasar, produktivitas proses, praktik manajemen sumber daya manusia, dan menciptakan keunggulan kompetitif (Sahoo & Yadav, 2018). Oleh karena itu, komitmen manajemen tingkat atas dianggap sebagai dimensi yang krusial dalam memastikan berjalan suksesnya implementasi TQM dalam perusahaan (S. Ahmed et al., 2019).

Supplier Management

Manajemen pemasok juga diartikan bahwa perusahaan bermitra secara lebih dekat dan koop-

eratif dengan pemasok (Escrig-tena et al., 2018; Sciarelli et al., 2020). Dalam hal ini, perusahaan dapat mengambil tindakan korektif guna meningkatkan kemampuan pemasok agar pasokan bahan mentah dan mesin yang baik dapat tetap terjaga (Luthra et al., 2020). Memilih pemasok berdasarkan kualitas, melibatkannya dalam pengembangan produk baru, dan aktivitas peningkatan kualitas lainnya dapat menciptakan hubungan jangka panjang dengan pemasok (Abdallah, 2013). Bekerja secara kolaboratif dengan pemasok juga dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif (Kaur et al., 2019) yang mana ini merupakan tujuan dari diterapkannya TQM.

Customer Focus

Pelanggan merupakan satu-satunya sumber penghasilan bagi perusahaan sehingga kepuasan mereka menjadi inti masalah yang perlu ditingkatkan untuk kesuksesan perusahaan (Kaur et al., 2019). Anil & Satish (2016) mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan diukur oleh perusahaan bagi mereka yang menerapkan TQM dalam perusahaannya. Kepuasan pelanggan menjadi aspek yang penting bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang unggul (Albuhisi & Abdallah, 2018). Gadenne & Sharma (2009) juga menyatakan kepuasan pelanggan memiliki kontribusi yang besar terhadap kinerja perusahaan.

Employee Involvement

Keterlibatan karyawan dimaksudkan dengan pemberian otoritas dan kebebasan kepada karyawan terkait pembuatan keputusan, saran, dan melakukan kegiatan yang bersangkutan dengan pekerjaan yang dikuasainya (Goetsch & Davis, 2013; Sahoo & Yadav, 2018). Keterlibatan karyawan menstimulasi mereka untuk memberikan kualitas lebih baik atas pekerjaan yang dilakukan dan untuk berkontribusi lebih dalam proses bisnis, sehingga dimensi ini telah diakui sebagai elemen yang krusial dalam TQM (Aletaiby et al., 2021). Bakotić & Rogošić (2017) mengungkapkan bahwa karyawan menjadi aspek krusial atas keunggulan kompetitif perusahaan, karena berbagai inovasi dan peningkatan

yang dianggap vital dalam persaingan pasar saat ini dijalankan oleh karyawan. Mereka yang berkompeten dan berdedikasi tinggi menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas.

Training and Development

Perusahaan memfasilitasi karyawan dengan pelatihan dan pengembangan ini yaitu untuk mencapai tujuan perusahaan serta untuk melatih karyawan agar dapat mengatasi situasi yang sekiranya menghambat tujuan perusahaan (Aletaiby et al., 2021; Bakotić & Rogošić, 2017). Bagi perusahaan yang mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya, hal ini tidak semata-mata dianggap sebagai proses yang sementara, namun menjadi proses yang berkelanjutan (Aletaiby et al., 2021; Goetsch & Davis, 2013) dimana karyawan diharapkan mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru yang kemudian dapat dibagikan informasinya kepada karyawan lain (Bakotić & Rogošić, 2017). Pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu kunci dalam kesuksesan implementasi TQM untuk pengurangan biaya dan peningkatan profit karena dimensi ini dianggap sangat esensial yang mempengaruhi aspek sumber daya manusia dalam perusahaan (Aquilani et al., 2017).

Balanced Scorecard

Kaplan & Norton (2000) yang menyatakan bahwa *balanced scorecard* didefinisikan sebagai kerangka kerja yang mengintegrasikan ukuran perusahaan yang diturunkan dari strategi perusahaan, yakni ukuran finansial masa lalu dan pendorong kinerja finansial masa depan. *Balanced scorecard* yang merupakan alat pengukuran atas kinerja perusahaan, kemudian telah berubah menjadi alat manajemen strategis (Huang et al., 2011). *Balanced scorecard* memberikan penilaian yang lebih baik terkait strategi dan kinerja (Kaplan & Norton, 2000). Menurut Hoque (2003) dalam penelitiannya, dikatakan bahwa *balanced scorecard* memiliki cakupan yang luas atas kinerja yang dibagi atas dua perspektif utama, yaitu perspektif finansial dan perspektif non-finansial. Perspektif dalam

balanced scorecard yang terbagi atas dua perspektif utama tersebut antara lain: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pengembangan (Zahoor & Sahaf, 2018). Berikut penjelasan singkat untuk keempat perspektif dalam *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja.

Customer Perspective

Perspektif pelanggan merupakan inti dari strategi yang ingin dicapai dari perusahaan, dimana perusahaan menginginkan adanya peningkatan pelanggan agar tercapainya pertumbuhan bisnis yang diinginkan (Kaplan & Norton, 2000). Sipayung (2009) mengemukakan bahwa kunci utama sebagai ukuran dalam perspektif pelanggan antara lain kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, mendapat pelanggan baru, loyalitas pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di target segmen. Albuhi & Abdallah (2018) juga mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan menjadi indikasi terkuat dalam melihat kinerja perusahaan.

Internal Business Process Perspective

Perspektif internal bisnis adalah perspektif yang perlu ditingkatkan dan harus unggul dalam hal memuaskan pelanggan. Perspektif ini menjadi salah satu perspektif yang harus diperhatikan oleh manajer karena untuk menghadirkan kinerja pelanggan berawal dari proses, keputusan, serta tindakan maupun perlakuan perusahaan terhadap produk yang ingin disampaikan kepada pelanggan (Kaplan & Norton, 2000). Perspektif internal juga didefinisikan dari proses bisnis yang bertujuan mendukung *value proposition* dari pelanggan (Kaplan & Norton, 2000). *Value proposition* yang baik dari pelanggan menandakan bahwa adanya kepuasan pelanggan atas produk dan layanan yang diberikan oleh perusahaan, dimana perusahaan dianggap telah memberikan nilai yang terbaik, sehingga hal ini mengarahkan pada kesuksesan kinerja finansial perusahaan (Zahoor & Sahaf, 2018).

Innovation and Learning Perspective

Inovasi didefinisikan sebagai pengembangan

ide baru, pengetahuan, metode, serta keterampilan yang mampu membangun kapabilitas perusahaan dan meningkatkan keunggulan kompetitif (Kim et al., 2012). Sedangkan López et al. (2006) mendefinisikan pembelajaran sebagai proses dinamis yang mengintegrasikan pengetahuan dengan tujuan untuk mengembangkan sumber daya dan kapabilitas perusahaan yang memungkinkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Pembelajaran dalam perusahaan, terutama yang berasal dari inovasi sangat didorong oleh manajer guna membantu perusahaan mencapai tujuan.

Financial Perspective

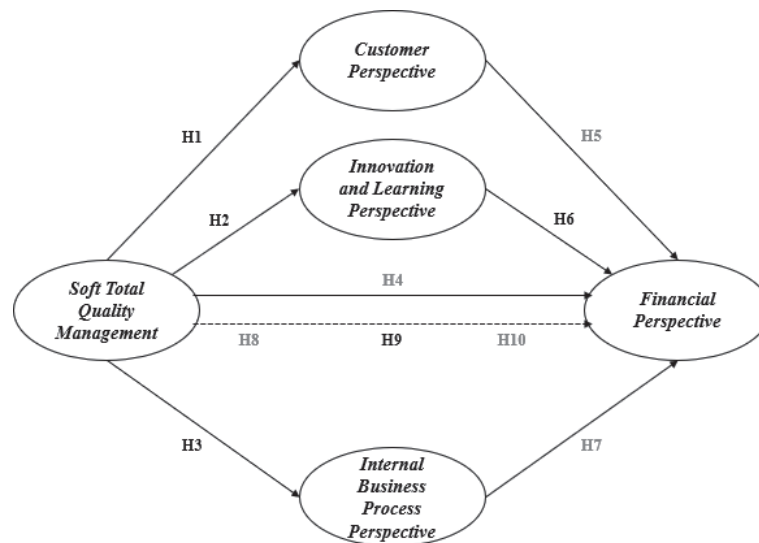
Menurut Kaplan & Norton (2000) perspektif finansial dalam BSC memiliki dua aspek utama, yaitu pertumbuhan (*growth*) dan produktivitas (*productivity*) dimana kedua aspek ini berguna untuk meningkatkan nilai *shareholder* atas perusahaan yang dipimpin oleh manajemen. Selanjutnya, Kaplan & Norton (2000) menambahkan bahwa perspektif finansial bagaimana pengelolaan *growth* dan *productivity* yang dikelola secara bersamaan dapat menghasilkan *return on investment* (ROI) dan pendapatan (*earning*) yang tinggi. Perspektif finansial memberikan petunjuk terkait berkontribusi atau tidaknya penerapan dan pelaksanaan strategi perusahaan terhadap peningkatan profit bisnis (Sipayung, 2009).

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian konklusif dimana penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis dan hubungan secara spesifik hal yang akan diteliti yang mana telah dirumuskan oleh peneliti sebelumnya (Malhotra & Dash, 2016). Periode pengumpulan data dilakukan dengan *cross-sectional* dimana data hanya diambil satu kali dari sampel dalam waktu tertentu. Penelitian ini melakukan pengumpulan data primer dengan menyebarkan survei kuesioner secara langsung dan daring yang berupa *self-administered questionnaire* dengan skala likert 1-5. Data yang telah didapatkan kemudian akan diolah dengan menggunakan aplikasi SPSS 24

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber: Hasil Olahan Peneliti, Replikasi Model Penelitian Albuhi & Abdallah (2018)

untuk data *pre-test* dan menggunakan AMOS 24 untuk pengujian dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) pada data *main test*.

Penelitian ini dilakukan dalam rangka menguji pengaruh variabel independen, yaitu *soft TQM* terhadap kinerja finansial (perspektif finansial dalam BSC) sebagai variabel dependen secara langsung, dan secara tidak langsung dengan menggunakan kinerja non-finansial dalam BSC sebagai peran mediator, sehingga model penelitiannya digambarkan sebagai berikut.

Data

Kriteria sampel penelitian ini yaitu pemilik/posisi manajerial di UKM, usaha dengan jumlah karyawan 5-99 orang, dan lokasi usaha berada di DKI Jakarta. Dari keseluruhan data yang didapatkan melalui *Google Form* berjumlah 49 data dan penyebaran kuesioner langsung sebanyak 126, namun kuesioner yang tidak kembali pada peneliti sebanyak 26 kuesioner. Kemudian, adanya *missing data*, tidak lolosnya responden dalam pertanyaan penyaringan, ketidaksiapan responden dalam menjawab pertanyaan penelitian, dan tahap purifikasi yang peneliti lakukan dalam *data cleaning*, sehingga data tersisa yang dapat digunakan untuk proses selanjutnya yakni berjumlah 135 data. Jumlah ini sesuai dengan ketentuan penggunaan metode SEM, dimana sampel harus berjum-

lah minimal 5 x total indikator. Total indikator dalam penelitian ini adalah 27, sehingga jumlah sampel minimal yang harus terpenuhi adalah 5 x 27 yaitu 135 sampel.

Hipotesis Penelitian

1) Pengaruh *Soft TQM* terhadap *Customer Perspective*

TQM membantu berbagai perusahaan dalam menjaga standar kualitas produk yang mereka ciptakan untuk memperoleh kepuasan pelanggan (Kaur et al., 2019). Selanjutnya, Kaur et al. (2019) menekankan jika kepuasan pelanggan dapat dicapai dengan diimplementasikannya TQM dalam perusahaan. Dukungan *soft TQM*, seperti komitmen manajemen, keterlibatan karyawan, dan hubungan pemasok apabila dipraktikkan dapat membantu perusahaan dalam mencapai kepuasan pelanggan (Abdallah, 2013).

H1: *Soft TQM* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer perspective*

2) Pengaruh *Soft TQM* terhadap *Internal Business Process Perspective*

Salah satu yang menjadi tujuan utama diterapkannya TQM adalah adanya peningkatan proses yang berkelanjutan. Peningkatan proses bisnis mampu dicapai oleh perusahaan dengan adanya arah dari manajemen dan dukungan pemasok

(Fotopoulos & Psomas, 2009). Pernyataan ini didukung oleh Abdallah (2013) yang dalam penelitiannya mengungkapkan penerapan *hard* TQM tidak dapat berdiri sendiri, namun perlu adanya dukungan *soft* TQM, yakni kepemimpinan manajemen, keterlibatan karyawan, dan dukungan pemasok agar tercapainya peningkatan proses bisnis.

H2: *Soft* TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *internal business process perspective*

3) Pengaruh *Soft* TQM terhadap *Innovation and Learning Perspective*

Latihan dan pemberdayaan perlu dilaksanakan oleh perusahaan untuk melibatkan dan memberdayakan karyawan dalam setiap aktivitas yang dilakukan, termasuk dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (Gambi et al., 2020). Flynn et al. (1994) dalam Gambi et al. (2020) menerangkan bahwa *soft* TQM memiliki peran yang berkontribusi untuk mendorong ide kreatif karyawan dan menciptakan lingkungan yang menekankan komunikasi sehingga inovasi dapat tercapai dengan cepat. Kemudian, Albuhihi & Abdallah (2018) mengungkapkan bahwa perusahaan yang menerapkan *soft* TQM diharapkan dapat lebih inovatif dibandingkan dengan yang tidak menerapkannya.

H3: *Soft* TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation and learning perspective*

4) Pengaruh *Soft* TQM terhadap *Financial Perspective*

Setelah berjalannya *soft* TQM dengan baik, peningkatan kinerja yang berkaitan dengan kualitas seperti kepuasan pelanggan hingga meningkatnya profitabilitas menjadi pencapaian yang sangat penting bagi perusahaan (Fotopoulos & Psomas, 2009). Tidak hanya itu, Gadenne & Sharma (2009) juga mengungkapkan bahwa *soft* TQM mampu memelihara kepuasan pelanggan dan keunggulan kompetitif perusahaan dalam hal *return on assets*. Peran *soft* TQM dalam hal ini guna meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan cara pengurangan

biaya proses internal hingga menjaga *return on assets* merupakan upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja finansial.

H4: *Soft* TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial perspective*

5) Pengaruh *Customer Perspective* terhadap *Financial Perspective*

Penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan sangat berarti bagi perusahaan untuk mendatangkan pembelian kembali dari konsumen, mengurangi sensitivitas harga, dan positif *word-of-mouth* yang kemudian mampu meningkatkan kinerja finansial perusahaan (How & Lee, 2021). Kemudian, Albuhihi & Abdallah (2018) menambahkan bahwa pendapatan dan profitabilitas yang tinggi dari pelanggan yang puas atas produk dan layanan perusahaan, sedangkan pendapatan yang rendah datang dari pelanggan yang kurang puas terhadap perusahaan.

H5: *Customer perspective* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial perspective*

6) Pengaruh *Internal Business Process Perspective* terhadap *Financial Perspective*

Meningkatnya kinerja finansial dapat dicapai atas diterapkannya strategi proses bisnis oleh perusahaan yang mana memiliki tujuan untuk menghilangkan pemborosan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan meningkatkan kualitas produk (Khalfallah & Lakhal, 2020). Dalam mendukung pernyataan ini, Yang & Baasandorj (2017) menambahkan bahwa penerapan proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan menjadikan manajemen dapat mencapai keunggulan kompetitif sehingga tercipta nilai kompetitif pelanggan dan dalam hal ini perusahaan dapat meningkatkan kinerja finansial perusahaan. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa pengaruh proses bisnis terhadap kinerja finansial perusahaan terjadi dalam dua cara, yaitu aktivitas yang efisien berpengaruh pada struktur biaya perusahaan dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Yu et al., 2008).

H6: *Internal business process perspective* ber-

pengaruh positif dan signifikan terhadap *financial perspective*

7) Pengaruh *Innovation and Learning Perspective* terhadap *Financial Perspective*

Banyak dari penelitian terdahulu menganggap bahwa inovasi dan pembelajaran sebagai elemen krusial untuk mencapai keunggulan kompetitif yang mana akan memberikan pengaruh yang baik pada kinerja perusahaan (Albuhisi & Abdallah, 2018). Selanjutnya, ilmu pengetahuan, kompetensi, kapabilitas, dan sebagainya yang didapatkan sebagai hasil dari pembelajaran merupakan pendorong untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Kemudian keunggulan kompetitif ini mampu membuat perusahaan mempertahankan profitabilitas dan mengarah pada kinerja finansial yang lebih baik (Moustaghfir et al., 2013).

H7: *Innovation and learning perspective* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial perspective*

8) Peran Perspektif Non-Finansial dalam Memediasi Hubungan antara *Soft TQM* dengan *Financial Perspective*

Perspektif non-finansial dalam hal ini adalah perspektif yang ada pada BSC, yakni perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis proses, dan perspektif inovasi dan pembelajaran. Kemudian, *soft TQM* dianggap sebagai dimensi yang krusial dalam meningkatkan kinerja non-finansial, yakni kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan inovasi. Kemudian, peningkatan kinerja non-finansial ini pada akhirnya akan mengarah pada meningkatnya kinerja finansial suatu perusahaan (Albuhisi & Abdallah, 2018). Menurut Zhang et al. (2013) dalam studinya mengungkapkan bahwa perusahaan yang menggunakan pengukuran kinerja non-finansial dalam perusahaannya akan mampu memiliki kinerja finansial yang lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukannya.

H8: *Customer perspective* secara positif dan signifikan memediasi pengaruh *soft TQM* terhadap *financial perspective*

H9: *Internal business process perspective* secara positif dan signifikan memediasi pengaruh *soft TQM* terhadap *financial perspective*

H10: *Innovation and learning perspective* secara positif dan signifikan memediasi pengaruh *soft TQM* terhadap *financial perspective*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari data responden yang didapatkan, terkumpul data responden sebanyak 135 data dengan profil sebagai berikut.

Responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden laki-laki sebanyak 68,1%, kelompok usia yang didominasi 35-44 tahun sebanyak 25,9%, jenjang pendidikan didominasi oleh SMA/SMK/Sederajat sebanyak 42,2%, pendapatan rata-rata dengan didominasi oleh responden berpendapatan rata-rata perbulan berkisar Rp 1 – Rp 25.000.000 sebanyak 45,2%, lama berdiri UKM didominasi oleh usaha dengan usia lebih dari 5 tahun sebanyak 47,4%, lokasi usaha yang menjadi mayoritas adalah UKM di Jakarta Timur sebanyak 41,5%, jenis industry terbanyak adalah makanan/minuman sebanyak 38,5%, dan jumlah karyawan yang dimiliki UKM didominasi oleh usaha dengan jumlah karyawan 5 – 9 orang sebanyak 66,7%.

Uji validitas dan reliabilitas atas masing-masing variabel penelitian kemudian dilakukan untuk uji validitas indikator dinyatakan valid jika KMO-MSA dan *factor loading* > 0,5, kemudian variabel dinyatakan reliabel jika *cronbach's alpha* > 0,6. Seluruh indikator dan variabel pada data pre-test penelitian ini telah dinyatakan valid dalam uji validitas dan reliabilitas, sehingga dapat dilanjutkan ketahap berikutnya. Dalam model pengukuran, analisis dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji validitas, reliabilitas, dan *goodness of fit* model. Indikator dinyatakan valid dengan $CR \geq 1,96$ dan $SLF \geq 0,4$ dan dinyatakan reliabel jika $CR \geq 0,6$ dan $AVE \geq 0,50$. Pada uji validitas model pengukuran ini, terdapat dua indikator penelitian yang tidak valid, yaitu TMC2

Tabel 1. Profil Responden

Jenis Kelamin	f	%	Pendapatan Rata-Rata Perbulan	f	%	Jenis Industri	f	%
Laki-Laki	92	68,1	Rp 1 – 25 juta	61	45,2	Bahan Bangunan	2	1,5
Perempuan	43	31,9	Rp 25 – 50 juta	23	17	Barang dari Kulit & Alas Kaki	2	1,5
			Rp 50 – 75 juta	10	7,4	Bidang Keamanan	1	0,7
Kelompok Usia			Rp 75 – 100 juta	10	7,4	Bidang Pendidikan	1	0,7
15-24 tahun	16	11,9	Rp 100 – 125 juta	10	7,4	Distribusi	2	1,5
25-34 tahun	42	31,1	Rp 125 – 150 juta	11	8,1	Farmasi, Produksi Obat Kimia, Obat Tradisional	4	3
35-44 tahun	35	25,9	Rp 150 – 175 juta	1	0,7	Furnitur	3	2,2
45-54 tahun	23	17	Rp 175 – 200 juta	1	0,7	Karet & Plastik	3	2,2
55-64 tahun	16	11,9	≥ Rp 200 juta	8	5,9	Kerajinan Tangan	2	1,5
						Kesehatan dan Industri	1	0,7
Jenjang Pendidikan			Lama Berdiri			Komputer, Barang Elektronik, Optik	4	3
SD	8	5,9	1 - 2 tahun	21	15,6	Laundry	1	0,7
SMP/Sederajat	13	9,6	2 - 3 tahun	12	8,9	Makanan/Minuman	52	38,5
SMA/SMK/Sederajat	57	42,2	3 - 4 tahun	24	17,8	Mesin & Peralatannya	2	1,5
Diploma	15	11,1	4 -5 tahun	14	10,4	Otomotif (Jual Beli, Rental, Bengkel, Jasa Cuci)	6	4,4
S1	34	25,2	≥ 5 tahun	64	47,4	Otomotif (Jual Beli, Rental, Jasa Cuci)	4	3
Pascasarjana (S2-S3)	7	5,2				Pakaian Jadi	9	6,7
Lainnya	1	0,7	Lokasi UKM			Percetakan & Reproduksi Media Rekaman	5	3,7
			Jakarta Pusat	24	17,8	Pertanian/Perkebunan	4	3
Posisi dalam UKM			Jakarta Utara	10	7,4	Peternakan/Perikanan	2	1,5
Pemilik (<i>Owner</i>)	89	65,9	Jakarta Selatan	33	24,4	Reparasi Mesin & Pemasangan Mesin	1	0,7
Manajer	46	34,1	Jakarta Barat	12	8,9	Salon/Barbershop	3	2,2
			Jakarta Timur	56	41,5	Tekstil	18	13,3
Jumlah Karyawan						Tempat olahraga	1	0,7
5 - 9 orang	90	66,7				Tour & Travel	2	1,5
10 - 14 orang	13	9,6						
15 - 19 orang	4	3						
≥ 20 orang	28	20,7						

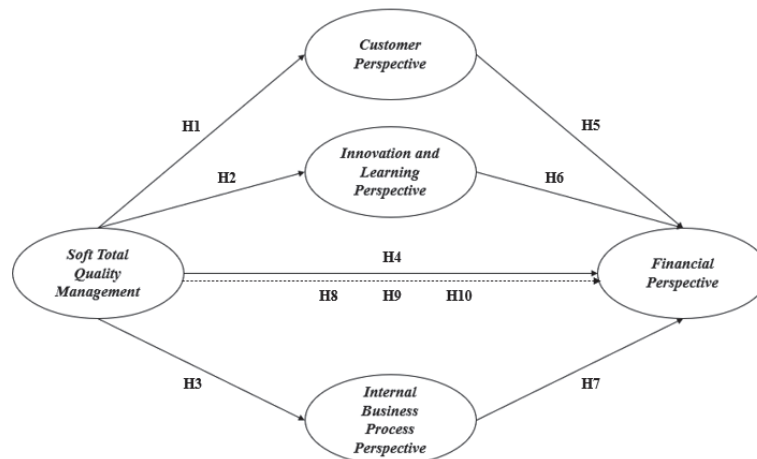
Sumber: Hasil Olahan Peneliti

dan SM2, sehingga indikator tersebut perlu dikeluarkan. Untuk uji *goodness of fit* model tingkat 1 dinyatakan bahwa model memiliki kecocokan yang baik ($\chi^2=511,642$, $\chi^2/df = 1,640$, GFI = 0,789, RMR= 0,042, RMSEA = 0,069, TLI = 0,853, NFI = 0,727, IFI = 0,872, CFI = 0,869), begitu juga untuk *goodness of fit* model tingkat 2 yang menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik ($\chi^2 =76,872$, $\chi^2/df = 1,281$, GFI = 0,926, RMR= 0,028, RMSEA = 0,046, TLI = 0,961, NFI = 0,881, IFI = 0,971, CFI = 0,970). Pada analisis model struktural, kecocokan model dinyatakan baik dengan hasil uji *goodness of fit* ($\chi^2 =446,503$, $\chi^2/df = 1,711$, GFI = 0,802, RMR= 0,041, RMSEA = 0,073, TLI = 0,857, NFI = 0,751, IFI = 0,879, CFI = 0,876). Selanjutnya, pada analisis model struktural adalah analisis hubungan kausal antara satu variabel dengan variabel lainnya. Syarat untuk menunjukkan signifikansi hubungan adalah dengan nilai CR $\geq 1,96$ dengan *significance level* 0,05 dan *P-value* sebesar $\leq 0,05$. Terakhir adalah uji mediasi yang dilakukan

dengan menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel *soft* TQM terhadap *financial perspective* dengan variabel mediator yaitu *non-financial perspective*. Berdasarkan analisis model struktural dan analisis uji mediasi diperoleh hasil uji hipotesis yang dirangkum pada tabel 2.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *soft* TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap perspektif non-finansial, yaitu *customer perspective*, *internal business process perspective*, *innovation and learning perspective* yang mana sejalan dengan hasil temuan Albuhi & Abdallah (2018). Rahman & Bullcock (2006) menjelaskan pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel *soft* TQM terhadap kepuasan pelanggan tersebut karena dipengaruhi besar oleh *customer focus* sebagai salah satu *critical factor* yang digunakan dalam *soft* TQM. Kemudian, Fotopoulos & Psomas (2009) menyebutkan bahwa *soft* TQM mampu menjadikan organisasi mendapatkan keunggu-

Gambar 2. Model dari Hasil Pengujian Hipotesis



Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	CR	Hasil Penelitian
H1	<i>Soft TQM</i> → <i>Customer Perspective</i>	5,456	Hipotesis Diterima
H2	<i>Soft TQM</i> → <i>Internal Business Process Perspective</i>	5,250	Hipotesis Diterima
H3	<i>Soft TQM</i> → <i>Innovation and Learning Perspective</i>	5,100	Hipotesis Diterima
H4	<i>Soft TQM</i> → <i>Financial Perspective</i>	-0,775	Hipotesis Ditolak
H5	<i>Customer Perspective</i> → <i>Financial Perspective</i>	1,091	Hipotesis Ditolak
H6	<i>Internal Business Process Perspective</i> → <i>Financial Perspective</i>	1,248	Hipotesis Ditolak
H7	<i>Innovation and Learning Perspective</i> → <i>Financial Perspective</i>	2,575	Hipotesis Diterima
Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	SLF	Hasil Penelitian
H8	<i>Soft TQM</i> → <i>Customer Perspective</i> → <i>Financial Perspective</i>	0,64	Hipotesis Ditolak
H9	<i>Soft TQM</i> → <i>Internal Business Process Perspective</i> → <i>Financial Perspective</i>	0,44	Hipotesis Ditolak
H10	<i>Soft TQM</i> → <i>Innovation and Learning Perspective</i> → <i>Financial Perspective</i>	0,32	Hipotesis Diterima (Mediasi Penuh)

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

lan kompetitifnya dengan cara meningkatkan kepuasan pelanggan yang mana terukur dalam perspetif *balanced scorecard*, yakni *customer perspective*.

Pengaruh *soft TQM* terhadap *internal business process perspective* dinyatakan dengan pernyataan bahwa implementasi TQM, baik *soft* maupun *hard* mampu mendorong organisasi untuk meningkatkan *internal business process* (Kumar et al., 2009). Hal ini sesuai dengan kondisi sekarang yang mana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat dan masif sehingga memaksa bisnis-bisnis untuk dapat menyesuaikan kecepatannya dengan perubahan keinginan pelanggan. Kumar et al. (2009) melanjutkan bahwa pengaruh *soft TQM* terbesar diperoleh dari tiga *critical factor* utama, yaitu *customer focus*, *supplier quality*, dan *employee involvement* yang mana juga digunakan

dalam penelitian ini.

Terkait pengaruh *soft TQM* terhadap *innovation and learning perspective*, Zeng et al. (2017); Sciarelli et al. (2020) dalam penelitiannya saling melengkapi yang mana Zeng et al. (2017) menemukan bahwa pentingnya pengaruh *soft TQM* terhadap inovasi produk serta pengetahuan tentangnya, kemudian Sciarelli et al. (2020) menemukan adanya pengaruh antara *soft TQM* terhadap inovasi teknikal atau proses yang ada dalam suatu bisnis. Inovasi-inovasi tersebut tidak terlepas dari pengetahuan yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia di suatu bisnis, dan pengetahuan untuk menciptakan nilai yang lebih baik pada organisasi perlu diasah dengan pembelajaran. Hubungan ini juga dapat dipengaruhi karena diterapkannya *soft TQM* yang paling berkontribusi pada variabel *innovation and learning perspective*

ini, yaitu faktor *top management commitment* serta *training and development* (Yusr et al., 2017; Zeng et al., 2015).

Namun, lain halnya dengan hasil temuan *soft TQM* terhadap perspektif non-finansial. Hasil temuan dalam penelitian ini didapatkan bahwa *soft TQM* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap perspektif finansial, yang mana tidak sejalan dengan penelitian Albuhi & Abdallah (2018). Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa *soft TQM* berpengaruh negatif terhadap *financial perspective* sejalan dengan penelitian How & Lee (2021) yang menemukan pengaruh negatif antara *soft TQM* terhadap kinerja finansial. How & Lee (2021) menjelaskan bahwa implementasi *soft TQM* dapat menurunkan kinerja finansial organisasi menjadi di ambang batas dikarenakan diperlukannya biaya tambahan dalam hal meningkatkan kualitas. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa hal ini juga sesuai dengan objek yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu sektor UKM. Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa responden, penghasilan bulanan yang UKM dalam penelitian ini didapatkan hanya cukup untuk pengeluaran biaya tetap dan biaya tak terduga lainnya. Kemudian, hasil yang tidak signifikan dapat dipengaruhi dari model penelitian yang menambahkan adanya variabel mediator antara *soft TQM* terhadap *financial perspective*, yaitu *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *innovation and learning perspective*. Jika variabel mediator dalam penelitian ini tidak dimasukkan dalam model, maka pengaruh langsung *soft TQM* terhadap *financial perspective* memperoleh hasil yang positif dan signifikan.

Selanjutnya, hasil penelitian ini menemukan bahwa *customer perspective* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *financial perspective*. Pengaruh yang positif dan tidak signifikan juga ditemukan dari hubungan *internal business process perspective* terhadap *financial perspective*. Hanya satu perspektif non-finansial yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial perspective*, yaitu *innovation and learning perspective*. Tidak seperti hasil

temuan lain yang menemukan bahwa *customer perspective* berpengaruh signifikan terhadap kinerja finansial (Anderson et al., 2004; Chi & Gursoy, 2009), penelitian ini memperoleh hasil temuan yang sama dengan hasil penelitian Lee & How (2019) yang mengungkapkan kepuasan pelanggan tidak signifikan berpengaruh pada kinerja finansial.

Otto et al. (2020) mengungkapkan bahwa semakin meningkatnya level kepuasan pelanggan, maka biaya yang dikeluarkan suatu bisnis akan semakin meningkat atau terjadinya reduksi profit dari bisnis tersebut. Jika berkaitan dengan peningkatan biaya, maka sektor UKM yang menjadi objek penelitian ini akan cenderung lebih sensitif, sehingga menjadikan mereka menganggap bahwa kepuasan pelanggan cukup pada standarnya saja untuk mengantisipasi penurunan kinerja finansial usaha. Selain itu, mengingat dalam penelitian ini terdapat lebih dari satu kategori ukuran usaha dan industri usaha, sehingga masing-masing dari responden dapat memberikan jawaban yang berbeda satu sama lain.

Pengaruh *internal business process perspective* yang tidak signifikan terhadap *financial perspective* yang didapatkan dari hasil uji hipotesis dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Albuhi & Abdallah (2018); Škrinjar et al (2008). Škrinjar et al (2008) menambahkan dalam penelitiannya bahwa *internal business process* tidak semata-mata sama sekali tidak memiliki hubungan terhadap kinerja finansial, namun memiliki hubungan yang tidak langsung jika terdapat faktor-faktor non-finansial lainnya. Sama seperti hasil penelitian ini yang objek penelitiannya adalah UKM, *internal business process* tidak signifikan terhadap kinerja finansial karena hubungannya adalah secara langsung.

Pengaruh *innovation and learning perspective* terhadap *financial perspective* yang positif dan signifikan dalam penelitian ini tidak sejalan dengan Albuhi & Abdallah (2018) sebagai jurnal acuan penelitian ini, namun sejalan dengan Martinez (2009); Wahyono & Hu-

tahayan (2020). Terlaksananya pembelajaran secara efektif dan efisien dalam bisnis mampu memberikan peningkatan atas kinerja finansial yang mana inovasi juga akan berjalan baik jika pembelajaran yang efektif dan efisien ini juga terlaksana. Inovasi sendiri memainkan peranan penting dalam menciptakan nilai, meningkatkan keunggulan usaha dibandingkan usaha lainnya, upaya dalam mempertahankan pelanggan lama serta mendapatkan pelanggan baru. Di tengah persaingan bisnis saat ini menjadikan mereka memperhatikan pentingnya keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif ini dapat bagi usaha atau dalam konteks ini adalah usaha UKM dengan terus mendorong inovasi dan meningkatkan pembelajaran. Mehralian et al. (2017) menambahkan bahwa menjadi organisasi atau usaha yang terus meningkatkan pembelajaran adalah hal terpenting yang diperlukan oleh usaha.

Hasil uji mediasi penelitian ini menyatakan bahwa *customer perspective* dan *internal business process perspective* tidak signifikan memediasi hubungan antara *soft TQM* dan *financial perspective*. Hal ini mengacu pada Antara et al., (2013) yang menyatakan bahwa jika asumsi korelasi tidak terpenuhi, maka uji mediasi tidak dapat dilakukan. Sedangkan, *Innovation and learning perspective* menjadi satu-satunya perspektif non-finansial yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *financial perspective* berdasarkan hasil uji hubungan kausal, sehingga pengujian dilanjutkan ke tahap uji mediasi yang akan melihat apakah variabel ini secara signifikan memediasi hubungan antara *soft TQM* dengan *financial perspective*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *innovation and learning perspective* memediasi penuh pengaruh *soft TQM* terhadap *financial perspective*.

Meskipun dua dari tiga perspektif non-finansial tidak signifikan memediasi hubungan *soft TQM* dan *financial perspective*, namun hasil ini tetap sesuai dengan teori *balanced scorecard* yang mana perspektif non-finansial merupakan pendorong bagi kinerja finansial jangka panjang. Penelitian sebelumnya mendapatkan hasil temuan yang mana *customer perspective*

signifikan memediasi hubungan *soft TQM* dan *financial perspective* di industri farmasi, kemudian penelitian ini mendapatkan hasil temuan dengan objek penelitian di UKM DKI Jakarta yaitu *innovation and learning perspective* signifikan memediasi hubungan antara *soft TQM* dan *financial perspective*. Perbedaan objek penelitian dan industri usaha antara penelitian ini dan penelitian sebelumnya mampu menjadi faktor pengaruh berbedanya hasil temuan untuk ketiga hipotesis terkait peran mediasi perspektif non-finansial terhadap hubungan *soft TQM* dan *financial perspective*.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Penelitian ini, memperoleh hasil temuan yaitu pada UKM di DKI Jakarta, *soft TQM* memiliki pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap perspektif finansial, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap perspektif finansial, yaitu *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *innovation and learning perspective*. Kemudian, penelitian ini menemukan bahwa perspektif non-finansial, yaitu *customer perspective* dan *internal business process perspective* memiliki pengaruh langsung yang positif dan tidak signifikan terhadap perspektif finansial. Pengaruh langsung yang tidak signifikan ini juga menjadikan peran *customer perspective* dan *internal business process perspective* memperoleh hasil yang positif dan tidak signifikan dalam memediasi pengaruh *soft TQM* terhadap perspektif finansial. Sedangkan, satu perspektif non-finansial lainnya, yaitu *innovation and learning perspective* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perspektif finansial. Kemudian, dalam uji mediasi diperoleh bahwa *innovation and learning perspective* secara positif dan signifikan memediasi pengaruh *soft TQM* terhadap perspektif finansial.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil temuan, terdapat rekomendasi yang peneliti rekomendasikan kepada pelaku UKM dalam meningkatkan *soft TQM* untuk meningkatkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif inovasi dan

pembelajaran, serta meningkatkan perspektif inovasi dan pembelajaran guna meningkatkan kinerja finansial. Pemilik/manajemen UKM dapat menjaga hubungan baik dengan pelanggan yaitu dengan berusaha mengetahui dengan mencari informasi dan mengumpulkan komplain pelanggan, serta menciptakan produk/layanan beserta memenuhi kualitas yang diinginkan oleh pelanggan dalam hal meningkatkan kepuasannya. Karyawan juga perlu diberikan kepercayaan untuk turut berperan aktif dalam meningkatkan kualitas produk, layanan, dan proses bisnis, serta diberikan hak atas pekerjaan atau proses yang mereka telah ahli didalamnya. Tidak hanya itu, pemilik/manajemen UKM juga dapat memilih pemasok yang memenuhi standar kualitas usaha mereka. Hal ini perlu dilakukan atas dasar bahwa pemilihan bahan yang baik dari pemasok terbaik dapat memperlancar proses internal bisnis serta dapat menciptakan hasil produk yang terbaik.

Pemilik/manajemen UKM juga dapat menumbuhkan kesadaran mereka akan kualitas dan berusaha terlibat aktif dalam proses peningkatan kualitas. Jika pemilik/manajemen telah sadar akan kualitas, mereka dapat memberikan pelatihan dan pembelajaran bagi karyawan dalam pekerjaannya agar menyesuaikan dengan tujuan usaha, yaitu memberikan produk/layanan yang terbaik bagi pelanggan. Kesadaran manajemen atas peningkatan kualitas ini juga dapat menjadikan usaha lebih peka akan keinginan pelanggan, sehingga terdorong untuk menciptakan inovasi atas produk/layanan ataupun proses dalam usahanya. Inovasi atas produk/layanan dapat dilakukan dengan menambahkan produk baru dalam usaha, sedangkan inovasi atas proses dapat dengan mengefektifkan proses atau mengefisienkan biaya dalam pembuatan produk. Kemudian, karyawan yang dilatih untuk menjalankan strategi inovasi dan didukung dengan pembelajaran dapat membantu pemilik/manajemen UKM dalam menyarankan inovasi yang diperlukan, baik pada kualitas produk/layanan ataupun proses bisnis. Dengan ini,

proses peningkatan kualitas dengan inovasi dan pembelajaran yang dilakukan oleh UKM, pada akhirnya diharapkan akan berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan, sehingga hal ini dapat membantu UKM untuk meningkatkan profit bisnis mereka yang didukung dengan penyaluran ide yang kreatif dan inovatif dari pemilik/manajemen dan karyawan.

Limitasi dan Saran Penelitian Selanjutnya

Keterbatasan dalam penelitian ini perlu dijadikan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya yang akan melakukan penelitian terkait topik yang serupa. Pertama, data sekunder yang digunakan dalam penelitian menggunakan data UMKM sebagai referensi penulisan, sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat menyaring data hanya terfokus pada data UKM agar lebih baik dalam memperoleh hasil temuan. Kedua, indikator yang digunakan pada variabel dependen dan independen berjumlah minimal, sehingga diharapkan dalam penelitian selanjutnya dapat menambahkan jumlah indikator untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas variabel yang digunakan. Ketiga adalah jumlah sampel yang hanya memenuhi standar minimal dalam penggunaan metode SEM. Untuk hal ini, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah sampel agar lebih mampu menjelaskan pengaruh dan tingkat korelasi dari penerapan TQM terhadap kinerja finansial dan non-finansial dengan lebih baik. Terakhir, dalam penelitian ini metode pengambilan sampel tidak memperhitungkan populasi UKM di masing-masing wilayah DKI dan menjadikan persebaran responden tidak merata. Oleh karena itu, saran untuk penelitian selanjutnya adalah diharapkan jumlah sampel dapat disesuaikan dengan perhitungan jumlah populasi UKM di DKI Jakarta atau dapat dengan menggunakan teknik *stratified sampling* untuk pengambilan sampel yang bertujuan agar memperoleh hasil temuan yang sampelnya dapat lebih baik dalam merepresentasikan setiap wilayah pada objek penelitian secara merata.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118458>
- Abdallah, A. B. (2013). The Influence of “Soft” and “Hard” Total Quality Management (TQM) Practices on Total Productive Maintenance (TPM) in Jordanian Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 1–13. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n21p1>
- Adem, M. K., & Viridi, S. S. (2020). The effect of TQM practices on operational performance : an empirical analysis of ISO 9001 : 2008 certified manufacturing organizations in Ethiopia. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2019-0076>
- Ahmed, A. O., & Idris, A. A. (2021). Examining the relationship between soft total quality management (TQM) aspects and employees ’ job satisfaction in “ ISO 9001 ” Sudanese oil companies. *The TQM Journal*, 33(1), 95–124. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0147>
- Ahmed, S., Manaf, N. H. A., & Islam, R. (2019). Assessing top management commitment, workforce management, and quality performance of Malaysian hospitals. *International Journal of Healthcare Management*, 14(1), 236–244. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1645380>
- Albuhisi, A. M., & Abdallah, A. B. (2018). The impact of soft TQM on financial performance: The mediating roles of non-financial balanced scorecard perspectives. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(7), 1360–1379. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2017-0036>
- Aletaiby, A. A., Rathnasinghe, A. P., & Kulatunga, P. (2021). Influence of top management commitment towards the effective implementation of TQM in Iraqi oil companies. *Journal of Petroleum Exploration and Production*, 11(4), 2039–2053. <https://doi.org/10.1007/s13202-021-01131-3>
- Ali, G. A., Hilman, H., & Gorondutse, A. H. (2020). Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from Saudi SMEs. *Benchmarking*, 27(4), 1503–1531. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0391>
- Ali, S., Ahababi, A., Singh, S. K., & Balasubramanian, S. (2019). *Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance*. 23(2), 351–373. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Mazvancheryl, S. K. (2004). Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, 68(4), 172–185. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.172.42723>
- Anil, A. P., & Satish, K. P. (2016). Investigating the relationship between TQM practices and Firm ’ s performance : A conceptual framework for Indian organizations. *Procedia Technology*, 24, 554–561. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2016.05.103>
- Antara, I. K. G., Kencana, I. P. E. N., & Jayanegara, K. (2013). Variabel laten sebagai moderator dan mediator dalam hubungan kausal i k. *E-Jurnal Matematika*, 2(4), 33–39.
- Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *TQM Journal*, 29(1), 184–213. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2016-0003>
- Bakotić, D., & Rogošić, A. (2017). Employee involvement as a key determinant of core quality management practices. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(11–12), 1209–1226. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1094369>
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). *Total Quality-Oriented Human Resources Management*.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.08.003>
- Demirbag, M., & Koh, S. C. L. (2006). *TQM and market orientation ’ s impact on SMEs ’ performance*. 1206–1228. <https://doi.org/10.1108/02635570610710836>
- Escrig-tena, A. B., Segarra-cipr, M., García-juan, B., & Beltr, I. (2018). *International Journal of Production Economics The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in de-*

- termining innovation performance*. 200(January), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.011>
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). *The impact of “ soft ” and “ hard ” TQM elements on quality management results*. <https://doi.org/10.1108/02656710910928798>
- Gadenne, D., & Sharma, B. (2009). *An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance*. 26(9), 865–880. <https://doi.org/10.1108/02656710910995064>
- Gambi, L. D. N., Lizarelli, F. L., Junior, A. R. R., & Boer, H. (2020). The impact of quality management practices on innovation : an empirical research study of Brazilian manufacturing companies. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0168>
- Georgiev, S., & Ohtaki, S. (2019). Critical success factors for TQM implementation among manufacturing SMEs: Evidence from Japan. *Benchmarking*, 27(2), 473–498. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0037>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. (2013). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson Education, Inc.
- Han, X., & Liu, X. (2020). Equilibrium decisions for multi-firms considering consumer quality preference. *International Journal of Production Economics*, 227(July 2019), 107688. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107688>
- Herzallah, A. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L., & Muñoz Rosas, J. F. (2014). Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: The case of the Palestinian industrial SMEs. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25(5–6), 635–649. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.824714>
- Hilman, H., Ali, G. A., & Gorondutse, A. H. (2019). The relationship between TQM and SMEs’ performance: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 61–84. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0059>
- Hoque, Z. (2003). Total quality management and the balanced scorecard approach: A critical analysis of their potential relationships and directions for research. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(5), 553–566. [https://doi.org/10.1016/S1045-2354\(02\)00160-0](https://doi.org/10.1016/S1045-2354(02)00160-0)
- How, S. M., & Lee, C. G. (2021). Customer satisfaction and financial performance-linear or non-linear relationship: a case study of Marriot International. *Current Issues in Tourism*, 24(9), 1184–1189. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1735319>
- Huang, H., Lai, M., & Lin, L. (2011). Expert Systems with Applications Developing strategic measurement and improvement for the biopharmaceutical firm : Using the BSC hierarchy. *Expert Systems With Applications*, 38(5), 4875–4881. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.09.069>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, 83(7–8).
- Kaur, M., Singh, K., & Singh, D. (2019). Synergetic success factors of total quality management (TQM) and supply chain management (SCM): A literature review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(6), 842–863. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2017-0228>
- Kementrian KUKM. (2019). Perkembangan Data Usaha Mikro , Kecil , Menengah Dan Usaha Besar. *Www.Depkop.Go.Id*, 2000(1), 1. <http://www.depkop.go.id/data-umkm>
- Khalfallah, M., & Lakhal, L. (2020). The impact of lean manufacturing practices on operational and financial performance: the mediating role of agile manufacturing. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 38(1), 147–168. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2019-0244>
- Kim, D. Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295–315. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.003>
- Kumar, V., Choisine, F., De Grosbois, D., & Kumar, U. (2009). Impact of TQM on company’s perfor-

- mance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(1), 23–37. <https://doi.org/10.1108/02656710910924152>
- López, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2006). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, 37(2), 215–239. <https://doi.org/10.1177/1350507606063443>
- Luthra, S., Garg, D., Agarwal, A., & Mangla, S. K. (2020). *Total Quality Management (TQM) Principles, Methods, and Applications*.
- Malhotra, N. K., & Dash, S. (2016). Marketing Research: An Applied Approach Seventh Edition. In *Pearson India Education Services*.
- Martinez, R. L. (2009). *IMPACT OF THE LEARNING ORGANIZATION ON FINANCIAL PERFORMANCE* by Rudy Lee Martínez APIWAN BORN, Ph. D., Faculty Mentor and Chair JOHN HANNON, D. B. A., Committee Member PAUL RUSSELL, Ph. D., Committee Member Bill Reed, Ph. D., Acting Dean, Sc (Issue June).
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 111–125. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2015-0114>
- Moustaghfir, K., Schiuma, G., Moustaghfir, K., Schiuma, G., & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: Research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 495–510. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0141>
- Muttaqin, G. F., & Dharmayanti, R. (2015). PENGARUH IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KEUANGAN DENGAN KUALITAS KINERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Akuntansi*, XIX(01), 68–78.
- Otto, A. S., Szymanski, D. M., & Varadarajan, R. (2020). Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 543–564. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00657-7>
- Peratec. (1994). *Total Quality Management: The key to business improvement*.
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 15-37.
- Psomas, E. (2014). through the “ soft ” and “ hard ” aspect of TQM in food companies. 26(5), 431–444. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2013-0017>
- Rahman, S., & Bullock, P. (2006). Soft TQM , hard TQM , and organisational performance relationships : an empirical investigation. *The International Journal of Management Science*, 33(2005), 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.008>
- Sahoo, S., & Yadav, S. (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 21, 541–548. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.155>
- Sciarelli, M., Gheith, M. H., & Tani, M. (2020). The relationship between soft and hard quality management practices , innovation and organizational performance in higher education. *The TQM Journal*, 32(6), 1349–1372. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2020-0014>
- Sipayung, F. (2009). Jurnal Manajemen Bisnis. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(1), 7–14.
- Škrinjar, R., Bosilj-Vukšić, V., & Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14(5), 738–754. <https://doi.org/10.1108/14637150810903084>
- Talapatra, S., Uddin, M. K., Antony, J., Gupta, S., & Cudney, E. A. (2019). An empirical study to investigate the effects of critical factors on TQM implementation in the garment industry in Bangladesh. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(9–10), 1209–1232. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2018-0145>
- Wahyono, & Hutahayan, B. (2020). The relationships between market orientation, learning orientation, financial literacy, on the knowledge competence, innovation, and performance of small and medium textile industries in Java and Bali. *Asia Pacific Management Review*, xxxx. <https://doi.org/10.1108/APMR-06-2020-0014>

org/10.1016/j.apmrv.2020.07.001

- Yang, A. S., & Baasandorj, S. (2017). Exploring CSR and financial performance of full-service and low-cost air carriers. *Finance Research Letters*, 23, 291–299. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2017.05.005>
- Yu, L., Suojapelto, K., Hallikas, J., & Tang, O. (2008). Chinese ICT industry from supply chain perspective - A case study of the major Chinese ICT players. *International Journal of Production Economics*, 115(2), 374–387. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.03.011>
- Yusr, M. M., Sanuri, S., Mokhtar, M., Othman, A. R., & Sulaiman, Y. (2017). Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 955–974. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2014-0138>
- Zahoor, A., & Sahaf, M. A. (2018). Investigating causal linkages in the balanced scorecard: an Indian perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 36(1), 184–207. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2016-0128>
- Zeng, J., Anh, C., & Matsui, Y. (2015). Int . J . Production Economics The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance : An empirical study \$. *Intern. Journal of Production Economics*, 162, 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.006>
- Zeng, J., Zhang, W., Matsui, Y., & Zhao, X. (2017). The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 185(August 2015), 240–251. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.031>
- Zhang, C., Pan, F., & Lin, T. W. (2013). Market Competition and the Use of Performance Measures in Chinese Firms. *Wiley Online Library*, 69–74. <https://doi.org/10.1002/jcaf>
- Zhao, J., Qiu, J., Zhou, Y. W., Hu, X. J., & Yang, A. F. (2020). Quality disclosure in the presence of strategic consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55(March), 102084. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102084>