

**PENGARUH MANAJEMEN KUALITAS DAN MANAJEMEN RANTAI  
PASOKAN TERHADAP KINERJA BISNIS  
(Studi pada industri bakpia di Yogyakarta)**



**SKRIPSI**

Oleh :

**Muhammad Ramadhani 13311249**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2020  
BAB I  
PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Persaingan bisnis yang ketat menuntut perusahaan untuk memiliki kemampuan pengelolaan perusahaan dengan baik dan tepat. Hal ini karena pengelolaan perusahaan yang baik dan tepat akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja bisnis (perusahaan). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Srimindarti, 2014).

Kinerja bisnis yang tinggi akan memberikan pengaruh dalam banyak hal seperti peningkatan perkembangan usaha, perolehan volume penjualan yang semakin meningkat, keuntungan yang semakin besar dan lain sebagainya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bisnis yang tinggi memberikan banyak kontribusi positif bagi perusahaan dalam banyak hal. Ada banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja bisnis. Vanichchinchai dan Igel (2011), Attia (2016) dalam penelitiannya secara empiris menemukan bukti nyata pengaruh manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis.

Kualitas produk atau jasa yang baik menjadi harapan dan impian bagi semua orang baik konsumen maupun produsen. Pentingnya kualitas dapat dilihat dari sudut manajemen operasional. Bagi manajemen operasional, kualitas produk atau jasa yang baik merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam

meningkatkan daya saing produk. Perusahaan yang memiliki strategi manajemen yang baik yang dapat menghasilkan kualitas barang atau jasa yang sesuai dengan tuntutan pelanggan dan dapat memenangkan persaingan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas (produk atau jasa) harus dimulai melalui kepemilikan manajemen kualitas yang baik. Kemampuan sebuah perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa akan memberikan kontribusi positif dalam bentuk peningkatan kinerja bisnis.

Selain manajemen kualitas, faktor lain yang mempengaruhi kinerja bisnis adalah pengelolaan manajemen rantai pasokan yang baik. McLeod dan Schell (2011) menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan atau *supply chain* manajemen merupakan jalur yang memfasilitasi aliran sumber daya fisik dari pemasok kepada perusahaan dan selanjutnya kepada pelanggan. *Supply chain management* merupakan proses di mana aliran sumber yang melalui rantai pasokan harus dikelola untuk memastikan bahwa aliran tersebut terjadi dengan cara yang tepat waktu dan efisien.

Manajemen rantai pasokan hanya salah satu aspek dari sistem perencanaan sumber daya perusahaan, namun memainkan peranan yang sangat penting dalam operasi (McLeod dan Schell, 2011). Manajemen rantai pasokan terdiri atas aktivitas-aktivitas: 1) Memprediksi permintaan pelanggan, 2) Membuat jadwal produksi, 3) Mempersiapkan jaringan transportasi, 4) Melakukan pemesanan persediaan pengganti dari pemasok, 5) Menerima persediaan dari pemasok, 6) Mengelola persediaan bahan mentah, barang dalam proses, ataupun barang jadi, 7) Melakukan produksi, 8) Melakukan transportasi sumber daya kepada pelanggan,

9) Melacak aliran sumber daya mulai dari pemasok, di dalam perusahaan, serta kepada pelanggan (Mc Leod dan Schell, 2011). Kemampuan pihak manajemen perusahaan untuk melakukan pengelolaan manajemen rantai pasokan dengan baik akan memberikan berbagai macam manajemen kualitas yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bisnis.

Manajemen rantai pasokan menjadi suatu elemen penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan untuk mendukung peningkatan kinerja bisnis. Hal ini juga berlaku pada industri makanan seperti bakpia. Bakpia merupakan salah satu makanan khas Yogyakarta yang banyak diminati oleh masyarakat maupun wisatawan sebagai buah tangan. Permintaan konsumen yang tinggi pada produk bakpia menuntut masing-masing perusahaan untuk dapat mengelola proses produksi mulai dari awal hingga proses penyampaian produk kepada konsumen dengan efektif dan efisien. Oleh sebab itu maka manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan merupakan salah satu cara yang dapat diterapkan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji bagaimana pengaruh manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis. Industri bakpia di Yogyakarta dipilih sebagai obyek penelitian dengan pertimbangan banyaknya industri bakpia di Yogyakarta tentu akan meningkatkan iklim persaingan bisnis, dan hanya perusahaan yang dapat mengelola perusahaan dengan baiklah dan memiliki manajemen kualitaslah yang dapat meningkatkan kinerja bisnis.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas maka permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja bisnis?
2. Apakah manajemen rantai pasokan berpengaruh terhadap kinerja bisnis?
3. Apakah manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan berpengaruh terhadap kinerja bisnis?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Suatu penelitian dilakukan tentunya memiliki tujuan tertentu. Tujuan yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh manajemen kualitas terhadap kinerja bisnis.
2. Untuk mengetahui pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis.
3. Untuk mengetahui pengaruh manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam beberapa bentuk antara lain adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi bagi manajemen perusahaan mengenai arti penting manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan yang saat ini diterapkan perusahaan apakah

sudah mampu memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja bisnis. Hasil penelitian ini nantinya dapat digunakan sebagai dasar evaluasi perbaikan sistem manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan yang lebih baik.

## 2. Bagi Calon Pengusaha

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada calon pengusaha mengenai arti penting perencanaan manajemen (kualitas dan rantai pasokan) guna memperlancar proses produksi dalam perusahaan serta kontribusinya bagi kinerja bisnis.

### **1.5. Batasan Penelitian**

Agar penelitian ini lebih spesifik dan terfokus serta untuk membatasi permasalahan yang diteliti, penulis membuat batasan sampel dan variabel yang diteliti yaitu sebagai berikut:

1. Sampel pada penelitian ini adalah industri bakpia di Yogyakarta.
2. Variabel yang diteliti terdiri dari:
  - a. Manajemen kualitas
  - b. Manajemen rantai pasokan
  - c. Kinerja bisnis

### **1.6. Sistematika Penulisan**

#### **Bab I : Pendahuluan**

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **Bab II : Landasan Teori**

Bab ini berisikan tentang uraian teoritis yang digunakan sebagai dasar teori yang mendukung penelitian ini, penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

## **Bab III : Metodologi Penelitian**

Bab ini berisikan tentang metodologi yang digunakan dalam penelitian ini yang terdiri dari bentuk, tempat dan waktu penelitian, variabel penelitian dan definisi operasional, populasi, sampel dan metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen serta metode analisis data.

## **Bab IV : Analisis Data dan Pembahasan**

Bab ini membahas mengenai analisis serta pengujian terhadap jawaban responden dari kuesioner yang dibagikan dan hasil yang diperoleh dalam penelitian.

## **Bab V : Penutup**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan, implikasi manajerial, saran yang penulis ajukan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan serta keterbatasan penelitian.

# **BAB II**

## **LANDASAN TEORI**

## 2.1 Kajian Pustaka

Vanichchinchai dan Igel (2011) melakukan penelitian dengan judul “*The Impact of Total Quality Management on Supply Chain Management and Firm’s Supply Performance*”. Penelitian dilakukan pada beberapa perusahaan otomotif di Thailand dengan total responden sebanyak 211 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah *structural equation modelling*. Hasil penelitian memberikan informasi bahwa, manajemen kualitas secara signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Manajemen rantai pasokan secara signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Manajemen kualitas secara signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap peningkatan manajemen rantai pasokan.

Penelitian yang dilakukan oleh Attia (2016) digunakan untuk menguji pengaruh manajemen kualitas terhadap manajemen rantai pasokan dan kinerja bisnis dari perusahaan-perusahaan textile di India. Jumlah sampel penelitian sebanyak 153 orang responden yang diwakili oleh seorang manajer dari setiap masing-masing perusahaan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Hasil penelitian Attia (2016) memberikan bukti nyata bahwa manajemen kualitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap manajemen rantai pasokan maupun terhadap kinerja bisnis.

Sutikno dan Wurjaningrum, pada tahun 2015 melakukan penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh penerapan manajemen kualitas terhadap kinerja bisnis. Penelitian mengambil obyek rumah Sakit Islam Jemursari

Surabaya. Penelitian yang dilakukan pada 47 orang responden dengan metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling*. Hasil penelitian memberikan bukti nyata bahwa manajemen kualitas yang terdiri dari: Kepemimpinan, Perencanaan Strategis, Fokus Pelanggan, Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, Fokus Tenaga Kerja, Manajemen Proses dan Hasil Bisnis, secara nyata memiliki pengaruh yang positif dalam meningkatkan kinerja bisnis.

Penelitian Ramadan dan Kusumawardhani (2017) menguji pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis dari pedagang grosir tradisional makanan dan minuman ringan tradisional di Kabupaten Banyumas. Penelitian yang mengambil sampel penelitian sebanyak 125 orang responden dengan analisis regresi sebagai metode analisis data yang digunakan. Hasil penelitian memberikan bukti nyata pengaruh positif manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis dari para pedagang grosir tradisional makanan dan minuman ringan tradisional di Kabupaten Banyumas.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Kualitas**

Kualitas merupakan salah satu indikator penting bagi perusahaan untuk dapat eksis di tengah ketatnya persaingan dalam industri. Oleh sebab itu maka setiap perusahaan wajib memiliki orientasi pada peningkatan kualitas produk atau jasa yang dijualnya. Kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang

dispesifikasikan atau ditetapkan (Gaspersz, 2013). Davis (2000) seperti dikutip Yamit (2010) mendefinisikan kualitas sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Arti penting kualitas dapat dilihat dari dua sudut, yaitu: 1) dari sudut manajemen operasional dan 2) dari sudut manajemen pemasaran. Manajemen operasional dapat dilihat dari kualitas produk yang merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk dari pesaing. Manajemen pemasaran, pada kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran (*marketing-mix*), yang terdiri dari produk, harga, promosi dan saluran distribusi untuk dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar.

Pada era global, persaingan antar bisnis menjadi semakin tajam. Perusahaan yang dahulu hanya bersaing pada tingkat regional dan nasional, pada masa sekarang harus menghadapi persaingan global. Hanya perusahaan yang memiliki strategi manajemen yang baik yang dapat menghasilkan kualitas barang atau jasa yang sesuai dengan tuntutan pelanggan dan dapat memenangkan persaingan. Untuk meningkatkan kualitas, perusahaan dapat melakukannya melalui beberapa tahapan aktivitas sebagai berikut:

**Praktik Organisasi**  
Kepemimpinan, pernyataan misi, prosedur operasi yang efektif, dukungan staf, pelatihan.  
**Hasil: apa yang penting dan apa yang akan dicapai**

**Prinsip Kualitas**  
Focus pada pelanggan, perbaikan yang berkesinambungan, benchmarking, just in time, perangkat-perangkat TQM.  
**Hasil: bagaimana mengerjakan apa yang penting dan apa yang akan dicapai.**

Sumber: Heizer dan Render (2015)

**Gambar 2.1**  
**Aliran Aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai TQM**

Untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa dibutuhkan suatu pengelolaan manajemen kualitas yang baik. Gaspersz (2013) mendefinisikan manajemen kualitas atau manajemen kualitas terpadu sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Nasution (2015) mendefinisikan manajemen kualitas sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, kepuasan pelanggan. Tjiptono dan Diana

(2015) mendefinisikan manajemen kualitas sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Banyak faktor yang mempengaruhi manajemen kualitas. Pada implementasinya, ada beberapa hal yang harus dipenuhi sebagai syarat suksesnya manajemen kualitas. Menurut Salaheldin (2008), terdapat 3 faktor yang mempengaruhi manajemen kualitas yaitu :

1. Faktor Strategik

Di dalam faktor strategik terdapat lima indikator, yakni komitmen manajemen puncak, budaya organisasi, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, tujuan dan kebijakan kualitas, dan *benchmarking*.

2. Faktor Taktis

Di dalam faktor taktis terdapat delapan indikator, yakni pemberdayaan tenaga kerja, keterlibatan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, pembentukan tim kerja, penggunaan teknologi informasi, kualitas pemasok, hubungan pemasok, penilaian terhadap kinerja pemasok.

3. Faktor Operasional

Di dalam faktor operasional terdapat delapan indikator, yakni desain produk dan jasa pengendalian proses, manajemen hubungan pelanggan, pengetahuan pelanggan dan pasar, jadwal implementasi TQM, konservasi dan utilisasi sumber daya, inspeksi dan pengecekan kerja.

Dalam prespektif manajemen kualitas secara total (TQM), Bergman dan Klefjso (2010) menyatakan bahwa total kualitas manajemen adalah upaya terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan kualitas di setiap *level* dalam perusahaan. TQM mengimplikasikan suatu usaha berjalan yang terintegrasi dan berkelanjutan atau terus-menerus untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan melalui organisasi secara keseluruhan, dimana komitmen manajemen merupakan dasar yang penting bagi keberhasilan lima nilai fundamental yang membentuk TQM sebagai berikut:

1. Fokus pelanggan (*Customer Focus*)

Karakteristik pertama dan utama dari TQM adalah fokus perusahaan pada pelanggannya. Perusahaan pertama kali mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan selanjutnya perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan. Perusahaan akan memiliki nilai yang lebih besar apabila produk atau jasa yang ditawarkannya melebihi ekspektasi pelanggan, sebaliknya memiliki nilai yang kecil apabila tidak mampu memenuhi ekspektasi pelanggan.

2. Perbaikan terus-menerus (*Continuous Improvement*)

*Total Quality Management* membutuhkan perbaikan berkesinambungan yang tidak pernah berhenti yang mencakup orang, peralatan, pemasok, bahan, dan prosedur. Dasar filosofi ini adalah setiap aspek dari operasi perusahaan dapat diperbaiki

3. Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empowerment*)

Dalam TQM, peran karyawan sangat berbeda dari apa yang ada dalam sistem tradisional. Pekerja diberdayakan untuk membuat keputusan terhadap kualitas dalam proses produksi. Pekerja dianggap sebagai elemen penting dari upaya untuk mencapai kualitas yang tinggi. Dalam menekankan peran karyawan dalam kualitas, TQM membedakan antara pelanggan eksternal dan internal. Pelanggan eksternal adalah mereka yang membeli perusahaan barang dan jasa, sedangkan pelanggan internal adalah karyawan dari organisasi yang menerima barang atau jasa dari orang lain di perusahaan.

#### 4. Manajemen Proses (*Process Management*)

Menurut pandangan manajemen kualitas total (TQM), produk yang berkualitas berasal dari proses yang berkualitas. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas harus dibangun ke dalam proses. Kualitas pada awalnya timbul dari keyakinan bahwa mengungkap sumber masalah kualitas dan memperbaikinya jauh lebih baik daripada membuang item yang cacat setelah produksi. Jika sumber masalah tidak diperbaiki, masalah akan terus menerus ada dan akan sangat merugikan perusahaan.

#### 5. Mengelola Pemasok Kualitas (*Managing Supplier Quality*)

TQM memperluas konsep kualitas untuk pemasok perusahaan. Secara tradisional, perusahaan cenderung memiliki banyak pemasok yang terlibat dalam penawaran harga yang kompetitif. TQM memandang praktek yang ada ini kontribusi terhadap kualitas yang buruk, waktu yang terbuang dan membuang biaya. Dalam hal ini, TQM memperluas konsep

kualitas kepada pemasok dan memastikan bahwa pemasok harus terlibat dalam praktek kualitas yang sama.

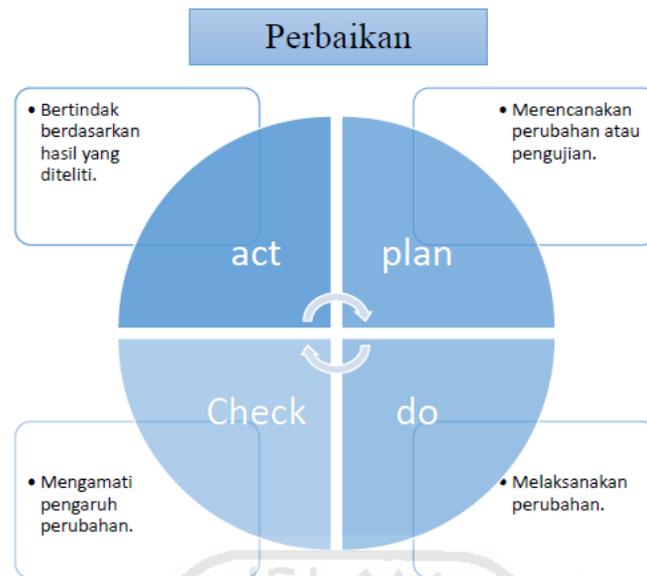
Tanggungjawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak (*top management*) dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi. Gaspersz (2013) menyatakan bahwa aktifitas dari fungsi manajemen kualitas secara keseluruhan menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggungjawab, serta mengimplementasikannya yang dimulai dari tahapan sebagai berikut:

1. Perencanaan kualitas (*quality planning*) adalah penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas.
2. Pengendalian kualitas (*quality control*) adalah teknik-teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas.
3. Jaminan kualitas (*quality assurance*) adalah semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas tertentu.
4. Peningkatan kualitas (*quality improvement*) adalah tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi.

Besterfield (1995) seperti dikutip Yamit (2010), menyatakan bahwa untuk dapat berhasil dengan baik penerapan sistem *TQM* harus berpedoman pada enam prinsip dasar yang menjadi acuannya. Keenam prinsip dasar tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ketersediaan manajemen dalam melibatkan seluruh pendukung organisasi.
2. Fokus pada pelanggan internal dan eksternal.
3. Melibatkan dan menggunakan secara efektif seluruh kekuatan organisasi.
4. Perbaikan secara terus menerus atas bisnis dan proses produksi.
5. Memperlakukan pemasok sebagai teman (*partner*).
6. Menetapkan keberhasilan kinerja proses.

Banyak metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas melalui perbaikan sistem manajemen. Deming (1994) seperti dikutip Nasution (2015), mengembangkan menghubungkan antara operasi dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya semua bagian dalam perusahaan (riset, desain, operasi, dan pemasaran) secara terpadu dan sinergi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terkenal adalah siklus deming (*deming cycle*) sebagai berikut:



Sumber: Nasution (2015)

**Gambar 2.2**  
**Siklus PDAC**

Penjelasan dari setiap siklus PDCA untuk meningkatkan manajemen kualitas tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan rencana perbaikan (*plan*). Ini merupakan langkah setelah dilakukan pengujian ide perbaikan masalah. Rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5-W (*what, why, who, when, dan where*) dan 1 H (*how*), yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai. Dalam menetapkan sasaran dan target harus dengan memerhatikan prinsip SMART (*specific, measurable, attainable, reasonable, dan time*)
2. Melaksanakan rencana (*do*). Rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil yang pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan setiap personil. Selama dalam melaksanakan rencana harus dilakukan

pengendalian yaitu mengupayakan agar seluruh rencana dilaksanakan dengan sebaik mungkin sasaran dapat dicapai.

3. Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*check atau study*). Memeriksa atau meneliti hasil merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada dalam jalur, sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Alat atau piranti yang dapat digunakan dalam memeriksa adalah pareto diagram, histogram, dan diagram kontrol.
4. Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan (*action*). Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu, yang didasarkan hasil analisis di atas. Penyesuaian berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.

Siklus PDCA tersebut berputar secara berkesinambungan, segera setelah suatu perbaikan dicapai, keadaan perbaikan tersebut dapat memberikan inspirasi untuk perbaikan selanjutnya. Oleh karenanya, manajemen harus secara terus-menerus merumuskan sasaran dan target-target perbaikan baru.

Pada umumnya, semua produk diproduksi dan diserahkan kepada pelanggan melalui suatu proses produksi atau proses kerja. Proses kerja atau proses produksi perlu ditingkatkan performansinya secara terus-menerus agar mampu memuaskan pelanggan secara terus-menerus, di mana selera dan kebutuhan pelanggan selalu berubah. Perbaikan secara terus menerus merupakan salah satu prinsip dari *TQM*. Terdapat empat pihak yang terlibat dalam operasi dan perbaikan proses, yaitu (Gasperz, 2013):

1. Pelanggan adalah orang yang menggunakan *output* secara langsung atau orang yang akan menggunakan *output* itu sebagai *input* dalam proses kerja mereka, yaitu pelanggan internal.
2. Kelompok kerja adalah orang-orang yang bekerja dalam proses untuk menghasilkan dan menyerahkan *output* yang diinginkan tersebut.
3. Pemasok adalah orang yang memberikan *input* ke proses kerja. Orang-orang yang bekerja dalam proses pada kenyataannya merupakan pelanggan dari pemasok.
4. Pemilik adalah orang yang bertanggung jawab untuk operasi dari proses dan untuk perbaikan proses itu.

### 2.2.2 Manajemen Rantai Pasokan

Persaingan menjadi suatu kondisi yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi, maka organisasi harus memiliki strategi yang dapat dijadikan sebagai senjata dalam memenangkan persaingan yang ada. Dalam menghadapi kondisi tersebut maka organisasi memerlukan strategi yang dapat digunakan untuk mengantisipasi persaingan bisnis dimana salahsatunya adalah dengan dukungan implementasikan manajemen rantai pasokan atau *supply chain management*.

Heizer dan Render (2015) mendefinisikan manajemen rantai pasokan atau *supply chain management* sebagai koordinasi dari keseluruhan kegiatan rantai pasokan, dimulai dari bahan baku dan diakhiri dengan pelanggan yang puas. Christopher (2011) mendefinisikan manajemen rantai pasokan sebagai hubungan timbal balik antara penyedia dan pelanggan untuk menyampaikan nilai-nilai yang

sangat optimal kepada pelanggan dengan biaya yang cukup rendah namun memberikan keuntungan secara menyeluruh. Haming dan Nurnajamuddin (2014) mendefinisikan manajemen rantai pasokan sebagai proses perencanaan, penerapan dan pengendalian operasi dari rantai pasokan dengan tujuan untuk mencukupi kebutuhan pelanggan seefisien mungkin. Berdasarkan beberapa definisi manajemen rantai pasokan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen rantai pasokan adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian berbagai organisasi yang lebih efisien dari *supplier*, manufaktur, distributor, *retailer*, dan konsumen.

Manajemen rantai pasokan mencakup pemasok, perusahaan manufaktur atau penyedia jasa, perusahaan distributor, grosir atau pengecer yang mengantarkan produk atau jasa ke konsumen akhir. Manajemen rantai pasokan secara umum mengkaji persoalan logistik yang membentang panjang sejak dari bahan dasar sampai menjadi barang jadi yang digunakan konsumen akhir dan tertata sebagai mata rantai penyediaan barang.

Manajemen rantai pasokan merupakan sebuah pendekatan yang digunakan secara efisien untuk mengintegrasikan pemasok, pabrik, gudang, dan toko-toko sehingga produk diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah, lokasi, dan waktu yang tepat. Semua ini dilakukan dengan tujuan untuk meminimalkan biaya yang dikeluarkan oleh sistem keseluruhan disamping memaksimalkan kepuasan pelanggan. Dalam konsep manajemen rantai pasokan, semua fungsi yang terkait dengan pemenuhan tuntutan pelanggan selalu dilibatkan. Fungsi-fungsi tersebut

adalah pengembangan produk baru, pemasaran, operasi, distribusi, keuangan, dan pelayanan (Heizer dan Render, 2015).

Manajemen rantai pasok merupakan masalah besar di banyak industri sebagai perusahaan yang menyadari pentingnya menciptakan hubungan yang terintegrasi antara pemasok dan pelanggan mereka. Mengelola rantai pasokan telah menjadi cara untuk meningkatkan persaingan dengan mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan layanan pelanggan. Peran perencanaan dan koordinasi dalam sistem terintegrasi yang kompleks dan informasi teknologi untuk menyinkronkan rantai pasokan dijelaskan dalam kerangka kerja yang menciptakan struktur yang tepat dan menginstal kontrol yang tepat dalam perusahaan dan pihak lain dalam rantai (Heizer dan Render, 2015).

Tujuan utama dalam membangun rantai pasokan adalah untuk meminimalkan aliran bahan baku dan produk jadi di setiap titik di dalam pipa untuk meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya (Cooper dan Ellram, 2013). Kesuksesan usaha rantai suplai yaitu mengelola beberapa elemen penting untuk bagian seperti unit bisnis individu dalam seluruh rantai pasokan. Strategi tercakup dalam aspek yang berbeda untuk memberikan kontribusi kepada keseluruhan hasil yaitu (Cooper dan Ellram, 2013):

1. Membangun hubungan pemasok

Hal ini penting untuk membangun kemitraan strategis dengan pemasok untuk kesuksesan rantai pasokan. Perusahaan telah mulai membatasi jumlah pemasok mereka dengan menerapkan program evaluasi vendor. Program-program ini berusaha untuk menemukan pemasok

dengan keunggulan operasional, sehingga pelanggan dapat menentukan pemasok yang pemasok melayani dengan baik. Kemampuan untuk memiliki hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan atau pemasok sangat penting karena pemasok akan lebih mudah untuk bekerja sama.

## 2. Meningkatkan respon pelanggan

Untuk tetap kompetitif, perusahaan fokus pada peningkatan upaya rantai pasokan untuk meningkatkan layanan pelanggan melalui peningkatan frekuensi pengiriman produk yang handal. Tuntutan meningkatkan tingkat layanan pelanggan menjadi arah kemitraan antara pelanggan dan pemasok. Kemampuan untuk melayani pelanggan mereka dengan tingkat yang lebih tinggi dari kualitas layanan, termasuk pengiriman cepat dari produk, adalah upaya penting. Memiliki hubungan yang sukses dengan pemasok adalah hasil dari kepercayaan dan kemampuan untuk mendorong pelanggan, kedekatan dengan pelanggan dan fokus dari pelanggan.

## 3. Membangun manajemen kualitas untuk saluran berorientasi produk

Usaha mencapai dan mempertahankan manajemen kualitas dalam suatu industri tidak mudah bagi perusahaan. Banyak tekanan kompetitif memaksa perusahaan untuk tetap efisien. Beberapa manajemen kualitas melihat manajemen rantai pasokan untuk perusahaan yang mempekerjakan sumber daya untuk melakukan proses. Hal ini juga berfungsi untuk meningkatkan pengaruh pada saluran karena perusahaan-perusahaan ini diakui sebagai terdepan dan diperlakukan dengan hormat.

#### 4. Memperkenalkan solusi SCM dan memungkinkan teknologi informasi

Informasi sangat penting untuk mengoperasikan rantai pasokan secara efektif. Kemampuan komunikasi suatu perusahaan ditingkatkan dengan sistem teknologi informasi. Namun, kompatibilitas sistem informasi antara mitra dagang dapat membatasi kemampuan untuk bertukar informasi. Sangat dibutuhkan sistem teknologi informasi yang ditingkatkan di mana mitra dalam saluran memiliki akses ke database umum yang diperbarui secara *real-time*.

Konsep rantai pasokan yang optimal adalah dengan menciptakan alur informasi yang efektif dan efisien diantara jaringan dari berbagai organisasi perusahaan yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama yang menghasilkan kepuasan maksimal pada para pelanggan (Indrajit dan Djokopranoto, 2012). Konsep rantai pasokan yang optimal dan terkoordinir maka tiap channel dari rantai pasokan perusahaan tidak akan mengalami kekurangan barang juga tidak kelebihan barang terlalu banyak.

Indrajit dan Djokopranoto (2012) menyatakan bahwa, dalam manajemen rantai pasokan ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama dalam arus barang, para pemain utama itu adalah:

##### 1. Chain 1 : *Suppliers*

Jaringan rantai pasokan akan dimulai dari *suppliers* yang merupakan sumber penyedia bahan pertama. Bahan pertama bisa berupa bahan baku, bahan mentah, bahan penolong, bahan dagangan, *subassemblies*, suku

cadang, dan sebagainya. Mata rantai yang pertama dimulai dari *suppliers* yang bisa berarti *suppliers' suppliers* atau *sub-suppliers*.

2. Chain 1-2 : *Suppliers – Manufacturer*

Rantai kedua dari rantai pasokan adalah *manufacturer* yang melakukan fabrikasi, merakit, mengkonversi, memproduksi, mengolah, atau melakukan *finishing*. *Manufacturer* mempunyai hubungan dengan *supplier* untuk melakukan penghematan biaya. Penghematan bisa diperoleh dari persediaan bahan baku, bahan setengah jadi, dan bahan jadi yang berada di pihak *suppliers*, *manufacturer*, dan tempat transit sebagai target untuk penghematan ini.

3. Chain 1-2-3 : *Suppliers – Manufacturer - Distribution*

Penyaluran barang yang dihasilkan *manufacturer* disebut distribusi. Sistem distribusi terdapat berbagai macam, barang dari pabrik melalui gudangnya disalurkan ke gudang distributor atau *wholesaler* atau pedagang besar dalam jumlah yang besar dan pedagang besar menyalurkan dalam jumlah yang kecil kepada *retailers* atau pengecer.

4. Chain 1-2-3-4 : *Suppliers – Manufacturer – Distribution – Retail Outlets*

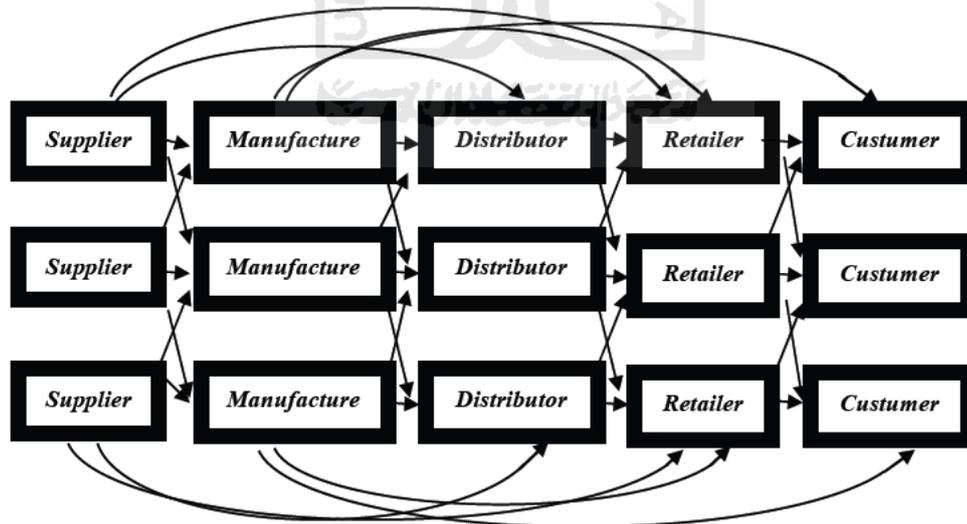
Pedagang besar menyimpan barang dalam jumlah yang besar di gudang sebelum disalurkan kepada pengecer. Meskipun ada beberapa pabrik yang langsung menjual barang hasil produksinya kepada konsumen, namun secara relatif jumlahnya tidak banyak dan kebanyakan menggunakan pola ini dengan melalui pengecer. Contoh *outlet* yaitu

toko, warung, toko serba ada, pasar swalayan, toko koperasi, mal, *club stores*, dan sebagainya.

5. Chain 1-2-3-4-5 : *Suppliers – Manufacturer – Distribution – Retail Outlets – Customers*

*Customers* merupakan rantai terakhir dalam rantai pasokan. Para pengecer atau retail menawarkan dan menjual barang langsung pada konsumen atau pengguna barang tersebut. Mata rantai pasokan berhenti setelah barang yang bersangkutan tiba pada pemakai langsung produk atau jasa tersebut.

Chopra dan Meindl (2007) menggambarkan manajemen rantai pasokan atas pergerakan produk atau pasokan dari *supplier* kepada pembuat produk, distributor, pengecer, pelanggan sepanjang rantai sebagai berikut:



Sumber: Chopra dan Meindl (2007)

**Gambar 2.3**  
**Tahapan Manajemen Rantai Pasokan**

Proses manajemen rantai pasokan harus di *manage* dan terintegrasi dengan baik. Li *et al.*, (2016) menyatakan bahwa dalam manajemen rantai pasokan yang terintegrasi terdapat proses-proses berikut ini:

1. *Strategic Supplier Partnership*

*Strategic supplier partnership* didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan *supplier*. Strategi ini lebih berfokus untuk melakukan perencanaan bersama (*mutual planning*) dan melakukan upaya pemecahan masalah bersama antara perusahaan dan *supplier*. Dengan melakukan strategi yang bermitra dengan *supplier*, maka memungkinkan perusahaan dapat bekerja secara efektif dengan beberapa *supplier* yang mau berbagi tanggungjawab untuk menciptakan dan mensukseskan suatu produk.

2. *Customer Relationship*

*Customer relationship* merupakan beberapa kumpulan praktek yang bertujuan untuk mengelolah keluhan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) merupakan komponen yang penting dalam menerapkan manajemen rantai pasokan. Dengan perusahaan memiliki pelanggan yang mau berkomitmen dalam membangun hubungan, maka hal ini merupakan suatu keuntungan bagi perusahaan tersebut. Adanya hubungan dengan pelanggan yang baik maka hal ini memungkinkan sebuah perusahaan untuk melakukan

differentiasi produknya terhadap kompetitor, dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, dan dapat menciptakan nilai (*value*) kepada/bagi pelanggan.

### 3. *Level of Information Sharing*

*Information sharing* mengacu pada sejauh mana informasi penting dikomunikasikan terhadap mitra usaha perusahaan. Tingkat pembagian informasi berkaitan dengan tingkat kepentingan dan ketepatan informasi yang dikomunikasikan ke mitra bisnis dalam rantai pasokan. *Information sharing* merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi manajemen rantai pasokan. *Information sharing* merupakan salah satu dari "building blocks" yang menunjukkan hubungan yang solid antar mitra bisnis yang tergabung dalam rantai pasokan. *Information sharing* pada dasarnya memiliki dua aspek penting yaitu kuantitas dan kualitas *information sharing* yang keduanya dianggap sebagai konstruk yang mempengaruhi *information sharing*. Aspek kuantitas (tingkat) *information sharing* mengacu pada kepentingan dan ketepatan informasi yang dikomunikasikan pada mitra rantai pasokan. Informasi yang dibagikan bisa bervariasi dari level strategis hingga taktis, baik informasi tentang aktivitas logistik maupun informasi pelanggan. Pengguna informasi yang relevan dan tepat waktu oleh elemen-elemen fungsional dalam rantai pasokan merupakan kunci daya saing perusahaan.

### 4. *Level of Information Quality*

Kualitas *information sharing* penting untuk mencapai keefektifan rantai pasokan, tetapi dampak *information sharing* akan dirasakan

signifikan tergantung pada informasi yang dibagikan, kepada siapa informasi tersebut dibagikan, kapan dan bagaimana informasi tersebut dibagikan. Dampak *information sharing* sangat dipengaruhi oleh kualitas informasi yang mencakup aspek seperti akurasi, ketepatan waktu, kecukupan informasi, dan kredibilitas pertukaran informasi. *Information sharing* di sepanjang rantai pasokan dapat menciptakan fleksibilitas, tetapi untuk mencapai fleksibilitas tersebut diperlukan informasi yang akurat dan tepat waktu, untuk itu distorsi informasi harus dihilangkan yaitu dengan mencapai informasi seakurat mungkin dan perusahaan harus memastikan bahwa pergerakan informasi berjalan lancar tanpa penundaan atau keterlambatan dan tidak terjadi distorsi atau paling tidak keterlambatan dan distorsi yang terjadi diupayakan seminimum mungkin.

##### 5. *Postponement*

Penundaan didefinisikan sebagai praktik-praktik pembuatan, penyediaan, bahan, dan pengiriman dalam rantai pasokan yang memungkinkan perusahaan untuk lebih fleksibel dalam mengembangkan variasi produk yang berbeda untuk memenuhi perubahan kebutuhan konsumen dan membedakan suatu produk untuk memodifikasi fungsi permintaan. Dua pertimbangan utama dalam mengembangkan suatu strategi *postponement* adalah dengan menentukan seberapa besar penundaan, penentuan langkah mana yang digunakan untuk melakukan penundaan. Strategi ini perlu disesuaikan dengan tipe-tipe produk,

permintaan pasar, dan struktur hambatan dalam sistem manufaktur dan logistik.

### 2.2.3 Kinerja Bisnis

Hakikatnya, setiap perusahaan senantiasa berupaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari aktivitas-aktivitas operasinya. Tujuan merupakan hasil akhir yang dikejar perusahaan melalui eksistensi dan operasinya, misalnya: kesinambungan, keuntungan, efisiensi, kepuasan dan pembinaan karyawan, mutu produk atau pelayanan bagi konsumen, kepemimpinan pasar, dan lain sebagainya (Lakhal *et al.* , 2006). Kemampuan perusahaan untuk meraih semua hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kinerja yang baik.

Sobandi (2016) mendefinisikan kinerja sebagai sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact*. Dalam konteks bisnis, Hult *et al.*, (2000) seperti dikutip Widya (2013) mendefinisikan kinerja bisnis sebagai tujuan yang dicapai organisasi yang dihubungkan dengan profitabilitas dan pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar, seperti pencapaian umum strategi objektif perusahaan.

Kinerja bisnis adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu

periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Srimindarti, 2014).

Kinerja bisnis hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Kinerja bisnis mengacu pada seberapa baik suatu perusahaan berorientasi pada pasar serta tujuan finansialnya (Tim dan Goyal, 2013).

Sistem penilaian kinerja bisnis yang efektif dapat dilakukan melalui beberapa cara sebagai berikut yaitu (Tim dan Goyal, 2013):

1. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.
2. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan.
3. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan.
4. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Benito *et al.*, (2005) seperti dikutip Sutikno dan Wurjaningrum (2015) mengukur kinerja bisnis kedalam empat tipe pengukuran kinerja, yaitu:

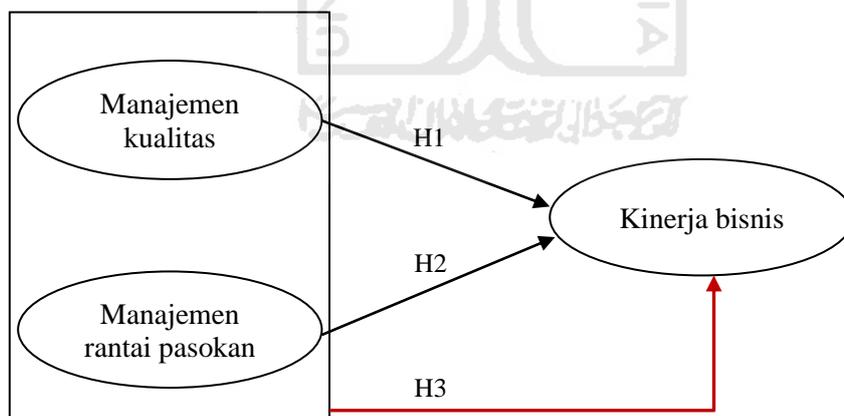
1. Profitabilitas/kinerja ekonomis perusahaan, yang terdiri atas laba, margin, ROI.

2. Respon pasar, merupakan reaksi terhadap permintaan pasar, dimana terdiri atas penjualan, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar.
3. Nilai posisi pasar, yang didefinisikan sebagai pencapaian dan posisi menguntungkan dalam pemikiran konsumen, terdiri atas kepuasan konsumen, reputasi, loyalitas konsumen, dan image.
4. Kesuksesan produk baru.

## 2.3 Kerangka Penelitian dan Hipotesis

### 2.3.1 Kerangka Penelitian

Model hubungan antara manajemen rantai pasokan, manajemen kualitas dengan kinerja bisnis digambarkan kedalam suatu kerangka penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.4**  
**Kerangka Pemikiran**

### **2.3.2 Hipotesis Penelitian**

#### **1. Pengaruh manajemen kualitas terhadap kinerja bisnis**

Persaingan bisnis yang ketat menuntut setiap perusahaan untuk dapat menciptakan produk atau jasa yang berkualitas tinggi. Hal ini karena kualitas produk atau jasa yang lebih baik (tinggi) akan lebih diminati konsumen untuk dibeli. Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menyediakan produk atau jasa yang lebih berkualitas memberikan indikasi bahwa perusahaan tersebut memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan pesaing.

Pada saat semakin banyak konsumen yang memilih untuk membeli produk perusahaan, dampak nyata dari perilaku konsumen tersebut adalah peningkatan kinerja perusahaan antara lain adalah semakin besarnya volume penjualan produk atau jasa perusahaan maupun semakin tingginya laba yang diperoleh. Pengaruh manajemen kualitas terhadap peningkatan kinerja bisnis secara nyata ditemukan dalam penelitian Vanichchinchai dan Igel (2011), Attia (2016), Sutikno dan Wurjaningrum (2015). Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H1: Manajemen kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.**

#### **2. Pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis**

Penerapan manajemen rantai pasokan yang baik akan mampu meningkatkan kinerja bisnis, baik dari kinerja keuangan maupun operasional. Penelitian Ibrahim dan Hamid (2012) menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan yang efektif berpotensi meningkatkan kinerja bisnis. Proses-proses manajemen rantai pasokan yang terintegrasi dengan baik mampu meningkatkan

kinerja bisnis baik dalam *financial* maupun operasional. Hasil penelitian Vanichchinchai dan Igel (2011), Attia (2016), Ramadan dan Kusumawardhani (2017) juga memberikan bukti empiri spengaruh manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H2: Manajemen rantai pasokan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.**

### **3 Pengaruh manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis**

Persaingan adalah inti dari sebuah keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal ini berarti keberhasilan atau kegagalan tergantung pada keberanian suatu perusahaan dalam menetapkan strategi dalam bersaing. Keberhasilan perusahaan dalam bisnis ditentukan banyak hal. Namun satu hal yang jelas mempengaruhi keberhasilan bisnis adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk menyediakan produk atau jasa yang berkualitas (Vanichchinchai dan Igel, 2011). Oleh sebab itu, perusahaan harus berorientasi pada peningkatan manajemen kualitas atas produk atau jasa yang dijual.

Selain meningkatkan peran manajemen kualitas, faktor lain yang mempengaruhi kinerja bisnis adalah kemampuan perusahaan dalam memanager rantai pasokan. Manajemen rantai pasokan yang efektif dipengaruhi banyak faktor seperti pengembangan produk, strategi hubungan pemasok, perencanaan dan pengendalian, produksi dan distribusi, kualitas informasi, dan pembelian (Santi, 2018). Hasil penelitian Vanichchinchai dan Igel (2011), Attia (2016) memberikan bukti nyata pengaruh manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap

kinerja bisnis. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

**H3: Manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.**



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Bentuk, Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dirancang sebagai suatu penelitian empiris untuk menguji hipotesis, dan didesain sebagai penelitian *cross sectional*, yaitu jenis penelitian yang menekankan waktu pengukuran/ observasi data variabel independen dan dependen hanya satu kali pada satu saat (Nursalam, 2015). Dengan studi ini, akan diperoleh prevalensi atau efek suatu fenomena (variabel dependen) dihubungkan dengan penyebab (variabel independen). Penelitian dilakukan di Yogyakarta pada pengusaha atau industri bakpia di bulan Januari tahun 2020.

#### **3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.2.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini terdapat dua jenis variabel yaitu:

##### 3. Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau sebab perubahan timbulnya variabel terikat (dependen). Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Manajemen kualitas (X1)
- b. Manajemen rantai pasokan (X2)

#### 4. Variabel Dependen

Variabel Dependen atau variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi, akibat dari adanya variabel bebas. Dikatakan sebagai variabel terikat karena variabel terikat dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel independen (variabel bebas). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja bisnis (Y).

### 3.2.2 Definisi Operasional

Definisi operasional masing-masing variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen kualitas (X1), didefinisikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, kepuasan pelanggan (Nasution, 2015). Manajemen kualitas diukur dengan menggunakan 10 indikator sebagai berikut:
  - a. Pimpinan memiliki komitmen untuk selalu memberikan dukungan kepada karyawan dalam meningkatkan kualitas hasil kerja.
  - b. Perusahaan memiliki orientasi untuk selalu meningkatkan kualitas hasil produksi.
  - c. Perusahaan memberikan kesempatan pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.

- d. Pihak manajemen melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam meningkatkan kualitas hasil produksi.
  - e. Pihak manajemen melakukan seleksi ketat pada kualitas bahan baku dari para supplier.
  - f. Perusahaan selalu melakukan inovasi produk secara berkelanjutan.
  - g. Perusahaan menerapkan sistem manajemen kualitas yang baik dalam hal proses produksi.
  - h. Perusahaan selalu melakukan metode tertentu untuk mengevaluasi kualitas produk yang dijual.
  - i. Perusahaan memiliki orientasi untuk meningkatkan kepuasan konsumen atas produk yang dijual.
  - j. Perusahaan memberikan jaminan kepada konsumen bahwa kualitas produk tetap terjaga dengan baik.
- b. Manajemen rantai pasokan (X2), didefinisikan sebagai koordinasi dari keseluruhan kegiatan rantai pasokan, dimulai dari bahan baku dan diakhiri dengan pelanggan yang puas (Heizer dan Render, 2015). Manajemen rantai pasokan diukur dengan menggunakan 5 indikator sebagai berikut:
- a. Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan mitranya atau pemasok yang dilakukan dengan meningkatkan kualitas, pengembangan produk, perbaikan secara terus-menerus.

- b. Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan mitranya atau pemasok yang dilakukan dengan menyelesaikan masalah yang timbul dengan melibatkan pemasok.
- c. Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan yang direalisasikan dengan melayani keluhan pelanggan dengan baik.
- d. Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan yang direalisasikan dengan melakukan pengiriman barang yang tepat dan cepat.
- e. Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan yang direalisasikan dengan mengetahui keinginan pasar dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.
- f. Perusahaan berbagi informasi penting dengan mitra perusahaan atau pemasok dalam bentuk taktik strategi dan kondisi pasar secara umum.
- g. Perusahaan berbagi informasi penting dengan mitra perusahaan atau pemasok dalam bentuk informasi mengenai pelanggan.
- h. Perusahaan mampu meningkatkan kualitas informasi untuk mencapai keefektifan rantai pasokan (seperti: kualitas informasi yang dibagikan, kepada siapa informasi dibagikan, kapan dan bagaimana informasi dibagikan).

- i. Perusahaan mampu melaksanakan proses produksi, penyediaan, bahan, dan pengiriman dalam rantai pasokan yang memungkinkan perusahaan untuk lebih fleksibel.
  - j. Perusahaan mampu melaksanakan pengembangan variasi produk, memenuhi perubahan kebutuhan konsumen dan membedakan suatu produk untuk memodifikasi fungsi permintaan.
- c. Kinerja bisnis (Y), didefinisikan sebagai sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* (Sobandi, 2016). Kinerja bisnis diukur dengan menggunakan 9 indikator sebagai berikut:
- a. Kinerja perusahaan yang berbasis pada hasil penjualan meningkat dari waktu ke waktu.
  - b. Kinerja perusahaan yang berbasis pada target margin meningkat dari waktu ke waktu.
  - c. Kinerja perusahaan yang berbasis pada pertumbuhan penjualan meningkat dari waktu ke waktu.
  - d. Kinerja perusahaan yang berbasis pada hasil target biaya produksi lebih efisien dari waktu ke waktu.
  - e. Kinerja perusahaan yang berbasis pada efisiensi waktu lebih baik dari waktu ke waktu.
  - f. Kinerja perusahaan yang berbasis pada tingkat produktivitas perusahaan meningkat dari waktu ke waktu.

- g. Kinerja operasional perusahaan dalam menguasai pangsa pasar lebih besar dari para pesaing.
- h. Kinerja operasional perusahaan dalam melakukan peluncuran produk baru lebih cepat dari para pesaing.
- i. Kinerja operasional perusahaan dalam meningkatkan kualitas produk lebih baik dari para pesaing.
- j. Kinerja operasional perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan lebih baik dari waktu ke waktu.

### 3.3 Populasi, Metode Pengambilan Sampel dan Jumlah Sampel

Populasi adalah mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2014). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh industri bakpia di Yogyakarta. Berdasarkan data yang tercatat di LPPOM MUI DIY tahun 2018 diketahui bahwa jumlah perusahaan perodusen bakpia sebanyak 126 unit usaha.

Sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain sejumlah tetapi tidak semua, elemen populasi akan membentuk sampel (Sekaran, 2014). Teknik penentuan sampel yang dilakukan pada penelitian ini bersifat tidak acak (*non-random sampling*) yaitu *purposive sampling*. Pada jenis sampel-sampel ini, anggota sampel ditentukan berdasarkan ciri tertentu yang dianggap mempunyai hubungan erat dengan ciri populasi (Sugiyono, 2017). Ciri sampel pada penelitian ini adalah industri bakpia yang telah beroperasi minimal selama 3 tahun.

Banyak metode penentuan jumlah sampel yang dapat digunakan. Jumlah sampel yang representatif menurut Ferdinand (2014) minimal sebanyak 30 kali jumlah variabel penelitian. Jadi responden dalam penelitian ini minimal sebanyak  $30 \times 3 = 90$  orang responden. Berdasarkan hal tersebut maka penulis menetapkan jumlah sampel penelitian sebanyak 90 orang responden.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan menggunakan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini dibagi ke dalam dua bagian yaitu sebagai berikut:

1. Bagian pertama adalah kuesioner mengenai data karakteristik demografi responden yang terdiri dari: lama usaha, dan rata-rata produksi dalam 1 hari.
2. Bagian kedua adalah kuesioner penelitian yang terdiri dari: manajemen kualitas, manajemen rantai pasokan dan kinerja bisnis.

### **3.5 Metode Pengukuran Data**

Pengukuran dalam penelitian terdiri dari pemberian angka pada peristiwa-peristiwa empiris sesuai dengan aturan-aturan tertentu (Cooper dan Emory, 2012). Pengukuran data pada penelitian ini menggunakan teknik skala Likert berskala 1 sampai 5. Pertanyaan pada kuesioner dibuat dalam bentuk pilihan berganda dan masing-masing item jawaban memiliki bobot yang berbeda. Bobot dari masing-masing kuesioner adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	diberi bobot	1
Tidak Setuju	diberi bobot	2
Cukup Setuju	diberi bobot	3
Setuju	diberi bobot	4
Sangat Setuju	diberi bobot	5

### 3.6 Metode Pengujian Instrumen

#### 3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah alat untuk menguji apakah tiap-tiap butir benar-benar telah mengungkapkan faktor atau indikator yang ingin diselidiki. Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, semakin tepat alat ukur tersebut mengenai sasaran. Pengujian validitas memakai teknik korelasi *product moment* dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012):

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi

$x$  = skor butir dalam faktor

$y$  = jumlah skor semua butir dalam faktor

$N$  = jumlah sampel atau responden

Taraf kesalahan ( $\alpha$ ) : 0,05

Suatu instrumen dinyatakan valid jika memiliki nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Uji validitas terlebih dahulu dilakukan pada 30 orang responden. Nilai  $r$ -tabel pada derajat bebas  $n - 2$  atau  $30 - 2 = 28$  sebesar 0,361. Ringkasan hasil uji validitas yang telah dilakukan adalah sebagai berikut: (Lampiran III)

Tabel 3.1  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Butir	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Manajemen kualitas	1	0,748	0,361	Valid
	2	0,693	0,361	Valid
	3	0,555	0,361	Valid
	4	0,650	0,361	Valid
	5	0,582	0,361	Valid
	6	0,674	0,361	Valid
	7	0,720	0,361	Valid
	8	0,501	0,361	Valid
	9	0,570	0,361	Valid
	10	0,635	0,361	Valid
Manajemen rantai pasokan	1	0,614	0,361	Valid
	2	0,833	0,361	Valid
	3	0,739	0,361	Valid
	4	0,835	0,361	Valid
	5	0,808	0,361	Valid
	6	0,719	0,361	Valid
	7	0,730	0,361	Valid
	8	0,791	0,361	Valid
	9	0,773	0,361	Valid
	10	0,835	0,361	Valid
Kinerja bisnis	1	0,651	0,361	Valid
	2	0,802	0,361	Valid
	3	0,719	0,361	Valid
	4	0,840	0,361	Valid
	5	0,851	0,361	Valid
	6	0,689	0,361	Valid
	7	0,789	0,361	Valid
	8	0,743	0,361	Valid
	9	0,631	0,361	Valid
	10	0,565	0,361	Valid

Sumber: Pengolahan Data Primer (2020)

Hasil uji validitas pada variabel manajemen kualitas diperoleh nilai r-hitung antara 0,501 sampai 0,748. Berdasarkan ketentuan uji validitas dimana nilai r-hitung > r-tabel (0,361) dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan variabel manajemen kualitas dinyatakan valid.

Hasil uji validitas pada variabel manajemen rantai pasokan diperoleh nilai r-hitung antara 0,614 sampai 0,835. Berdasarkan ketentuan uji validitas dimana nilai r-hitung > r-tabel (0,361) dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan variabel manajemen rantai pasokan dinyatakan valid.

Hasil uji validitas pada variabel kinerja bisnis diperoleh nilai r-hitung antara 0,565 sampai 0,851. Berdasarkan ketentuan uji validitas dimana nilai r-hitung > r-tabel (0,361) dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan variabel kinerja bisnis dinyatakan valid.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Tujuan dari pengujian reliabilitas ini adalah untuk menguji apakah kuesioner yang dibagikan kepada responden benar-benar dapat diandalkan sebagai alat pengukur. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas item digunakan rumus Cronbach's Alpha dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012):

$$r_{tt} = \left[ \frac{M}{M-1} \right] \left[ 1 - \frac{V_x}{V_y} \right]$$

Keterangan:

$r_{tt}$  = koefisien reliabilitas

M = jumlah butir

$V_x$  = variansi butir

$V_y$  = variansi total

Taraf kesalahan ( $\alpha$ ) = 0,05

Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki nilai Coeficient Cronbach Alpha > 0,60. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Uji reliabilitas terlebih dahulu dilakukan pada 30 orang

responden. Ringkasan hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan adalah sebagai berikut: (Lampiran III)

Tabel 3.2  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Limit of Cronbach Alpha	Keterangan
Manajemen kualitas	0,893	0,60	Reliabel
Manajemen rantai pasokan	0,943	0,60	Reliabel
Kinerja bisnis	0,924	0,60	Reliabel

Sumber: Pengolahan Data Primer (2020)

Hasil uji reliabilitas pada variabel manajemen kualitas diperoleh nilai Cronbach Alpha sebesar 0,893, nilai Cronbach Alpha variabel manajemen rantai pasokan sebesar 0,943, dan nilai Cronbach Alpha variabel kinerja bisnis sebesar 0,924. Berdasarkan ketentuan uji reliabilitas dimana nilai Cronbach Alpha > 0,60 dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian ini dinyatakan reliabel.

### 3.7 Metode Analisis Data

#### 3.7.1 Analisis Persentase

Analisis persentase digunakan untuk mengetahui profil responden. Metode yang digunakan adalah dengan mempersentasekan jawaban responden atas pertanyaan mengenai data diri responden. Rumus analisis persentase adalah sebagai berikut (Boedijoewono, 2015):

$$\text{Rumus} = \frac{n_1}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

$n_1$  = jumlah responden yang memilih jawaban.

N = jumlah seluruh responden.

Analisis persentase dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program SPSS.

### 3.7.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengukur penilaian responden pada variabel manajemen kualitas, manajemen rantai pasokan dan kinerja bisnis. Metode yang digunakan adalah dengan menghitung nilai rata-rata hitung (*mean*) masing-masing variabel penelitian (manajemen kualitas, manajemen rantai pasokan, dan kinerja bisnis). Penilaian responden dikelompokkan kedalam 5 kategori dengan pembagian interval kelas sebagai berikut (Santoso, 2015):

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{nilai kelas tertinggi} - \text{nilai kelas terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

$$\text{Interval kelas} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Sehingga lebar masing-masing kelas adalah sebesar 0,80 dimana pembagian interval pada masing-masing kelas atau kategori adalah sebagai berikut:

1. *Mean* sebesar 1,00 – 1,80 termasuk dalam kategori sangat buruk atau sangat rendah.
2. *Mean* sebesar 1,81 – 2,60 termasuk dalam kategori buruk atau rendah.
3. *Mean* sebesar 2,61 – 3,40 termasuk dalam kategori cukup baik atau cukup tinggi.
4. *Mean* sebesar 3,41 – 4,20 termasuk dalam kategori baik atau tinggi.

5. *Mean* sebesar 4,21 – 5,00 termasuk dalam kategori sangat baik atau sangat tinggi.

Analisis deskriptif dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program SPSS.

### 3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menguji pengaruh manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis digunakan analisis regresi linier berganda.

Model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut (Boedijoewono, 2015):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y = kinerja bisnis

a = intersep

$b_{1-2}$  = koefisien regresi

$X_1$  = manajemen kualitas

$X_2$  = manajemen rantai pasokan

e = *Standard error*

$\alpha$  = 0,05

#### 1. Uji F

Untuk menguji apakah manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan mampu memprediksi perubahan kinerja bisnis digunakan uji F. Pada uji F akan diperoleh informasi mengenai besar kemampuan prediksi manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (*adj. R Square*). Langkah-langkah uji F adalah sebagai berikut (Boedijoewono, 2015):

a. Menentukan  $H_0$  dan  $H_a$

$$H_0 : \beta_1 \text{ dan } \beta_2 = 0$$

Manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan secara signifikan tidak mampu memprediksi perubahan kinerja bisnis.

$$H_a : \beta_1 \text{ dan } \beta_2 \neq 0$$

Manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan secara signifikan mampu memprediksi perubahan kinerja bisnis.

b. Penerimaan  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0$  diterima bila probabilitas  $(p) > 0,05$

$H_a$  diterima bila probabilitas  $(p) \leq 0,05$

## 2. Uji t

Untuk menguji pengaruh manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis digunakan uji t. Pada uji t akan diperoleh informasi mengenai arah pengaruh manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi (beta). Langkah-langkah uji t adalah sebagai berikut (Boedijoewono, 2015):

a. Menentukan  $H_0$  dan  $H_a$

$$H_0 : \beta_1 \text{ atau } \beta_2 = 0$$

Manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis.

$H_a : \beta_1$  atau  $\beta_2 \neq 0$

Manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis.

b. Penerimaan  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0$  diterima bila probabilitas  $(p) > 0,05$

$H_a$  diterima bila probabilitas  $(p) \leq 0,05$

Analisis regresi linier berganda dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.

### 3.7.4 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Asumsi Klasik Normalitas Residual

Uji normalitas dilakukan untuk membuktikan apakah suatu data berdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov Z. Suatu data dinyatakan berdistribusi secara normal jika nilai residu hasil analisis regresi memiliki nilai probabilitas  $(p) > 0,05$  (Ghozali, 2015). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.

#### 2. Uji Asumsi Klasik Multicolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terdapat atau terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem

multikolinieritas (multiko). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kerelasi di antara variabel independen. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu. Suatu variabel independen dinyatakan tidak memiliki korelasi (hubungan) dengan variabel independen yang lainnya jika hasil uji multicolinieritas memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF)  $< 5$  (Ghozali, 2015). Uji multicolinieritas dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.

### 3. Uji Asumsi Klasik Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi atau terdapat ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari nilai residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan Homokedastisitas. Dan jika varians berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya, maka disebut Heteroskedastisitas. Uji Heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji Glejser. Data suatu variabel independen dinyatakan tidak memiliki gangguan Heteroskedastisitas jika hasil uji Heteroskedastisitas memiliki nilai probabilitas ( $p$ )  $> 0,05$  (Ghozali, 2015). Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS.

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Pada bab empat ini akan dipaparkan hasil penelitian yang telah dilakukan, yang selanjutnya dilakukan pembahasan hasil penelitian. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada 90 industri bakpia di Yogyakarta yang telah beroperasi minimal selama 3 tahun. Ada beberapa tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini yaitu:

4. Untuk mengetahui pengaruh manajemen kualitas terhadap kinerja bisnis.
5. Untuk mengetahui pengaruh manajemen kualitas terhadap kinerja bisnis.
6. Untuk mengetahui pengaruh manajemen kualitas dan manajemen kualitas terhadap kinerja bisnis.

Metode analisis data terdiri dari analisis persentase, analisis deskriptif, dan analisis regresi linier berganda. Untuk mempermudah proses analisis data digunakan bantuan komputer program SPSS. Hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

#### **4.1. Karakteristik Demografi Responden**

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik responden. Metode analisis deskriptif statistik yang digunakan adalah analisis persentase. Ringkasan hasil analisis persentase yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:  
(Lampiran IV)

## 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Usaha

Tabel 4.1  
Distribusi Responden Berdasarkan Lama Usaha

Lama usaha	Jumlah	Persentase
3 sampai 6 tahun	5	5,6
7 sampai 10 tahun	29	32,2
Lebih dari 10 tahun	56	62,2
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer (2020)

Hasil analisis deskriptif statistik pada karakteristik lama usaha diketahui bahwa, mayoritas industri bakpia yang menjadi obyek dalam penelitian ini (62,2%) telah berusaha lebih dari 10 tahun, 32,2% industri bakpia telah berusaha selama 7 sampai 10 tahun, dan 5,5% telah industri bakpia berusaha selama 3 sampai 6 tahun. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagai besar industri bakpia yang diteliti telah memiliki pengalaman yang cukup lama dalam industri bakpia.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Tabel 4.2  
Distribusi Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan	Jumlah	Persentase
5 sampai 19 orang	11	12,2
20 sampai 99 orang	79	87,8
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer (2020)

Hasil analisis deskriptif statistik pada karakteristik jumlah karyawan diketahui bahwa, mayoritas industri bakpia yang menjadi obyek dalam penelitian ini (87,8%) memiliki karyawan sebanyak 20 sampai 100 orang dan, 12,2%

industri bakpia mempunyai karyawan sebanyak 5 sampai 19 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar industri bakpian yang menjadi obyek dalam penelitian ini termasuk dalam kategori industri menengah karena memiliki jumlah tenaga kerja (karyawan) antara 20 sampai 99 orang.

## 4.2. Deskripsi Jawaban Responden

Analisis deskriptif digunakan untuk mengukur penilaian responden pada variabel manajemen kualitas, manajemen rantai pasokan dan kinerja bisnis. Metode yang digunakan adalah dengan menghitung nilai rata-rata hitung (*mean*) masing-masing variabel penelitian (manajemen kualitas, manajemen rantai pasokan dan kinerja bisnis). Ringkasan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan adalah sebagai berikut: (Lampiran V)

### 4.2.1 Penilaian Responden Pada Variabel Manajemen Kualitas

Tabel 4.3

Penilaian Responden Pada Variabel Manajemen Kualitas

No	Variabel/Dimensi/Indikator	Mean	Keterangan
1	Pimpinan memiliki komitmen untuk selalu memberikan dukungan kepada karyawan dalam meningkatkan kualitas hasil kerja.	4.0667	Baik
2	Perusahaan memiliki orientasi untuk selalu meningkatkan kualitas hasil produksi.	3.9333	Baik
3	Perusahaan memberikan kesempatan pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.	3.8778	Baik
4	Pihak manajemen melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam meningkatkan kualitas hasil produksi.	3.7222	Baik
5	Pihak manajemen melakukan seleksi ketat pada kualitas bahan baku dari para supplier.	3.9444	Baik
6	Perusahaan selalu melakukan inovasi produk secara berkelanjutan.	3.8667	<b>Baik</b>

Lanjutan Tabel 4.3

No	Variabel/Dimensi/Indikator	Mean	Keterangan
7	Perusahaan menerapkan sistem manajemen kualitas yang baik dalam hal proses produksi.	3.9222	Baik
8	Perusahaan selalu melakukan metode tertentu untuk mengevaluasi kualitas produk yang dijual.	3.9889	Baik
9	Perusahaan memiliki orientasi untuk meningkatkan kepuasan konsumen atas produk yang dijual.	3.7889	Baik
10	Perusahaan memberikan jaminan kepada konsumen bahwa kualitas produk tetap terjaga dengan baik.	3.8111	Baik
<b>11</b>	<b>Manajemen kualitas</b>	<b>3.8922</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer (2020)

Hasil analisis deskriptif pada masing-masing indikator variabel manajemen kualitas diperoleh nilai *mean* (rata-rata hitung) antara 3,7222 sampai 4,0667. Secara keseluruhan penilaian konsumen pada variabel manajemen kualitas sebesar 3,8922. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kualitas dalam industri bakpia di Yogyakarta termasuk dalam kategori yang baik. Hasil analisis deskriptif juga diketahui bahwa penilaian terendah pada variabel manajemen kualitas terdapat pada indikator ” Pihak manajemen melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam meningkatkan kualitas hasil produksi”, dan penilaian tertinggi terdapat pada indikator “Pimpinan memiliki komitmen untuk selalu memberikan dukungan kepada karyawan dalam meningkatkan kualitas hasil kerja”.

#### 4.2.2 Penilaian Responden Pada Variabel Manajemen Rantai Pasokan

Tabel 4.4  
Penilaian Responden Pada Variabel Manajemen Rantai Pasokan

No	Variabel/Dimensi/Indikator	Mean	Keterangan
1	Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan mitranya atau pemasok yang dilakukan dengan meningkatkan kualitas, pengembangan produk, perbaikan secara terus-menerus.	3.6222	Baik
2	Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan mitranya atau pemasok yang dilakukan dengan menyelesaikan masalah yang timbul dengan melibatkan pemasok.	3.5889	Baik
3	Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan yang direalisasikan dengan melayani keluhan pelanggan dengan baik.	3.6444	Baik
4	Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan yang direalisasikan dengan melakukan pengiriman barang yang tepat dan cepat.	3.6889	Baik
5	Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan yang direalisasikan dengan mengetahui keinginan pasar dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.	3.6444	Baik
6	Perusahaan berbagi informasi penting dengan mitra perusahaan atau pemasok dalam bentuk taktik strategi dan kondisi pasar secara umum.	3.6889	Baik
7	Perusahaan berbagi informasi penting dengan mitra perusahaan atau pemasok dalam bentuk informasi mengenai pelanggan.	3.8222	Baik
8	Perusahaan mampu meningkatkan kualitas informasi untuk mencapai keefektifan rantai pasokan (seperti: kualitas informasi yang dibagikan, kepada siapa informasi dibagikan, kapan dan bagaimana informasi dibagikan).	3.6667	Baik
9	Perusahaan mampu melaksanakan proses produksi, penyediaan, bahan, dan pengiriman dalam rantai pasokan yang memungkinkan perusahaan untuk lebih fleksibel.	3.7111	Baik
10	Perusahaan mampu melaksanakan pengembangan variasi produk, memenuhi perubahan kebutuhan konsumen dan membedakan suatu produk untuk memodifikasi fungsi permintaan.	3.6778	Baik
<b>11</b>	<b>Manajemen Rantai Pasokan</b>	<b>3.6744</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer (2020)

Hasil analisis deskriptif pada masing-masing indikator variabel manajemen rantai pasokan diperoleh nilai *mean* (rata-rata hitung) antara 3,5889 sampai 3,8222. Secara keseluruhan penilaian konsumen pada variabel manajemen rantai pasokan sebesar 3,6744. Hal ini menunjukkan bahwa tiap-tiap industri bakpia di Yogyakarta memiliki manajemen rantai pasokan yang baik. Hasil analisis deskriptif juga diketahui bahwa penilaian terendah pada variabel manajemen rantai pasokan terdapat pada indikator "Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan mitranya atau pemasok yang dilakukan dengan menyelesaikan masalah yang timbul dengan melibatkan pemasok", dan penilaian tertinggi terdapat pada indikator "Perusahaan berbagi informasi penting dengan mitra perusahaan atau pemasok dalam bentuk informasi mengenai pelanggan".

#### 4.2.3 Penilaian Responden Pada Variabel Kinerja Bisnis

Tabel 4.5  
Penilaian Responden Pada Variabel Kinerja Bisnis

No	Variabel/Dimensi/Indikator	Mean	Keterangan
1	Kinerja perusahaan yang berbasis pada hasil penjualan meningkat dari waktu ke waktu.	3.7778	Tinggi
2	Kinerja perusahaan yang berbasis pada target margin meningkat dari waktu ke waktu.	3.8111	Tinggi
3	Kinerja perusahaan yang berbasis pada pertumbuhan penjualan meningkat dari waktu ke waktu.	3.9444	Tinggi
4	Kinerja perusahaan yang berbasis pada hasil target biaya produksi lebih efisien dari waktu ke waktu.	3.9667	Tinggi
5	Kinerja perusahaan yang berbasis pada efisiensi waktu lebih baik dari waktu ke waktu.	3.8556	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.5

No	Variabel/Dimensi/Indikator	Mean	Keterangan
6	Kinerja perusahaan yang berbasis pada tingkat produktivitas perusahaan meningkat dari waktu ke waktu.	3.9444	Tinggi
7	Kinerja operasional perusahaan dalam menguasai pangsa pasar lebih besar dari para pesaing.	3.5778	Tinggi
8	Kinerja operasional perusahaan dalam melakukan peluncuran produk baru lebih cepat dari para pesaing.	3.7222	Tinggi
9	Kinerja operasional perusahaan dalam meningkatkan kualitas produk lebih baik dari para pesaing.	3.7444	Tinggi
10	Kinerja operasional perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan lebih baik baik dari waktu ke waktu.	4.0444	Tinggi
<b>11</b>	<b>Kinerja bisnis</b>	<b>3.8389</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Pengolahan Data Primer (2020)

Hasil analisis deskriptif pada masing-masing indikator variabel kinerja bisnis diperoleh nilai *mean* (rata-rata hitung) antara 3,5778 sampai 4,0444. Secara keseluruhan penilaian konsumen pada variabel kinerja bisnis sebesar 3,8389. Hal ini menunjukkan bahwa industri bakpia di Yogyakarta memiliki kinerja bisnis yang tinggi. Hasil analisis deskriptif juga diketahui bahwa penilaian terendah pada variabel kinerja bisnis terdapat pada indikator "Kinerja operasional perusahaan dalam menguasai pangsa pasar lebih besar dari para pesaing", dan penilaian tertinggi terdapat pada indikator "Kinerja operasional perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan lebih baik baik dari waktu ke waktu".

### 4.3 Pengaruh Manajemen Kualitas dan Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Kinerja Bisnis

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis.

Sebelum dilakukan pengujian regresi terlebih dahulu model persamaan regresi yang akan dilakukan harus memenuhi beberapa kriteria uji asumsi yaitu uji normalitas, uji multicolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Berikut ini hasil analisis yang telah dilakukan:

#### 4.3.1 Uji Normalitas

Analisis regresi merupakan bagian dari analisis parametrik. Berdasarkan hal tersebut maka data yang digunakan harus memenuhi asumsi normalitas. Uji normalitas dilakukan untuk membuktikan apakah suatu data berdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas adalah untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov Z. Suatu data dinyatakan berdistribusi secara normal jika nilai residu hasil analisis regresi memiliki nilai probabilitas ( $p$ ) > 0,05 (Ghozali, 2015). Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS. Ringkasan hasil uji normalitas yang telah dilakukan adalah sebagai berikut: (Lampiran V)

Tabel 4.6

Hasil Uji Normalitas

No	Variabel	Kolmogorov-Smirnov Z	p-value	Keterangan
1	Manajemen kualitas	1,016	0,253	Normal
2	Manajemen rantai pasokan	1,134	0,153	Normal
3	Kinerja bisnis	1,181	0,123	Normal

Sumber: Pengolahan Data Primer (2020)

Hasil uji normalitas pada variabel manajemen kualitas diperoleh nilai Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 1,016 *p-value* 0,253, nilai Kolmogorov-Smirnov

Z variabel manajemen rantai pasokan sebesar 1,134 *p-value* 0,153, dan nilai Kolmogorov-Smirnov Z variabel kinerja bisnis sebesar 1,181 *p-value* 0,123. Berdasarkan ketentuan uji normalitas yaitu nilai *p-value* > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa semua data penelitian telah berdistribusi secara normal. Oleh sebab itu maka metode statistik yang digunakan adalah statistik parametrik dengan analisis regresi linier berganda sebagai alat analisis yang digunakan.

#### 4.3.2 Uji Multicolinieritas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terdapat atau terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (multiko). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kerelasi di antara variabel independen. Jika ada korelasi yang tinggi di antara variabel-variabel bebasnya, maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikatnya menjadi terganggu. Suatu variabel independen dinyatakan tidak memiliki korelasi (hubungan) dengan variabel independen yang lainnya jika hasil uji multicolinieritas memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) < 5 dan atau memiliki nilai *Tolerance* < 0,5 (Ghozali, 2015). Uji multicolinieritas dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS. Ringkasan hasil uji multicolinieritas yang telah dilakukan adalah sebagai berikut: (Lampiran VI)

Tabel 4.7  
Hasil Uji Multicolinieritas

No	Variabel	VIF	Keterangan
1	Manajemen kualitas	1,185	Bebas multikolinieritas
2	Manajemen rantai pasokan	1,185	Bebas multikolinieritas

Sumber: Pengolahan Data Primer (2020)

Uji asumsi multikolinieritas yang digunakan untuk menguji ada tidaknya hubungan yang kuat antar variabel independen (manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan). Hasil uji asumsi multikolinieritas diperoleh nilai VIF (*Variance Influence Factors*) sebesar 1,185. Berdasarkan ketentuan uji multikolinieritas dimana nilai VIF < 5 dan maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel independen tersebut (manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan) tidak saling memiliki hubungan yang kuat. Berdasarkan hal tersebut maka model persamaan regresi yang terbentuk adalah baik karena tidak ada ketergantungan yang kuat antar variabel independen.

### 4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi atau terdapat ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari nilai residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut dengan Homokedastisitas. Dan jika varians berbeda dari satu pengamatan ke pengamatan yang lainnya, maka disebut Heteroskedastisitas. Uji Heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan uji Glejser. Data suatu variabel independen dinyatakan tidak memiliki gangguan Heteroskedastisitas jika hasil uji

Heteroskedastisitas memiliki nilai probabilitas ( $p$ )  $> 0,05$  (Ghozali, 2015). Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS. Ringkasan hasil uji heteroskedastisitas yang telah dilakukan adalah sebagai berikut: (Lampiran VII)

Tabel 4.8  
Hasil Uji Heteroskedastisitas

No	Variabel	t	p-value	Keterangan
1	Manajemen kualitas	-0,881	0,381	Bebas heteroskedastisitas
2	Manajemen rantai pasokan	0,660	0,511	Bebas heteroskedastisitas

Dependen variabel: Abs\_Kinerja bisnis  
Sumber: Pengolahan Data Primer (2020)

Uji asumsi heteroskedastisitas digunakan untuk menguji kesamaan variansi antar variabel independen (manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan). Hasil uji asumsi pada variabel manajemen kualitas diperoleh nilai t-hitung sebesar -0,881 *p-value* 0,381, nilai t-hitung variabel manajemen rantai pasokan sebesar 0,660 *p-value* 0,511. Berdasarkan ketentuan uji asumsi heteroskedastisitas yaitu nilai *p-value*  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan dinyatakan memiliki variansi data yang sama (homokedastis). Berdasarkan hal tersebut maka model persamaan regresi yang terbentuk adalah baik karena kedua variabel independen memiliki variansi data yang relatif sama (tidak berebda).

#### 4.3.4 Uji Hipotesis

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis. Pada

model analisis regresi akan dilakukan uji F maupun uji t. Ringkasan hasil analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan adalah sebagai berikut: (Lampiran VIII)

Tabel 4.9  
Pengaruh Manajemen Kualitas dan Manajemen Rantai Pasokan  
Terhadap Kinerja Bbisnis

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.100	.289		.348	.729
Manajemen kualitas	.695	.077	.609	9.029	.000
Manajemen rantai pasokan	.281	.054	.353	5.223	.000
Adj. R Square	0,658				
F-hitung	86.566				
Prob/Sig	0,000				

Dependen variabel: Kinerja bisnis

Sumber: Pengolahan Data Primer (2020)

### 1. Uji F

Untuk menguji apakah manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan mampu memprediksi perubahan kinerja bisnis digunakan uji F. Manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan dinyatakan mampu memprediksi perubahan kinerja bisnis jika hasil uji F diperoleh nilai probabilitas/sig ( $p$ )  $< 0,05$ . Pada uji F akan diperoleh informasi mengenai besar kemampuan prediksi manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (*adj. R Square*).

Hasil uji F diperoleh nilai F-hitung sebesar 86,566 *p-value* /sig ( $p$ ) 0,000. Berdasarkan ketentuan uji F dimana nilai *p-value*  $< 0,05$  disimpulkan bahwa manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan secara signifikan mampu

memprediksi perubahan kinerja bisnis. Besar kemampuan manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan dalam memprediksi perubahan kinerja bisnis ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,658. Hal ini menunjukkan, manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan mampu memprediksi 65,8% perubahan kinerja bisnis. Sisanya (50,1%) kinerja bisnis dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

## 2. Uji t

Untuk menguji apakah manajemen kualitas atau manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis digunakan uji t. Manajemen kualitas atau manajemen rantai pasokan dinyatakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja bisnis jika hasil uji t diperoleh nilai probabilitas/sig (p) < 0,05. Pada uji t akan diperoleh informasi mengenai arah pengaruh manajemen kualitas atau manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi (beta). Hasil uji t pada masing-masing variabel independen adalah sebagai berikut:

### a. Pengaruh manajemen kualitas terhadap kinerja bisnis

Hasil uji t diperoleh nilai t-hitung sebesar 9,029 p-value (p) 0,000 dengan koefisien regresi (beta) 0,609. Hasil analisis ini menunjukkan, manajemen kualitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Keadaan ini menunjukkan, semakin baik manajemen kualitas dalam industri bakpia di Yogyakarta secara nyata akan meningkatkan kinerja industri bakpia di Yogyakarta.

#### **b. Pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis**

Hasil uji t diperoleh nilai t-hitung sebesar 5,223 *p-value* (p) 0,000 dengan koefisien regresi (beta) 0,353. Hasil analisis ini menunjukkan, manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Keadaan ini menunjukkan, semakin tinggi manajemen rantai pasokan yang dimiliki industri bakpia di Yogyakarta secara nyata akan meningkatkan kinerja industri bakpia di Yogyakarta.

#### **4.4 Pembahasan**

Kinerja bisnis yang tinggi memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Kinerja bisnis yang meningkat dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain peningkatan volume penjualan, efisiensi biaya, efektivitas waktu, berkurangnya jumlah kerusakan produk, meningkatnya kepuasan konsumen dan lain sebagainya. Perusahaan dengan kinerja yang tinggi pada akhirnya akan memperoleh hasil atau keuntungan yang besar. Arti penting peningkatan kinerja menjadikan setiap perusahaan melakukan berbagai macam cara untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis. Dalam industri manufaktur, manajemen kualitas merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis. Kemampuan pihak manajemen dalam mengelola manajemen kualitas akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja bisnis. Selain manajemen kualitas, kinerja bisnis juga ditentukan oleh manajemen rantai pasokan yang dimiliki perusahaan. Perusahaan dengan kepemilikan manajemen rantai pasokan yang banyak memiliki probabilitas yang lebih tinggi meningkatkan

kinerja bisnis. Hal ini karena manajemen rantai pasokan yang dimiliki digunakan sebagai senjata untuk menarik konsumen dalam jumlah yang lebih banyak dan tentunya akan berdampak pada peningkatan volume penjualan perusahaan.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis dari industri bakpia di Yogyakarta. Hasil penelitian ini telah memberikan bukti nyata bahwa manajemen kualitas yang baik secara signifikan ( $p < 0,000$ ) memiliki pengaruh yang positif ( $\beta = 0,609$ ) dalam meningkatkan kinerja bisnis. Artinya, pengelolaan manajemen kualitas yang baik akan berkontribusi pada peningkatan kinerja bisnis dari masing-masing industri bakpia.

Peningkatan kinerja bisnis pada industri bakpia di Yogyakarta tidak terlepas dari peran para pemimpin dalam organisasi. Komitmen pimpinan untuk selalu memberikan dukungan kepada karyawan dalam berbagai macam hal seperti pengarahan, diskusi dengan karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien secara nyata berkontribusi pada peningkatan kualitas hasil kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bisnis.

Dalam rangka mendukung kinerja karyawan, pihak manajemen menyediakan berbagai sarana dan prasarana untuk mendukung aktivitas pekerjaan karyawan menjadi lebih mudah dan memiliki kualitas hasil kerja yang selalu meningkat. Dukungan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja dilakukan juga dengan memberikan pelatihan bagi karyawan. Pelatihan yang diberikan bagi karyawan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi maupun kebutuhan karyawan secara pribadi berkaitan dengan pekerjaannya.

Kinerja bisnis yang semakin meningkat tentu saja berkat dukungan karyawan dalam berpartisipasi pada setiap kegiatan organisasi. Peningkatan keterlibatan karyawan dalam organisasi secara nyata mampu membantu peningkatan kinerja bisnis. Oleh sebab itu maka setiap pihak manajemen dalam industri bakpia selalu mengajak setiap karyawan untuk lebih berpartisipasi dengan jalan mengajukan ide-ide baru yang kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kemampuan kinerja operasional perusahaan.

Berkaitan dengan manajemen kualitas, kontrol kualitas bahan baku yang semakin ketat oleh pihak manajemen memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja bisnis. Pihak manajemen melalui karyawan yang berwenang atau bertanggungjawab pada pemesanan bahan baku melakukan seleksi ketat pada kualitas bahan baku dari para supplier. Seleksi kualitas bahan baku yang ketat selanjutnya menerapkan sistem manajemen kualitas yang baik dalam hal proses produksi serta melakukan pengembangan produk sebagai wujud inovasi. Inovasi produk dilakukan secara terus menerus dengan tujuan diversifikasi produk untuk dapat memberikan layanan dengan lebih luas.

Pad atahap selanjutnya dalam manajemen kualitas, pihak manajemen menggunakan metode tertentu untuk mengevaluasi kualitas produk yang dijual. Sampel produk dari inovasi yang dilakukan terlebih dahulu diujicobakan melalui riset pemasaran untuk mendapatkan tanggapan dari konsumen. Penerimaan pasar yang baik atas peningkatan kualitas dan pengembangan produk merupakan suatu bentuk kemampuan perusahaan untuk memberikan kepuasan tertinggi bagi konsumen. Dalam proses penyampaian produk kepada konsumen, pihak

manajemen selalu memberikan jaminan bahwa produk yang dijual telah memenuhi standar kualitas dan berbagai macam aspek seperti higienis, halal, dalam kendaan yang baik/tidak rusak, dikemas dengan baik dan lain sebagainya.

Selain manajemen kualitas, faktor lain yang mempengaruhi kinerja bisnis adalah manajemen rantai pasokan. Hasil analisis diketahui bahwa manajemen rantai pasokan secara signifikan ( $p < 0,000$ ) memiliki pengaruh yang positif ( $\beta = 0,353$ ) terhadap kinerja bisnis. Hasil analisis ini memberikan bukti nyata bahwa kemampuan pihak manajemen dalam mengelola manajemen rantai pasokan akan memberikan kontribusi positif dalam bentuk peningkatan kinerja bisnis.

Peningkatan atau perbaikan pada aspek manajemen rantai pasokan merupakan salah satu kunci keberhasilan untuk meningkatkan kinerja bisnis. Demikian juga halnya yang dilakukan pihak manajemen industri bakpia di Yogyakarta. Pihak manajemen industri bakpia di Yogyakarta memperhatikan berbagai macam aspek dalam strategi manajemen rantai pasokan. Pada fase penyediaan bahan baku, pihak manajemen menjalin hubungan dengan beberapa *supplier* untuk mampu memenuhi kebutuhan bahan baku. Dalam proses hubungan dengan *supplier*, pihak manajemen telah menentukan standar kualitas bahan baku bagi *supplier*. Hal ini penting untuk dilakukan dengan tujuan untuk memberikan dukungan pada peningkatan kualitas, pengembangan produk, dan perbaikan secara terus-menerus yang dilakukan perusahaan.

Pada konflik yang terjadi antara perusahaan dengan *supplier*, pihak manajemen berkoordinasi dengan *supplier* bersama-sama mencari solusi yang terbaik untuk menyelesaikan masalah yang terjadi. Solusi yang diambil didasarkan pada kesepakatan bersama yang tidak saling merugikan. Beberapa hal yang berhubungan

dengan penyelesaian masalah tersebut dilakukan guna menjalin hubungan kerja yang lebih baik dan berkualitas antara perusahaan dengan pihak pemasok untuk membangun hubungan bisnis di masa depan dengan jangka waktu kerja sama yang lebih lama.

Pengelolaan manajemen rantai pasokan yang berhubungan dengan pelanggan dilakukan melalui berbagai macam cara. Membangun manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship managemen*) adalah strategi yang paling banyak diterapkan oleh industri bakpia di Yogyakarta. Cara-cara yang dilakukan antara lain adalah dengan memberikan informasi secara berkala kepada pelanggan melalui berbagai macam media seperti SMS, WA, Instagram dan lain sebagainya. Menyediakan produk dalam jumlah yang mencukupi, menyediakan layanan antar gratis, menyediakan layanan pemesanan, pengantaran produk tepat waktu, memberikan potongan harga untuk pembelian dalam jumlah tertentu, menyelesaikan keluhan dan komplain yang diajukan konsumen. Selain itu, pihak manajemen industri bakpia juga melakukan inovasi pengembangan produk maupun layanan berdasarkan masukan atau permintaan pelanggan. Beberapa hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk membangun hubungan dengan pelanggan yang lebih baik dan berorientasi untuk hubungan jangka panjang (menciptakan pelanggan yang loyal).

Berhubungan dengan mitra bisnis (speerti: pengecer atau penyalur), pihak manajemen bekerja sama dengan pengecer atau penyalur dalam membangun strategi pemasaran baru yang lebih efektif dan efisien. Taktik dan strategi pemasaran baru yang diadopsi dibagikan secara berkala dan kontinyu kepada para mitra bisnisnya. Adopsi strategi pemasaran baru disesuaikan dengan kondisi pasar yang sedang berkembang dan persaingan bisnis yang terjadi. Selain itu, pihak produsen juga

meminta masukan dari pengecer mengenai perilaku konsumen berkaitan dengan pembelian produk dan selanjutnya juga membagikan informasi tersebut kepada pemasok (*supplier*). Pada proses perubahan strategi pemasaran, pihak manajemen secara *up to date* membagikan informasi terbaru tersebut kepada supplier maupun mitra bisnis. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas informasi untuk mencapai keefektifan rantai pasokan.

Pada pelaksanaan produksi, pihak manajemen melakukan pengelolaan proses produksi, penyediaan, bahan, dan pengiriman dalam rantai pasokan yang memungkinkan perusahaan untuk lebih fleksibel. Hal ini berkaitan dengan ketersediaan bahan baku, kemampuan proses produksi maupun volume permintaan konsumen untuk produk bakpia. Fleksibilitas dalam penyediaan bahan baku, jumlah produksi dan ketersediaan produk jadi akan membuat biaya operasional perusahaan menjadi lebih fleksibel dan efisien. Berkaitan dengan inovasi produk, pihak manajemen mengalokasikan kemampuan finansial yang dimiliki untuk dapat melakukan inovasi produk serta menyediakan berbagai macam variasi produk dengan volume (jumlah) sesuai dengan permintaan pasar (konsumen).

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa manajemen kualitas yang baik dan dukungan manajemen rantai pasokan yang baik pula secara bersama-sama mampu memprediksi perubahan (mempengaruhi) peningkatan kinerja bisnis. Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian uji F yang memberikan informasi bahwa manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan secara bersama-sama mampu mempengaruhi 65,8% peningkatan kinerja bisnis. Artinya, kinerja bisnis dari masing-masing industri bakpia akan semakin tinggi saat

perusahaan mampu menerapkan manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan dengan baik.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab lima ini penulis akan mengambil kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Selanjutnya, penulis membuat implikasi bagi pihak manajerial, merumuskan saran dan memaparkan keterbatasan penelitian.

#### **5.1 Kesimpulan**

##### **1. Hasil analisis karakteristik demografi responden**

- a. Mayoritas industri bakpia yang menjadi obyek dalam penelitian ini (62,2%) telah berusaha lebih dari 10 tahun.
- b. Mayoritas industri bakpia yang menjadi obyek dalam penelitian ini (87,8%) memiliki karyawan sebanyak 20 sampai 100 orang.

##### **2. Hasil analisis deskripsi jawaban responden**

- a. Manajemen kualitas dalam industri bakpia di Yogyakarta termasuk dalam kategori yang baik.
- b. Tiap-tiap industri bakpia di Yogyakarta memiliki manajemen rantai pasokan yang baik.
- c. Industri bakpia di Yogyakarta memiliki kinerja bisnis yang tinggi.

##### **3. Hasil analisis pengaruh manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan terhadap kinerja bisnis**

3. Manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan mampu memprediksi (mempengaruhi) 65,8% perubahan (peningkatan) kinerja bisnis.

4. Manajemen kualitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Artinya, semakin baik manajemen kualitas dalam industri bakpia di Yogyakarta secara nyata akan meningkatkan kinerja industri bakpia di Yogyakarta.
5. Manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Artinya, semakin tinggi manajemen rantai pasokan yang dimiliki industri bakpia di Yogyakarta secara nyata akan meningkatkan kinerja industri bakpia di Yogyakarta.

## **5.2 Implikasi Manajerial**

Kinerja bisnis yang tinggi merupakan orientasi bagi setiap industri. Kinerja bisnis yang meningkat dari waktu ke waktu merupakan salah satu tujuan utama yang hendak dicapai. Oleh sebab itu maka setiap perusahaan wajib mengusahakan berbagai macam cara untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis.

Ada banyak faktor yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja bisnis. Manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan merupakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis khususnya dalam industri manufaktur. Kemampuan pihak manajemen dalam mengelola manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan yang baik akan memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja bisnis.

Hasil penelitian ini telah memberikan bukti nyata bahwa kemampuan pihak manajemen industri bakpia di Yogyakarta untuk melakukan pengelolaan manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan telah mampu meningkatkan

kinerja bisnis perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi masing-masing perusahaan untuk melakukan pengelolaan manajemen kualitas dan manajemen rantai pasokan secara berkelanjutan untuk mendukung peningkatan kinerja bisnis.

### 5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dan implikasi manajerial di atas, penulis merumuskan saran antar alain sebagai berikut:

1. Peningkatan atau perbaikan pada variabel manajemen kualitas fokus dilakukan pada indikator “Pihak manajemen melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam meningkatkan kualitas hasil produksi”. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan yang lebih luas kepada karyawan untuk secara lebih aktif berpartisipasi dan terlibat dalam memperbaiki proses produksi. Karyawan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide baru yang dapat mempersingkat proses produksi yang dijalankan saat ini, menciptakan cara kerja baru yang dapat mengoptimalkan proses produksi hingga bahan baku yang digunakan dapat menghasilkan produk dengan kualitas dan kuantitas yang lebih baik.
2. Peningkatan atau perbaikan pada variabel manajemen rantai pasokan fokus dilakukan pada indikator “Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan mitranya atau pemasok yang dilakukan dengan menyelesaikan masalah yang timbul dengan melibatkan pemasok”. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan membangun

manajemen hubungan dengan pemasok yaitu dengan lebih percaya kepada *suplier* bahwa *suplier* akan memasok bahan baku dengan kualitas yang selalu baik. Membuat dan melaksanakan perjanjian yang telah dibuat sebagai bentuk komitmen kedua belah pihak jika terjadi permasalahan bisnis dan melakukan penyesaian dengan cara yang saling menguntungkan.

#### **5.4 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini tidak menguji hubungan manajemen kualitas dengan manajemen rantai pasokan. Berdasarkan hal tersebut maka tidak dapat diketahui hubungan kaulitas antara manajemen kualitas dengan manajemen rantai pasokan. Pada penelitian sejenis di masa yang akan datang sebaiknya menguji hubungan antara manajemen kualitas dengan manajemen rantai pasokan agar diketahui lebih jelas mengenai peran manajemen kualitas maupun manajemen rantai pasokan sebagai variabel eksogen yang terlebih dahulu harus dilakukan peningkatan atau perbaikannya. Pada penelitian sejenis di masa yang akan datang sebaiknya juga menambahkan variabel prediktor lain yang relevan dalam memprediksi perubahan kinerja bisnis seperti variabel inovasi, keunggulan bersaing dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan dengan tujuan lebih banyak diketahui variabel prediktor dari kinerja bisnis.

**LAMPIRAN**



## KUESIONER



### PENGARUH MANAJEMEN KUALITAS DAN MANAJEMEN RANTAI PASOKAN TERHADAP KINERJA BINSIS

(Studi Pada Industri Bakpia di Yogyakarta)

Kepada Yth:  
Responden  
Di tempat

Dengan hormat,  
perkenalkan saya:

Nama : Muhammad Ramadhani  
NPM : 13311249  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Operasional  
Fakultas : Fakultas Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Saat ini saya sedang melakukan penelitian. Saya membutuhkan data penelitian yang sekiranya Anda dapat membantunya dengan mengisi kuesioner penelitian ini. Atas kesediaannya saya mengucapkan banyak terimakasih. Semoga Tuhan selalu memberikan berkat-berkat yang Anda butuhkan.

Hormat saya:

**Muhammad Ramadhani**

### **BAGIAN I: KARAKTERISTIK RESPONDEN**

Berikut ini adalah kuesioner mengenai karakteristik demografi responden. Anda dipersilahkan untuk menjawab dengan memberi tanda silang (X) atau cek list (√) pada salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan sesuai dengan karakteristik Anda saat ini.

1. Nama perusahaan:..... (*boleh tidak diisi*)
2. Lama usaha:
  - a. 3 sampai 6 tahun
  - b. 7 sampai 10 tahun
  - c. Lebih dari 10 tahun
3. Jumlah karyawan:
  - a. 5 sampai 19 orang
  - b. 20 sampai 99 orang
  - c. Lebih dari 100 orang

### **BAGIAN II: KUESIONER PENELITIAN**

Berikut ini adalah kuesioner penelitian. Anda dipersilahkan untuk menjawab dengan memberi tanda silang (X) atau cek list (√) pada salah satu alternatif jawaban yang telah disediakan.

SS = Sangat Setuju; S = Setuju; N = Netral; TS = Tidak Setuju; STS = Sangat Tidak Setuju.

#### **Manajemen Kualitas**

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Pimpinan memiliki komitmen untuk selalu memberikan dukungan kepada karyawan dalam meningkatkan kualitas hasil kerja.					
2	Perusahaan memiliki orientasi untuk selalu meningkatkan kualitas hasil produksi.					
3	Perusahaan memberikan kesempatan pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja.					
4	Pihak manajemen melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam meningkatkan kualitas hasil produksi.					
5	Pihak manajemen melakukan seleksi ketat pada kualitas bahan baku dari para supplier.					

6	Perusahaan selalu melakukan inovasi produk secara berkelanjutan.					
7	Perusahaan menerapkan sistem manajemen kualitas yang baik dalam hal proses produksi.					
8	Perusahaan selalu melakukan metode tertentu untuk mengevaluasi kualitas produk yang dijual.					
9	Perusahaan memiliki orientasi untuk meningkatkan kepuasan konsumen atas produk yang dijual.					
10	Perusahaan memberikan jaminan kepada konsumen bahwa kualitas produk tetap terjaga dengan baik.					

### Manajemen Rantai Pasokan

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan mitranya atau pemasok yang dilakukan dengan meningkatkan kualitas, pengembangan produk, perbaikan secara terus-menerus.					
2	Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan mitranya atau pemasok yang dilakukan dengan menyelesaikan masalah yang timbul dengan melibatkan pemasok.					
3	Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan yang direalisasikan dengan melayani keluhan pelanggan dengan baik.					
4	Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan yang direalisasikan dengan melakukan pengiriman barang yang tepat dan cepat.					

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
5	Perusahaan mampu membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan yang direalisasikan dengan mengetahui keinginan pasar dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.					
6	Perusahaan berbagi informasi penting dengan mitra perusahaan atau pemasok dalam bentuk taktik strategi dan kondisi pasar secara umum.					
7	Perusahaan berbagi informasi penting dengan mitra perusahaan atau pemasok dalam bentuk informasi mengenai pelanggan.					
8	Perusahaan mampu meningkatkan kualitas informasi untuk mencapai keefektifan rantai pasokan (seperti: kualitas informasi yang dibagikan, kepada siapa informasi dibagikan, kapan dan bagaimana informasi dibagikan).					

9	Perusahaan mampu melaksanakan proses produksi, penyediaan, bahan, dan pengiriman dalam rantai pasokan yang memungkinkan perusahaan untuk lebih fleksibel.					
10	Perusahaan mampu melaksanakan pengembangan variasi produk, memenuhi perubahan kebutuhan konsumen dan membedakan suatu produk untuk memodifikasi fungsi permintaan.					

### Kinerja Bisnis

No	PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
1	Kinerja perusahaan yang berbasis pada hasil penjualan meningkat dari waktu ke waktu.					
2	Kinerja perusahaan yang berbasis pada target margin meningkat dari waktu ke waktu.					
3	Kinerja perusahaan yang berbasis pada pertumbuhan penjualan meningkat dari waktu ke waktu.					
4	Kinerja perusahaan yang berbasis pada hasil target biaya produksi lebih efisien dari waktu ke waktu.					
5	Kinerja perusahaan yang berbasis pada efisiensi waktu lebih baik dari waktu ke waktu.					
6	Kinerja perusahaan yang berbasis pada tingkat produktivitas perusahaan meningkat dari waktu ke waktu.					
7	Kinerja operasional perusahaan dalam menguasai pangsa pasar lebih besar dari para pesaing.					
8	Kinerja operasional perusahaan dalam melakukan peluncuran produk baru lebih cepat dari para pesaing.					
9	Kinerja operasional perusahaan dalam meningkatkan kualitas produk lebih baik dari para pesaing.					
10	Kinerja operasional perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan lebih baik dari waktu ke waktu.					

## LAMPIRAN

### Frequencies

#### Frequency Table

##### Lama usaha

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 sampai 6 tahun	2	6.7	6.7	6.7
	7 sampai 10 tahun	13	43.3	43.3	50.0
	Lebih dari 10 tahun	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

##### Jumlah karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 sampai 19 orang	4	13.3	13.3	13.3
	20 sampai 99 orang	26	86.7	86.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	10

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MK.1	35.20	21.821	.748	.873
MK.2	35.30	22.631	.693	.878
MK.3	35.40	24.041	.555	.887
MK.4	35.30	22.907	.650	.881
MK.5	35.30	23.666	.582	.885
MK.6	35.37	22.447	.674	.879
MK.7	35.40	21.697	.720	.876
MK.8	35.33	24.644	.501	.890
MK.9	35.53	22.947	.570	.887
MK.10	35.57	23.357	.635	.882

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.30	28.079	5.299	10

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.943	10

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MRP.1	30.73	53.789	.614	.944
MRP.2	30.63	51.275	.833	.934
MRP.3	30.93	52.685	.739	.938
MRP.4	30.87	50.878	.835	.933
MRP.5	30.93	51.789	.808	.935
MRP.6	30.83	51.661	.719	.940
MRP.7	30.67	52.989	.730	.938
MRP.8	30.90	53.266	.791	.936
MRP.9	30.77	53.289	.773	.937
MRP.10	30.83	52.144	.835	.934

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.23	64.254	8.016	10

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	10

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KB.1	34.20	33.683	.651	.922
KB.2	34.27	31.444	.802	.914
KB.3	34.17	32.075	.719	.918
KB.4	34.10	31.955	.840	.913
KB.5	34.27	31.513	.851	.912
KB.6	34.13	32.464	.689	.920
KB.7	34.00	30.828	.789	.914
KB.8	34.40	30.524	.743	.917
KB.9	34.33	32.644	.631	.923
KB.10	34.43	31.357	.565	.931

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38.03	38.999	6.245	10