

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA

PERUSAHAAN MELALUI KEUNGGULAN BERSAING

(Studi pada UMKM Bakpia di Yogyakarta)

SKRIPSI



Di Susun Oleh :

Nama : Farida Oktavia Hardiani

Nomor Mahasiswa : 16311262

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasi

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA**

2020

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN MELALUI KEUNGGULAN BERSAING**

(Studi pada UMKM Bakpia di Yogyakarta)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia



Di Susun Oleh :

Nama : Farida Oktavia Hardiani
Nomor Mahasiswa : 16311262
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasi

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
YOGYAKARTA**

2020

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 15 April 2020

Penulis,



Farida Oktavia Hardiani

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA

PERUSAHAAN MELALUI KEUNGGULAN BERSAING

(Studi pada UMKM Bakpia di Yogyakarta)

Nama : Farida Oktavia Hardiani

Nomor Mahasiswa : 16311262

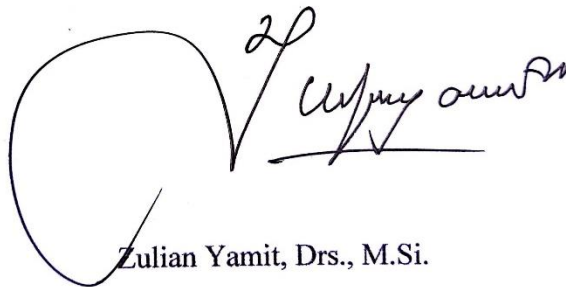
Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasi

Yogyakarta, 16 April 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Zulian Yamit', with a large, stylized initial 'Z'.

Zulian Yamit, Drs., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
MELALUI KEUNGGULAN BERSAING (STUDI PADA UMKM BAKPIA DI
YOGYAKARTA)**

Disusun oleh : **FARIDA OKTAVIA HARDIANI**

Nomor Mahasiswa : **16311262**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Jum'at, tanggal: 8 Mei 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Zulian Yamit, Drs., M.Si.

Penguji : Siti Nurul Ngaini, Dra.,MM



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini berkaitan dengan pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui keterkaitan dari variabel *Total Quality Management* (TQM), kinerja perusahaan keunggulan bersaing pada UMKM Bakpia di Yogyakarta. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 50 responden dari pemilik UMKM Bakpia yang ada di Yogyakarta. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan teknik *non random sampling*. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Metode yang digunakan yaitu *Partial Least Square* (PLS) dan pengelolaannya menggunakan *software SmartPLS*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing pada UMKM Bakpia di Yogyakarta.

Kata kunci : *Total Quality Management* (TQM), kinerja perusahaan, keunggulan bersaing, UMKM.

ABSTRACT

This study deals with the effect of Total Quality Management (TQM) on company performance through competitive advantage. The purpose of this study is to determine the interrelationship of the Total Quality Management (TQM) variable, company performance competitive advantage at Bakpia SMEs in Yogyakarta. Samples taken in this study were 50 respondents from the owners of Bakpia SMEs in Yogyakarta. The sampling technique in this study is the non random sampling technique. This research uses quantitative research with descriptive statistical analysis and inferential statistical analysis. The method used is Partial Least Square (PLS) and its management uses SmartPLS software. The results of this study indicate that Total Quality Management (TQM) has a positive and significant impact on company performance and competitive advantage in Bakpia SMEs in Yogyakarta.

Keywords: Total Quality Management (TQM), company performance, competitive advantage, SMEs

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin. Segala puji bagi Allah Subhana Wata'ala yangtelah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan melalui Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus pada UMKM Bakpia di Yogyakarta)” dengan baik dan tepat.

Penulisan skripsi ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata-1 di program studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Penulisan skripsi ini tidak dapat terwujud tanpa doa, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, maka dari itu penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Fathul Wahid, ST., M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Zulian Yamit, Drs., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing, memberikan saran dan dukungan untuk penulis.

5. Seluruh dosen dan staf pengajar jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis selama masa kuliah.
6. Kedua orang tua penulis yang selalu memberikan dukungan baik secara material maupun doa, kasih sayang, waktu, bimbingan, dan Ridho yang tiada henti selama penulis hidup. Semoga penulis bisa membanggakan dan membahagiakan kedua orang tua penulis.
7. Kakak penulis Latifa Dwinovia Hardiani dan adik penulis Hanifa Febriana Hardiani yang selalu menemani dan menghiasi hari - hari penulis dengan kebahagiaan dan ketenangan.
8. Sahabat dan saudara penulis Rahmadani Dewi Setiawati dan Fandy Mirza Himawan yang selalu memberikan dukungan, semangat dan menemani penulis ketika mengambil data, selalu setia mendengarkan segala keluhan penulis, sehingga penulis kembali bersemangat untuk menyelesaikan tugas akhir.
9. Salah satu *support system* penulis Vallgyvan Saptuma Effendi yang selalu memberikan dukungan selama masa perkuliahan, menemani penulis dalam menyelesaikan tugas akhir, dan memberikan warna semasa kuliah.
10. Sahabat penulis dari Desa Konoha Andira Falestiya, Utari Septiani Ridian, Jessy Septalista Hidayat, Nadhila Mayang Arumsari, Rida Puspita Sari, Almira Daniswara, Arwana Kusuma Melati, Shafira Fitri Cahyaning Ratri, Maya Erviana, Modis Iyonda, Tera Monica, Nia Fadhila Pratiwi, yang telah

berjuang bersama dari awal perkuliahan dan mewarnai hari - hari penulis semasa kuliah.

11. Teman baik penulis Inariefti Kartika Andarmawanti, Rr. Naristya Angger Hanggorestu, Nadila Tastafzani, Diana Citrasari, Febriana Wahyu Utami, yang sudah menemani penulis, memberi dukungan sejak bangku SMA dan menjadi tempat cerita bagi penulis.
12. Sahabat - sahabat penulis yang selalu menemani dan memberi dukungan kepada penulis dan tidak dapat penulis tuliskan satu per satu.
13. Keluarga Besar LEM FE UII periode 2017/2018 dan periode 2018/2019 yang telah memberikan pengalaman yang sangat berharga ketika penulis masuk kedalam organisasi.
14. Keluarga kecil PSDM LEM FE UII 2017/2018 (mba Uning, mba Febri, Raihana, Taro, Nisa, Firsha, Rana, Sule, Akhsan, Ahmad) dan Jariangan & Advokasi LEM FE UII 2018/2019 (Risyad, Lariza, Maya, Aji, Zul, Reza) yang selalu memberikan dukungan dan semangat ketika berlembaga dan diluar lembaga.
15. Panitia besar SEMATA 2018, *Public Speaking* 2018, dan *Indonesian Business Carnival #6* khususnya divisi *Marketing* yang telah memberikan kesempatan dan pengalaman yang luar biasa kepada penulis.
16. Semua Dewan Pembimbing KKN dan seluruh teman teman KKN Sadang wetan angkatan 59 khususnya teman unit 302 (yaya, mia, najmi, arnam, ari, akbar, asta).

17. Semua pihak yang terlibat dan membantu penulisan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, Terima Kasih.

Semoga semua doa dan dukungan yang diberikan kepada penulis diberikan balasan dari-Nya berupa kemudahan dan kelancaran disetiap urusan. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran pembaca untuk memperbaiki kekurangan yang ada.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatu.

Yogyakarta, 15 April 2020

Penulis,



Farida Oktavia Hardiani

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian	v
Abstraksi	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	xi
Daftar Gambar	xiv
Daftar Tabel	xv
Daftar Lampiran	xvi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	6
1.3 Batasan Masalah	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	7

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Landasan Teori	18
2.2.1 UMKM Bakpia	18
2.2.2 Manajemen Operasi	20
2.2.3 <i>Total Quality Management</i> (TQM)	21
2.2.4 Keunggulan Bersaing	26
2.2.5 Kinerja Perusahaan	31

2.3	Kerangka Penelitian	33
2.3.1	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan	33
2.3.2	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap Keunggulan Bersaing	34
2.3.3	Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan	35
2.3.4	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan yang Dimediasi oleh Keunggulan Bersaing	36
2.3	Hipotesis Penelitian	38

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Jenis Penelitian	39
3.2	Objek Penelitian dan Waktu Penelitian	39
3.3	Populasi dan Sampel	39
3.4	Teknik Penarikan Sampel	41
3.5	Jenis Data Penelitian	41
3.6	Prosedur Pengambilan Data	42
3.7	Klasifikasi Variabel Penelitian	42
3.8	Definisi Variabel Operasional	43
3.9	Teknik Analisis Data	46
3.10	Pengujian Hipotesis	49

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1	Identitas Responden	51
4.2	Deskripsi Data Penelitian	53
4.3	Analisis Kuantitatif	62
4.3.1	Evaluasi Measurement (<i>Outer Model</i>)	63
4.3.2	Evaluasi Model Struktural (<i>Outer Model</i>)	69

4.4	Pembahasan	74
-----	------------------	----

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	78
5.2	Saran	79
DAFTAR PUSTAKA		80
Lampiran		84



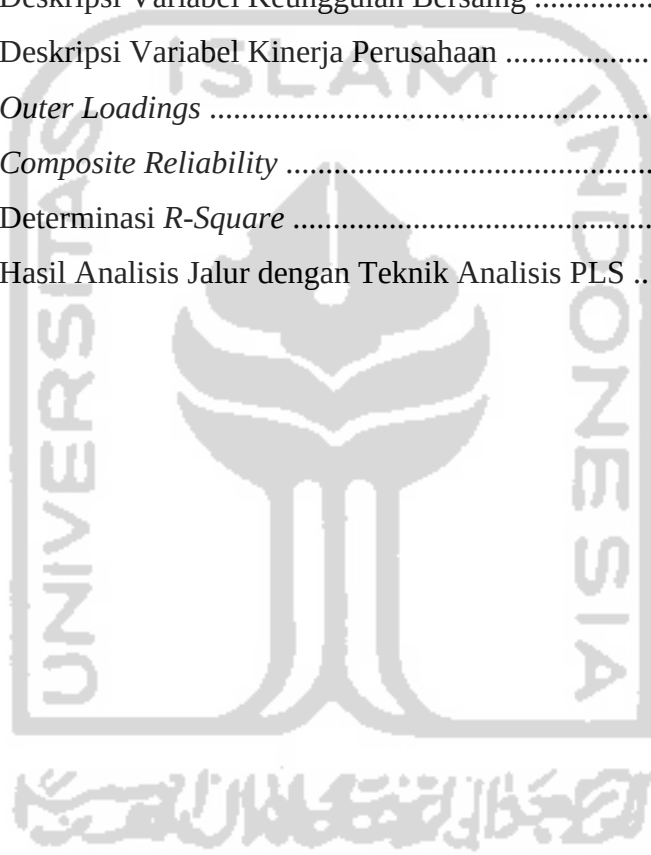
DAFTAR GAMBAR

2.1	Kerangka Penelitian	37
4.1	<i>Path Diagram</i>	63
4.2	<i>Output Outer Model</i>	64
4.3	<i>Output Bootstrapping</i>	70



DAFTAR TABEL

4.1	Tabel Identitas Responden	51
4.2	Tabel Interval Penilaian	54
4.3	Tabel Deskripsi Variabel <i>Total Quality Management</i> (TQM)	55
4.4	Tabel Deskripsi Variabel Keunggulan Bersaing	58
4.5	Tabel Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan	60
4.6	Tabel <i>Outer Loadings</i>	65
4.7	Tabel <i>Composite Reliability</i>	68
4.8	Tabel Determinasi <i>R-Square</i>	69
4.9	Tabel Hasil Analisis Jalur dengan Teknik Analisis PLS	71



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Identitas Responden	84
Lampiran II	Kuisisioner	84
Lampiran III	Rekapitulasi Data Penelitian	89
Lampiran IV	Karakteristik Responden	91



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan zaman dan maraknya hasil olahan di tiap daerah, maka jumlah UMKM yang ada di Indonesia juga ikut meningkat. Usaha Mikro, Kecil dan menengah (UMKM) menurut BPS (Badan Pusat Statistik) berdasarkan kuantitas tenaga kerja merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 sampai 19 orang, usaha menengah adalah usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja mulai dari 20 orang sampai 99 orang. Kebanyakan UMKM yang berkembang di Indonesia bergerak dibidang kuliner dikarenakan makanan merupakan kebutuhan pokok manusia yang dapat terus dikembangkan dan memiliki potensi baik di pasar Indonesia.

Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan salah satu dari 42 provinsi yang ada di Indonesia. Di DIY khususnya daerah tengah kota banyak terdapat pusat oleh-oleh yang menjual berbagai produk olahan baik makanan, kerajinan, maupun pakaian. Produk olahan makanan yang menjadi *icon* kota yogyakarta salah satunya adalah Bakpia. Bakpia sebenarnya berasal dari China dengan nama asli Tou Luk Pia yang secara harafiah berarti kue atau roti yang berisikan daging. Di Indonesia, bakpia dikenal dengan nama pia atau kue pia. Bakpia yang merupakan makanan khas China yang dulunya berisikan daging babi seiring dengan perkembangan zaman isian dari bakpia disesuaikan dengan selera masyarakat Yogyakarta yang isiannya diganti dengan menggunakan kacang hijau. Banyaknya minat masyarakat

terhadap bakpia, sehingga muncul usaha-usaha yang bersaing dibidang yang sama. Produk bakpia yang dipasarkan saat ini sudah mencapai puluhan merek dengan kualitas yang berbeda pada tiap produknya. Hal ini memicu para pelaku UMKM Bakpia harus terus melakukan inovasi, salah satunya dengan mengembangkan aneka macam rasa isian seperti keju, coklat, durian, tiramissu dan *green tea*.

Adanya peningkatan persaingan ditambah perubahan selera konsumen, kemajuan teknologi, serta perubahan sosial ekonomi memunculkan tantangan-tantangan dan peluang dalam bisnis (Regina dan Devie, 2013). Kualitas tidak dapat diabaikan dalam persaingan karena hal ini menjadi unsur utama yang berpengaruh. Menurut Susanty (2011) salah satu cara yang dipakai untuk mencapai dan meningkatkan kualitas dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dalam perusahaan. Perusahaan yang menerapkan TQM dan berfokus pada perbaikan kualitas akan mendorong perusahaan dalam perbaikan posisi persaingan (Meyliana dan Renata, 2012).

Berdasarkan survei di Amerika menyatakan 307 eksekutif dari 500 perusahaan Fortune dan 308 dari perusahaan yang lebih kecil menyatakan bahwa langkah pemecahan masalah yang diterapkan TQM sangatlah penting. Dengan teknik ini dapat mengubah budaya perusahaan, mengubah motivasi karyawan, dan dapat memberikan pendidikan kepada karyawan untuk menangani suatu proses menggunakan peralatan yang lebih tepat. Survei tersebut juga memberikan gambaran apabila perkerja dalam suatu perusahaan menerapkan TQM dapat meningkatkan produktivitas mereka.

Beberapa hasil penelitian menjelaskan bahwa TQM menjadi salah satu pendekatan praktek yang terbaik guna meningkatkan kinerja perusahaan (Callystha dan Devie, 2013). Gaspersz (2006) mengemukakan bahwa tujuan dari kepemimpinan dalam manajemen kualitas adalah meningkatkan kinerja manusia dan mesin, memperbaiki atau meningkatkan kualitas yang ada, meningkatkan *output* dan produktivitas, serta secara simultan menciptakan kebanggaan kerja (*Pride of woskmanship*) bagi pekerja. Menurut konsep manajemen kualitas kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang dapat peka terhadap perubahan dan fokus dalam melakukan pekerjaan. Wibowo (2007) mengemukakan bahwa *Total Quality Management* memiliki konsekuensi yaitu, kepemimpinan yang kuat karena hal tersebut merupakan kunci keberhasilan rencana strategik dan pencapaian tujuan kualitas. Goetsch dan Davis (2006) juga mengemukakan bahwa organisasi mengembangkan dan mempertahankan budaya kualitas akan berbeda secara signifikan dari organisasi dengan budaya tradisional. Budaya kualitas merupakan suatu sistem nilai organisasi yang dapat menghasilkan lingkungan kondusif untuk membentuk dan memperbaiki secara berkesinambungan dari kualitas yang terdiri dari nilai-nilai, prosedur, tradisi, dan harapan yang dapat meningkatkan kualitas.

Untuk itu agar dapat bersaing dan memiliki kinerja yang baik perusahaan dapat mengimplementasikan *Total Quality Management*. Meningkatnya kompetisi global membuat pengusaha mengadopsi *Total Quality Management* (TQM) sebagai strategi dalam memenuhi persyaratan pelanggan. Untuk mencapai keunggulan perusahaan dalam segala aspek bisnis melalui perbaikan yang

dilakukan secara terus menerus pada perusahaan maka dibutuhkan TQM sebagai filosofi manajemen. Hal tersebut karena TQM memberikan pengaruh terhadap daya saing dan kinerja dari perusahaan (Chase, *et al.*, 2005).

Menurut Nasution (2005) *Total Quality Management* (TQM) merupakan pendekatan untuk menjalankan suatu usaha dengan meningkatkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus pada jasa, manusia, produk, proses, serta lingkungannya. TQM juga merupakan suatu bentuk upaya organisasi untuk memaksimalkan daya saing melalui fokus kepada kepuasan konsumen dan keterlibatan seluruh karyawan, serta dalam melakukan perbaikan yang berkesinambungan dalam segi kualitas produk, proses, manusia, jasa, dan lingkungan perusahaan (Chase, *et al.*, 2005). Menurut Krajewski, *et al.* (2010) TQM telah banyak diaplikasikan pada perusahaan dengan tujuan dapat memaksimalkan kinerja perusahaan, produktivitas, serta profitabilitas.

Banyak studi empiris yang melakukan penelitian sebelumnya terkait dengan pengaruh praktik TQM terhadap kinerja perusahaan. Terdapat pengaruh antara *Total Quality Management* dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial. Pada penelitian Galih dan Rita (2015) menunjukkan bahwa (1) TQM memberikan pengaruh positif terhadap kualitas (2) adanya efek positif kualitas kinerja dan kinerja keuangan (3) adanya pengaruh langsung dari TQM pada kinerja keuangan (4) kualitas kinerja mempengaruhi TQM terhadap kinerja keuangan.

Selanjutnya persaingan usaha yang ketat mengharuskan perusahaan memiliki daya saing jika tidak, maka perusahaan tidak dapat bertahan lama. Perusahaan dapat meningkatkan daya saing dengan memperhatikan nilai penting

bagi pelanggan, iklim dan kebudayaan untuk melakukan perbaikan pada efektivitas dan efisiensi perusahaan. Kesuksesan perusahaan untuk menjaga kelangsungan penjualannya terletak pada kemampuan perusahaan dalam melakukan inovasi yang akan meningkatkan daya saing. Secara sederhana suatu perusahaan diharuskan mampu dalam menggali dan memanfaatkan keunggulan yang dimilikinya. Haizer dan Rander (2005) menyarankan perusahaan dapat memberikan nilai yang baik bagi konsumen dalam artian perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan baik caranya yaitu menerapkan sistem yang unik dan keunggulan yang berbeda dari pesaing.

Daya saing merupakan bentuk-bentuk strategi yang dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya (Regina dan Devie, 2013). Daya saing berkelanjutan merupakan salah satu strategi perusahaan dalam misi pencapaian tujuan akhirnya yaitu, kinerja yang maksimal dan menghasilkan keuntungan yang tinggi. Yang artinya, daya saing berkelanjutan bukan merupakan tujuan akhir, namun daya saing disini merupakan sebuah sarana dalam mencapai tujuan akhir perusahaan yaitu peningkatan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan adalah *output* yang dihasilkan oleh perusahaan yang diukur dan dibandingkan dengan *output* yang diharapkan orang suatu perusahaan (Jahanshashi *et al.*, 2012).

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan melalui Keunggulan Kompetitif (Studi Kasus pada UMKM Bakpia di Yogyakarta)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan dibahas sebagai berikut :

1. Apakah *Total Quality Management* (TQM) memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta?
2. Apakah *Total Quality Management* (TQM) memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing pada UMKM Bakpia di Yogyakarta?
3. Apakah keunggulan bersaing memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta?
4. Apakah *Total Quality Management* (TQM) memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta yang dimediasi oleh keunggulan bersaing?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian yang dilakukan lebih terarah dan fokus, maka diperlukan adanya batasan masalah, yaitu:

1. Penelitian hanya dilakukan pada UMKM bakpia yang ada di Yogyakarta.
2. Penelitian dilakukan dengan menyebar kuisisioner secara acak kepada manajer puncak dari UMKM bakpia yang ada di Yogyakarta.
3. Penyelesaian masalah yang digunakan dengan memberikan *altenative solution* untuk meningkatkan kinerja UMKM bakpia yang ada di Yogyakarta.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka diperoleh tujuan masalah pada penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap keunggulan bersaing pada UMKM Bakpia di Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta.
4. Untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta yang dimediasi oleh keunggulan bersaing.

1.5 Manfaat penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berguna, antara lain :

1. Bagi peneliti

Dapat menambah wawasan peneliti, memberikan pengetahuan praktis serta pengalaman langsung yang diuji cobakan melalui teori yang telah dipelajari dan mengetahui lebih dalam tentang topik yang diteliti. Serta sebagai suatu bentuk pengimplementasian ilmu yang dipelajari sewaktu kuliah terkait pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif.

2. Bagi perusahaan (UMKM Bakpia di Yogyakarta)

Dapat dijadikan salah satu sumber informasi bagi UMKM Bakpia yang ada di Yogyakarta dalam upaya meningkatkan kualitas produknya dan meningkatkan kinerja perusahaannya agar dapat terus bersaing.

3. Bagi pihak lain

Dapat menambah wawasan dan dapat dijadikan sebagai referensi penelitian berikutnya yang memiliki topik serupa dengan penelitian ini. Serta dapat dijadikan sebagai pengembang ilmu dalam bidang manajemen, khususnya manajemen operasi dalam konteks manajemen kualitas.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Keberadaan peneliti terdahulu diperlukan dalam penelitian ini guna melengkapi pustaka dalam penyusunan penelitian ini, penelitian yang sejalan dengan penelitian ini antara lain, adalah :

1. Kafetzopoulos *et al* (2015), yang melakukan penelitian berjudul “*Relationship Between Quality Management, Innovation, and Competitiveness. Evidence From Greek Companies*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji sejauh mana lima dimensi inti dari manajemen mutu sebagai faktor tunggal terkait dengan inovasi produk dan inovasi proses serta pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif pada perusahaan. Metode analisis data menggunakan program SPSS dan model SEM dengan program AMOS yang digunakan untuk pemrosesan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh signifikan terhadap inovasi produk dan inovasi proses, dan kemudian faktor inovasi produk dan inovasi proses juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Perbedaan penelitian dari Kafetzopoulos *et al* (2015) dengan penelitian ini adalah yang pertama pada sampel penelitian terdahulu menggunakan 433 responden, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan 50 responden. Yang kedua, variabel dari penelitian terdahulu adalah manajemen kualitas, inovasi

produk, inovasi proses, keunggulan bersaing, sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabelnya adalah *Total Quality Management (TQM)*, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan. Yang ketiga, analisis data pada penelitian terdahulu menggunakan SEM AMOS, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis data SEM PLS.

2. Pambreni *et al* (2019) yang melakukan penelitian berjudul “*The Influence of Total Quality Management Toward Organization Performance*”. Studi ini difokuskan pada pengaruh *Total Quality Management (TQM)* pada kinerja perusahaan UMKM di Selangor, Malaysai. Terdapat empat elemen TQM yaitu, fokus pelanggan (X1), peningkatan berkelanjutan (X2), berbasis strategis (X3), dan keterlibatan semua karyawan (X4), digunakan sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja perusahaan (Y). Data yang dikumpulkan dari 350 manajer atau pemilik UMKM sektor jasa di Selangor, Malaysia menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS. Semua hipotesis hasilnya signifikan sesuai dengan model konseptual yang menunjukkan dampak positif TQM terhadap kinerja perusahaan. Perbedaan penelitian Pambreni *et al* (2019) dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu, yang pertama sampel penelitian terdahulu sebanyak 350 responden, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil sebanyak 50 responden. Yang kedua, variabel penelitian terdahulu taitu *Total Quality Management (TQM)* dan kinerja, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel *Total Quality Management*

(TQM), keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan. Yang ketiga, analisis data penelitian terdahulu menggunakan SPSS sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan analisis data SEM PLS.

3. Chienwattanasook dan Kittisak (2019) melakukan penelitian berjudul “*Influence of Entrepreneur Orientation and Total Quality Management on Organizational Performance Learning*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh orientasi kewirausahaan dan *Total Quality Management* terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan dan *Total Quality Management* (TQM) adalah faktor yang signifikan dapat meningkatkan kinerja organisasi farmasi di Thailand. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi secara signifikan memoderasi hubungan TQM dengan kinerja organisasi farmasi tetapi tidak memoderasi orientasi hubungan kewirausahaan. Perbedaan penelitian Chienwattanasook dan Kittisak (2019) yaitu variabel penelitian, dimana penelitian terdahulu variabelnya adalah orientasi kewirausahaan, TQM, dan kinerja organisasi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabelnya adalah TQM, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan.
4. Regina dan Devie (2013) melakukan penelitian dengan judul “Analisa Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Daya Saing dan Kinerja Perusahaan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) dengan daya saing dan kinerja perusahaan. Variabel dari TQM

diukur dengan menggunakan delapan indikator diantaranya yaitu, *top management support, quality information, process management, product design, workforce management, supplier involment, customer involment, dan employee empowerment*. Variabel dari daya saing diukur dengan lima indikator yaitu, harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*. Sedangkan pada variabel kinerja perusahaan menggunakan dua indikator yaitu, kinerja operasional dan kinerja keuangan. Penelitian ini menggunakan sebanyak 90 responden dari manajer puncak. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM PLS. Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara TQM terhadap daya saing, TQM terhadap kinerja perusahaan, dan daya saing terhadap kinerja perusahaan. Perbedaan antara penelitian Regina dan Devie (2013) dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu, yang pertama sampel penelitian terdahulu menggunakan 90 responden, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan 50 responden. Yang kedua, objek penelitian dari peneliti terdahulu adalah perusahaan yang ada di Surabaya, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan objek UMKM Bakpia di Yogyakarta.

5. Muhmad dan Sujiyani (2018) melakukan penelitian berjudul “Analisis *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah dalam Era Globalisasi”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial pada UMKM. Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa

penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara *Total Quality Management* (TQM) dan sistem penghargaan memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Perbedaan dari penelitian Muhmad dan Sujiyanti (2018) dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu, yang pertama sampel penelitian dari penelitian terdahulu adalah 350 responden, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil sebanyak 50 responden. Yang kedua, variabel penelitian pada penelitian terdahulu adalah TQM, dan kinerja, sedangkan variabel penelitian yang akan dilakukan adalah TQM, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan. Yang ketiga, objek penelitian pada penelitian terdahulu adalah hotel berbintang tiga, empat, dan lima di Indonesia, sedangkan penelitian yang akan dilakukan objeknya adalah UMKM Bakpia di Yogyakarta.

6. Asyhari dkk (2018) melakukan penelitian yang berjudul “Peran Mediasi Keunggulan Kompetitif pada Faktor Determinan Kinerja perusahaan UMKM di Sentra Tenun Batik di Jawa Tengah”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kualitas strategi bisnis, etika perilaku penjual, inovasi proses, perspektif orientasi kewirausahaan, dan adaptasi lingkungan bisnis terhadap kinerja UKM. Pendekatan kuantitatif dipilih guna menyelidiki peran dari mediasi keunggulan kompetitif. Dalam penelitian ini menggunakan sebanyak 80 responden dari pengusaha UKM di pusat batik Jawa Tengah, sampel diambil menggunakan metode

purposive sampling. Analisis data yang digunakan adalah SEM PLS dengan perangkat lunak *SmartPLS*. Jadi dari penelitian ini menunjukkan kualitas dari strategi bisnis dan etika perilaku penjual secara parsial memberikan pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Selain itu kualitas dari strategi bisnis, etika perilaku penjual, inovasi proses, perspektif orientasi kewirausahaan, kemampuan beradaptasi lingkungan bisnis, dan keunggulan kompetitif parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perbedaan penelitian dari Muhmad dan Sujiyani (2018) dengan penelitian yang akan dilakukan adalah, yang pertama sampel yg digunakan dalam penelitian terdahulu sebanyak 80 responden, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil jumlah sampel sebanyak 50 responden. Yang kedua, variabel penelitian dari peneliti terdahulu yaitu keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis, sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabelnya yaitu TQM, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan. Yang ketiga objek yang diambil dalam penelitian terdahulu adalah UKM Batik di Jawa Tengah, sedangkan yang akan diteliti objeknya adalah UMKM Bakpia di Yogyakarta.

7. Maddeppungeng dkk (2016) telah melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh TQM (*Total Quality Management*) dan SCM (*Supply Chain Management*) terhadap Daya Saing pada Industri Konstruksi (Studi Kasus pada Kontraktor Bersertifikat ISO 9001 di DKI Jakarta). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari SPC dan TQM

terhadap daya saing pada industri konstruksi. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 150 kontraktor yang bersertifikat ISO 9001 di DKI Jakarta. Data diambil dengan menggunakan kuesioner lalu diolah menggunakan *software* AMOS V.21. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh TQM terhadap daya saing, terdapat pengaruh SCM terhadap daya saing, dan TQM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap SCM. Perbedaan penelitian yang dilakukan Maddeppungeng dkk (2016) dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu, yang pertama sampel yang diambil peneliti terdahulu sebanyak 150 responden, sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengambil sebanyak 50 responden. Yang kedua, objek penelitian dari peneliti terdahulu adalah proyek pemerintah maupun swasta yang berlokasi di DKI Jakarta, sedangkan penelitian yang akan dilakukan objeknya adalah UMKM Bakpia di Yogyakarta. Yang ketiga, analisis data pada penelitian terdahulu menggunakan SEM AMOS, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan SEM PLS.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 UMKM Bakpia

Usaha Mikro kecil Menengah atau disingkat UMKM merupakan suatu unit usaha mandiri yang dibentuk oleh perorangan atau bisa juga dengan Badan Usaha yang bergerak di sektor ekonomi (Tambunan, 2012). Perbedaan pada usaha

mikro, kecil, menengah, dan besar didasarkan pada omset rata-rata pertahun, jumlah pekerja tetap, dan nilai aset awal (tidak termasuk bangunan dan tanah).

Berdasarkan UU No.20 Tahun 2008 definisi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia adalah :

1. Usaha mikro merupakan suatu usaha mandiri yang dimiliki oleh seseorang atau perseorangan atau suatu badan usaha perseorangan yang telah memenuhi kriteria usaha mikro yang dimana telah diatur dalam Undang-undang diatas.
2. Usaha kecil merupakan suatu usaha mandiri yang dibentuk oleh perseorangan atau suatu badan usaha dimana badan usaha tersebut bukan berasal dari cabang perusahaan atau anak perusahaan yang dikuasai, dimiliki, maupun menjadi bagian dari usaha yang lain baik menengah ataupun besar yang telah memenuhi kriteria dari usaha kecil yang dimaksud dalam Undang-Undang diatas.
3. Usaha menengah merupakan suatu bentuk usaha mandiri dan produktif yang dibentuk oleh perseorangan atau suatu badan usaha dimana bukan termasuk anak perusahaan maupun cabang perusahaan yang dikuasai, dimiliki, maupun menjadi bagian dari usaha yang lain baik usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan seperti yang telah memenuhi kriteria didalam Undang-Undang diatas.

Terdapat berbagai bentuk UMKM yaitu perusahaan perseorangan, persekutuan, misalnya CV dan firma, maupun perseroan terbatas. UMKM dapat digolongkan menjadi tiga yang didasari oleh jumlah omset dan jumlah aset

sebagaimana yang telah diatur didalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 mengenai UMKM sebagai berikut :

1. Usaha Mikro

- a. Aset kurang dari Rp 50.000.000,00 dan memiliki kekayaan bersih yang kurang atau sama dengan Rp 50.000.000,00.
- b. Omset kurang dari Rp 50.000.000,00 dan memiliki kekayaan bersih kurang atau sama dengan Rp 50.000.000,00.

2. Usaha Kecil

- a. Aset diatas Rp 50.000.000,00, dibawah, atau sama dengan Rp 50.000.000,00 dan memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000,00 tidak termasuk bangunan tempat usaha.
- b. Omset dibawah Rp 300.000.000,00, diatas, atau sama dengan Rp 2.500.000.000,00 dan memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00.

3. Usaha menengah

- a. Aset kurang dari Rp 500.000.000,00, lebih atau sama dengan Rp 10.000.000.000 dan memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- b. Omset lebih dari Rp 2.500.000.000,00 kurang atau sama dengan Rp 50.000.000.000,00 dan memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp

2.500.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp
50.000.000.000,00.

2.2.2 Manajemen Operasi

Manajemen operasi (MO) merupakan kegiatan yang berhubungan dengan menciptakan barang atau jasa dengan mengubah *input* menjadi *output*. Di semua organisasi pasti terdapat kegiatan dimana diciptakannya sebuah barang atau jasa. Misalnya di perusahaan manufaktur, sudah jelas didalamnya pasti terdapat kegiatan produksi yang menciptakan barang. Proses manajemen terdiri dari *planning, organizing, staffing, leading*, dan *controlling* (Heizer dan Rander, 2015).

Manajemen operasi merupakan suatu kegiatan dimana mengelola *input* menjadi *output* (barang atau jasa) melalui proses transformasi atau perubahan atau konversi yang sedemikian rupa. Disini manajemen operasi tidak hanya berperan sebagai alat untuk mengendalikan urutan *input-output* sebagai hubungan yang dinamis, melainkan suatu sistem secara keseluruhan yang berdasarkan pada suatu konsep pendekatan sistem. Manajemen operasi juga memiliki ciri umum yaitu, *input*, proses transformasi, *output*, *feedback information*, dan lingkungan. *Input* yang digunakan dapat bersifat sederhana/kompleks. Proses transformasi merupakan kegiatan yang ditujukan untuk penambahan nilai, oleh karena itu yang perlu diperhatikan disini adalah karakteristiknya seperti efisiensi, fleksibilitas, tenggang waktu, maupun kualitas. *Output* dapat berupa barang/jasa atau sekumpulan barang atau jasa (Yamit, 1996).

2.2.3 Total Quality Management (TQM)

Kualitas menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan, demi meningkatkan kualitas perusahaan rela melakukan berbagai macam cara. Dan seiring dengan perkembangan zaman maka lahirlah disiplin ilmu yaitu *Total Quality Management* (TQM). *Total Quality Management* (TQM) itu sendiri merupakan suatu cara yang digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara terus menerus (*Continuously Performance Improvement*) di setiap level operasi maupun proses dalam setiap area fungsional dari organisasi dimana semuanya bersumber dari modal yang tersedia dan sumber daya manusia (Gasperz, 2011). TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendorong seluruh organisasi menuju keunggulan dalam segala aspek produk dan layanan yang penting bagi pelanggan (Heizer dan Rander, 2015).

Menurut Nasution (2005) *Total Quality Management* (TQM) itu sendiri merupakan pendekatan dimana perusahaan akan menjalankan usaha agar dapat memaksimalkan daya saing perusahaan dengan perbaikan yang secara terus menerus pada produk, manusia, jasa, proses, dan lingkungannya. Manajemen kualitas (*Quality Management*) merupakan suatu landasan bagi kesuksesan organisasi didalam lingkungan persaingan yang semakin sengit.

Adapun menurut Handoko (2008) pengertian dari *Total Quality Management* (TQM) adalah sebagai berikut :

1. Total : *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu strategi organisasional secara menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen serta karyawan, dimana bukan hanya pengguna atau

pembeli saja, namun juga pelanggan internal, pemasok, bahkan personalia pendukung.

2. Kualitas : Disini peran *Total Quality Management* (TQM) lebih ditekankan pada pelayanan kualitas, bukan hanya sekedar pada produk yang bebas cacat. Kualitas disini disesuaikan dengan pelanggan, dari ekspektasi yang bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomi dan karakteristik demografis.
3. Manajemen : *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu pendekatan manajemen, bukan merupakan pendekatan teknis pengendalian kualitas secara sempit.

Setelah ditinjau dari beberapa pengertian menurut ahli diatas dapat disimpulkan secara garis besar bahwa *Total Quality Management* merupakan sebuah strategi dan filosofi dari manajemen yang mencoba mengintegrasikan seluruh fungsi dari organisasi yang melibatkan diantaranya, seluruh jajaran manajer dan karyawan untuk bekerja sama guna meningkatkan kualitas produk, jasa, proses, manusia, dan lingkungan sehingga dapat memaksimalkan kinerja karyawan yang ada di suatu perusahaan.

Tjiptono dan Diana (2003) mengemukakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) memiliki sepuluh karakteristik yang dapat dicapai guna mencapai tujuan perusahaan, yaitu :

1. Fokus pada pelanggan : Disini perusahaan diharuskan untuk fokus kepada pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Pelanggan internal memiliki peran dalam penentuan kualitas proses,

sumberdaya manusia, dan lingkungan terkait dengan produk barang dan jasa, sedangkan pelanggan eksternal berperan dalam penentuan kualitas suatu produk barang atau jasa yang kemudian disampaikan kepada perusahaan.

2. Obsesi terhadap kualitas : Disini perusahaan yang menerapkan prinsip TQM menjadi penentu akhir kualitas pelanggan internal serta eksternal. Dengan ditetapkannya kualitas tersebut organisasi diharapkan dapat bekerja dengan lebih baik dapat mematuhi atau melebihi dari apa yang telah ditargetkan.
3. Pendekatan Ilmiah: Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam menerapkan TQM, terutama dalam hal desain pekerjaan dan proses pengambilan keputusan serta pemecahan masalah terkait dengan desain pekerjaan.
4. Komitmen jangka panjang: Dalam penerapan TQM komitmen jangka panjang sangat diperlukan untuk penyesuaian budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan baik.
5. Kerja sama tim (*teamwork*): Penerapan TQM di dalam perusahaan kerja sama tim sangat diperlukan untuk kemitraan dan hubungan yang dijalin dan dibina dengan baik antar sesama karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, serta masyarakat sekitar.
6. Perbaikan sistem secara terus menerus: Setiap usaha untuk menghasilkan suatu produk barang dan jasa dengan memanfaatkan

proses tertentu dalam suatu sistem atau lingkungan. Untuk menghasilkan kualitas yang maksimal, maka perlu dilakukan perbaikan sistem secara terus menerus.

7. Pendidikan dan pelatihan : Dalam hal ini pendidikan dan pelatihan termasuk dalam faktor fundamental. Dimana setiap orang harus didorong untuk belajar. Disini ditekankan bahwa belajar merupakan sebuah proses yang tiada akhirnya dan belajar tidak terpaku pada batas usia. Dengan belajar, maka setiap orang dapat menambah wawasan sehingga dapat meningkatkan kemampuan teknis dan keahlian profesional mereka.
8. Kebebasan yang terkendali: Pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur penting dalam pemberlakuan TQM di perusahaan.
9. Kesatuan tujuan: kesatuan tujuan harus dimiliki sebuah perusahaan agar TQM dapat diterapkan secara maksimal. Sehingga setiap pekerjaan yang dilakukan selalu diarahkan pada satu tujuan yang sama.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan: Dalam penerapan TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang sangat penting diperhatikan. Disini karyawan tidak hanya dilibatkan dalam pengambilan keputusan, namun juga melibatkan mereka dalam hal pemberian pengaruh positif terhadap lingkungan perusahaan.

Yang menjadi dasar pemikiran perlunya TQM adalah agar perusahaan dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global dibarengi dengan memberikan kualitas yang terbaik. Demi memperoleh kualitas terbaik, maka perusahaan perlu melakukan perbaikan secara berkesinambungan terhadap proses, lingkungan, dan kemampuan manusia. Cara yang paling baik supaya kemampuan komponen-komponen tersebut dapat diperbaiki secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan prinsip TQM. Manfaat dari penerapan TQM di suatu perusahaan adalah meningkatkan laba dan daya saing dari perusahaan.

Perbaikan kualitas yang dilakukan perusahaan secara berkesinambungan akan meningkatkan laba perusahaan melalui dua cara, yang pertama yaitu melalui pasar. Bagaimana cara perusahaan agar dapat memperbaiki posisi pesaing sehingga pangsa pasarnya semakin luas dan harga jual dapat maksimal. Sedangkan cara yang kedua, perusahaan melakukan upaya perbaikan kualitas demi meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan, dan biaya operasi perusahaan menjadi berkurang. Apabila perusahaan telah melakukan dua cara tersebut, maka laba yang diperoleh perusahaan akan semakin meningkat, sehingga penghasilan perusahaan juga semakin meningkat (Tjiptono dan Diana, 2003).

Tjiptono dan Diana (2003) telah mengemukakan sepuluh unsur utama *Total Quality Management* (TQM). Dari kesepuluh unsur yang telah di paparkan diatas terdapat dua manfaat utama saat melibatkan karyawan, yaitu :

1. Kemungkinan menghasilkan keputusan yang baik meningkat, perbaikan yang dilakukan lebih efektif dan rencana menjadi lebih baik karena

mencakup pandangan dan pemikiran dari banyak pihak yang berhubungan secara langsung dengan kondisi kerja di lapangan.

2. Dengan melibatkan karyawan maka akan meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan yang telah diambil karena telah melibatkan karyawan dan mereka harus melaksanakannya.

2.2.4 Keunggulan Bersaing

Kotler dan Amstrong (2003) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing merupakan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan terhadap pesaing hal ini terjadi karena perusahaan menawarkan nilai yang lebih rendah atau memberikan manfaat yang lebih banyak dengan harga yang lebih tinggi. Dalam lingkungan usaha keunggulan bersaing tidak semata mata semua perusahaan yang bergerak dibidang tersebut dianggap sebagai pesaing, melainkan mereka yang dianggap sebagai pesaing potensial dan mereka yang baru masuk kedalam persaingan yang potensial juga sebagai pesaing usaha. Perusahaan akan merasa bangga apabila memiliki keunggulan bersaing dan tidak mendapatkan tekanan untuk melampaui keunggulan dari pesaingnya (Andi dkk, 2016).

Keunggulan kompetitif digambarkan sebagai suatu keadaan ketika perusahaan dapat melakukan suatu hal yang dimana perusahaan lain tidak dapat melakukannya atau memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaingnya. Pendekatan Organisasi Industrial terhadap keunggulan kompetitif memperlihatkan bahwa faktor eksternal (industri) lebih penting dari faktor internal perusahaan demi mencapai keunggulan kompetitif (David, 2006).

Menurut Porter (1993) mengungkapkan bahwa pesaing adalah inti dari suatu keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal ini menegaskan bahwa keberanian perusahaan untuk bersaing akan membuahkan suatu keberhasilan atau kegagalan. Dengan adanya persaingan, maka akan mendorong kinerja perusahaan, dengan melakukan pelaksanaan kinerja secara optimal dan inovasi kerja. Keunggulan bersaing dapat didefinisikan sebagai pencarian posisi persaingan yang menguntungkan dimana tempat persaingan terjadi, misalnya pada suatu industri atau area fundamental. Keunggulan bersaing memiliki tujuan agar menegaskan posisi perusahaan secara menguntungkan sehingga dapat mempertahankan kekuatan untuk menentukan persaingan di suatu industri.

Terdapat beberapa hal yang bisa mengindikasikan variabel keunggulan bersaing yaitu, durabilitas, imitabilitas, dan kemudahan menyamai. Keunggulan bersaing merupakan ujung tombak kinerja perusahaan dalam persaingan pasar. Keunggulan perusahaan berawal dari nilai dan manfaat yang diciptakan perusahaan untuk pembelinya apabila perusahaan dapat menciptakan keunggulan melalui salah satu dari tiga strategi tersebut, maka keunggulan bersaing akan didapatkan (Aaker, 1995). Demi meningkatkan kinerja perusahaan keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Dengan memandang perusahaan secara menyeluruh maka keunggulan bersaing akan lebih mudah untuk dipahami, hal ini berasal dari banyaknya aktivitas yang berbeda yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal mendesain, memasarkan, memproduksi, mendukung penjualan, dan menyerahkan (Porter, 1999). Sehingga keunggulan bersaing dapat dimaknai sebagai suatu posisi yang harus ditemukan oleh

perusahaan untuk mengalahkan pesaingnya. Persaingan yang terjadi di masa sekarang dengan persaingan dimasa yang akan datang harus dipikirkan dengan strategi yang matang, karena persaingannya sangat dinamis bukan persaingan yang statis.

Terdapat beberapa indikator yang bisa digunakan untuk mengukur keunggulan pesaing pada suatu perusahaan, menurut Suharto dan Devie (2013) indikator tersebut meliputi, harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*.

1. Harga

Keunggulan daya saing perusahaan dapat diperoleh apabila perusahaan mempunyai kemampuan dalam mengelola setiap proses operasinya dengan baik untuk menghasilkan barang dan jasa yang memiliki kualitas tinggi serta harga yang bersaing. Sehingga produk dapat bersaing dalam segi kualitas, penyerahan produk, harga, dan fleksibilitas dibandingkan para pesaing di pasar (Heizer dan Rander, 2015).

2. Kualitas

Kualitas produk menjadi fokus yang utama diprusahaan, karena kualitas menjadi salah satu hal yang sangat penting dalam meningkatkan daya saing produk. Produk dikatakan mampu bersaing dipasaran apabila sebuah produk dapat memberikan nilai dan manfaat yang lebih kepada pelanggan. Jadi menjaga dan memperbaiki kualitas sebuah produk merupakan suatu bentuk usaha untu memenuhi

permintaan pelanggan, dimana sebuah produk memiliki kualitas yang telah memenuhi standar yang telah ditentukan dan disesuaikan dengan selera serta harapan pelanggan.

3. *Delivery Dependability*

Delivery dependability digunakan untuk memantau kinerja pemasok dalam hal memberikan produk yang dibutuhkan oleh pelanggan dengan tepat waktu, pesanan diselesaikan dengan kualitas terbaik (Horison dan Van Hoek, 2008). Waktu pengiriman juga dapat dijadikan salah satu keunggulan perusahaan, dimana perusahaan mampu untuk mengurangi waktu saat mengirim pesanan pelanggan, atau mengurangi waktu dalam penyediaan jasa kepada pelanggan.

4. Inovasi Produk

Menurut Cooper (2000) keunggulan produk baru dengan melakukan inovasi merupakan hal yang penting dilakukan dalam persaingan global saat ini. Produk yang terus diinovasi dan disesuaikan dengan permintaan pasar maka akan memperoleh keunggulan dan akan memenangkan persaingan.

5. *Time to market*

Time to market dapat didefinisikan seberapa jauh sebuah perusahaan mampu memperkenalkan atau meluncurkan produk baru dengan lebih cepat dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya. Ketika perusahaan mampu meluncurkan produk baru dengan lebih cepat dibanding para pesaingnya, maka akan membuat perusahaan mampu

menguasai pasar yang lebih luas bahkan mampu memimpin pasar sehingga akan menghasilkan laba yang lebih tinggi.

Menurut Manurug *et al* (2016) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing suatu perusahaan meliputi:

1. Diferensiasi

Dimana perusahaan mampu membuat produk yang memiliki keunikan dan berbeda dari produk yang lain.

2. Durabilitas

Ketika perusahaan mampu membuat produk yang dapat bertahan lama di pasaran.

3. Imitabilitas

Ketika perusahaan mampu memproduksi barang yang sulit ditiru oleh para pesaingnya.

4. Keunggulan biaya

Dimana perusahaan memproduksi suatu produk dengan keunggulan pada biaya produksinya.

2.2.5 Kinerja Perusahaan

Kinerja dapat dijadikan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu perusahaan dalam rangka mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran perusahaan (Bastian, 2001). Rivai dan Basri (2005) menjelaskan terkait pengertian kinerja yaitu kesediaan orang atau sekelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan sesuai dengan tanggungjawab sehingga tercapai hasil yang diharapkan.

Kinerja adalah hasil kerja dari individu yang sesuai dengan peran dan tugas dari individu tersebut dalam suatu perusahaan pada periode waktu tertentu, lalu dihubungkan dengan suatu standar atau nilai tertentu perusahaan dimana individu bekerja. Sedangkan menurut Masrukin dan Waridin (2004) kinerja merupakan suatu perbandingan antara hasil kinerja yang dicapai oleh individu dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Jadi kinerja perusahaan juga dapat disimpulkan sebagai ukuran keberhasilan suatu perusahaan yang dapat diukur dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Hasil dari pengukuran tersebut dijadikan nilai untuk setiap aktivitas yang telah dilaksanakan seorang individu, sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi apakah strategi dan pelaksanaannya sudah tepat atau harus ada yang diperbaiki.

Suharto dan Devie (2013) menjelaskan bahwa ukuran dari kinerja perusahaan yang sering sekali digunakan dalam penelitian empiris adalah kinerja keuangan, kinerja operasional, dan kinerja yang berbasis pada pasar.

1. Kinerja Keuangan

Biasanya kinerja dapat dinilai dengan menggunakan pengukuran berbasis data akuntansi atau data keuangan. Sedangkan terdapat kekurangan pada pengukuran data akuntansi karena pengukurannya berfokus pada kinerja yang sudah lalu (Kaplan dan Norton, 1992). Beberapa ahli menggunakan tingkat pengembalian atas penjualan, profitabilitas, perbaikan produktivitas kerja, tingkat pertumbuhan

penjualan, dan perbaikan biaya produksi untuk mengukur kinerja keuangan.

2. Kinerja Operasional

Pengukuran kinerja non-keuangan atau kinerja operasional juga penting dilakukan oleh perusahaan disamping pengukuran kinerja keuangan. Dengan menggunakan konsep *balanced score card* yang menunjukkan peningkatan maka hal ini berarti kinerja non-keuangan juga merupakan aspek penting dalam mengukur kinerja dari suatu perusahaan (Kaplan dan Norton, 1992). Aspek-aspek dari kinerja operasional mampu mengukur informasi yang tersedia berhubungan dengan peluang, namun belum terealisasi secara keuangan (Carton, 2004).

3. Kinerja Berbasis Pasar

Menurut Cartin (2004) secara keseluruhan kinerja berbasis pasar akan mempengaruhi kondisi pasar ketika pasar mengetahui informasi terkait operasional perusahaan yang bukan termasuk dalam hasil kinerja keuangan. Pengukuran kinerja berbasis pasar ini meliputi, *market value added*, tingkat pengembalian kepada pemegang saham, dan keuntungan tahunan.

2.3 Kerangka Penelitian

2.3.1 Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu cara yang digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara terus menerus (*Continuously Performance Improvement*) disetiap level operasi maupun proses dalam setiap area fungsional dari organisasi dimana semuanya bersumber dari modal yang tersedia dan sumber daya manusia (Gasperz, 2011). TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendorong seluruh organisasi menuju keunggulan dalam segala aspek produk dan layanan yang penting bagi pelanggan (Heizer dan Rander, 2015).

Adanya TQM diharapkan mampu memberikan imprivisasi pada kinerja perusahaan. Karena dengan adanya TQM yang merupakan suatu sistem yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan konsisten dalam melayani pelanggan, maka diharapkan akan memberikan dampak yang positif bagi kinerja perusahaan. Selain itu kinerja yang baik bisa dikatakan dapat menekan biaya yang lebih ekonomis, karena tujuan dari TQM sendiri yaitu mengasah kualitas suatu barang atau jasa, mencegah terjadinya banyak kecacatan, serta mengurangi kerugian dari perusahaan (Angelina, 2012)

Hasil penelitian Regina dan Devie (2013) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan. Penerapan *Total Quality Management* (TQM)

berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Muhmas dan Sujiyani, 2018).

2.3.2 Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Keunggulan Bersaing

Tjiptono dan Diana, (2001). Dasar dari pemikiran perlunya Total Quality Management sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesonambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan, hal ini dilakukan dengan cara menerapkan TQM.

Kompleksitas persaingan global yang terjadi pada setiap industri atau perusahaan, menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitasnya agar kepuasan atau keinginan pelanggan terwujud, hal tersebut penting bagi perancangan sistem manajemen yang baru. Demikian pula dalam penerapan TQM, peran serta tanggung jawab divisi dan manajer harus dilihat untuk mencapai kepuasan pelanggan.

TQM dipandang sebagai filosofi manajemen dalam usaha pencapaian keunggulan bersaing dalam seluruh aspek bisnis melalui perbaikan secara berkelanjutan. Maka dari itu, TQM diyakini dapat memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan (Chase *et al*, 2005). Sejalan dengan penelitian Regina dan Devie (2013) yang membuktikan

terdapat hubungan yang signifikan antara *Total Quality Management* terhadap keunggulan bersaing.

2.3.3 Pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan

Menurut Sundar G.Bharadwaj *et.al* (1993), tujuan dari keunggulan bersaing adalah untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing berkelanjutan. Strategi yang kompetitif akan mempertinggi kinerja perusahaan dan akan menjadi keunggulan dalam bersaing karena kinerja perusahaan memiliki standar kualitas yang baik.

Kesuksesan perusahaan untuk menjaga kelangsungan penjualannya terletak pada kemampuannya untuk berinovasi, sehingga dapat meningkatkan daya saing. Secara sederhana dapat dikatakan perusahaan tersebut dituntut untuk mampu menggali dan memanfaatkan keunggulannya. Perusahaan disarankan untuk membentuk suatu sistem yang unik dan harus memiliki keunggulan dibanding para pesaingnya, serta harus bisa memberikan nilai yang baik bagi konsumen dengan memenuhi permintaan pasar secara efektif dan efisien (Heizer dan Rander, 2015).

Menurut Ferdinand (2004), kinerja perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Menurut Regina dan Devie (2013) daya saing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Penelitian Regina dan Devie (2013) juga membuktikan bahwa adanya pengaruh hubungan yang signifikan antara daya saing terhadap kinerja perusahaan.

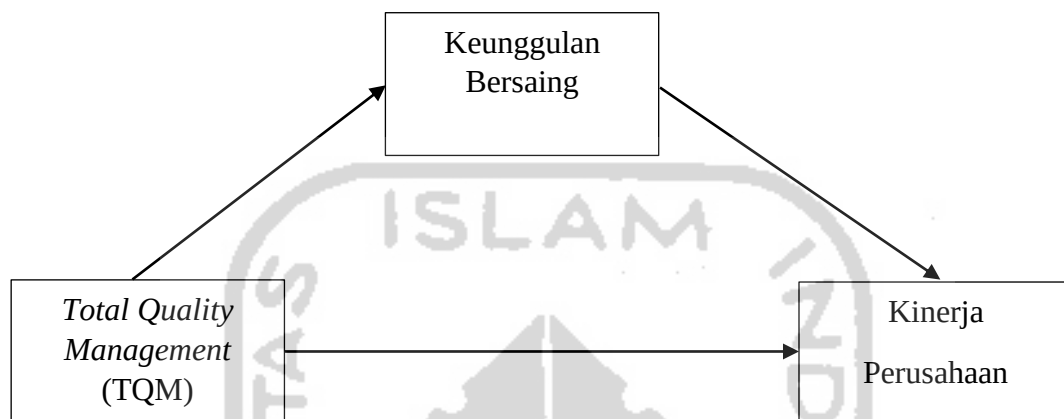
2.3.4 Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan yang Dimediasi oleh Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing digambarkan sebagai suatu keadaan ketika perusahaan dapat melakukan suatu hal yang dimana perusahaan lain tidak dapat melakukannya atau memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaingnya. Pendekatan Organisasi Industrial terhadap keunggulan bersaing memperlihatkan bahwa faktor eksternal (industri) lebih penting dari faktor internal perusahaan demi mencapai keunggulan bersaing (David, 2006).

Keunggulan bersaing perusahaan mampu meningkatkan pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan. Sebuah perusahaan yang memiliki daya saing yang baik dipastikan kinerjanya juga akan semakin baik, hal ini dikarenakan apabila memiliki kualitas manajemen yang baik dari perusahaan juga melakukan berbagai strategi inovasi membuat perusahaan selalu bisa diterima konsumen karena mampu memberikan pelayanan yang terbaik dan kualitas produk yang sesuai dengan keinginan konsumen.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Regina dan Devie (2013), yang membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap daya saing, *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan, dan daya saing terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian dari hubungan antar variabel penelitian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut.



Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan, tinjauan pustaka, dan landasan teori yang telah dikemukakan diatas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta.
2. Terdapat pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap keunggulan bersaing pada UMKM Bakpia di Yogyakarta.
3. Terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta.

4. Terdapat pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta yang dimediasi oleh keunggulan bersaing.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut Martono (2015) adalah suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena atau gejala sosial secara kuantitatif dan menjelaskan bagaimana fenomena dan gejala sosial yang terjadi di masyarakat saling berhubungan satu sama lain. Penelitian kuantitatif didasarkan pada data yang dapat dihitung guna menghasilkan perhitungan kuantitatif yang akurat.

3.2 Objek dan Waktu Penelitian

Objek penelitian ini dilakukan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta. Penelitian dilakukan pada November 2019 sampai bulan April 2020 selama 5 bulan, dan pengambilan data dilakukan pada bulan Februari 2020 sampai bulan Maret 2020 hingga data yang dibutuhkan dalam penelitian ini lengkap.

3.3 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan suatu wilayah secara general yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian dapat ditarik

kesimpulan, sehingga populasi bukan hanya orang, melainkan semua yang sesuai dengan karakteristik atau sifat yang ada dalam subjek tersebut (Sugiyono, 2015). Menurut Sekaran dan Bougie (2013), populasi mengacu secara keseluruhan pada sekelompok orang, kejadian, atau suatu hal yang ingin diinvestigasi oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UMKM Bakpia di Yogyakarta.

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya akan diteliti dan dianggap dapat mewakili secara keseluruhan populasi dan jumlahnya lebih sedikit dari populasi (Sugiyono, 2015). Sampel pada penelitian ini adalah sebagian UMKM Bakpia di Yogyakarta.

3. Besaran Sampel

Besaran sampel adalah banyaknya individu, subjek atau elemen dari populasi yang telah diambil sebagai sampel. Penetapan jumlah sampel berlandaskan pada alat analisa yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Untuk menguji seluruh hipotesis penelitian ini menggunakan metode yaitu metode *Analisis Component Based SEM* atau *partial Least Square* (PLS), maka besar sampel yang akan diteliti berkisar antara 30 sampai 50 kasus (Ghozali, 2011). Berpedoman pada pendapat ahli tersebut maka jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini sebanyak 50 responden sebagai pemilik atau pimpinan UMKM Bakpia di Yogyakarta.

3.4 Teknik Penarikan Sampel

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non random sampling* dimana peneliti tidak memberikan kesempatan yang sama pada anggota populasi untuk dijadikan anggota sampel (Sugiyono, 2015). Penggunaan *non random sampling* berdasarkan pertimbangan bahwa banyaknya jumlah anggota populasi UMKM Bakpia di Yogyakarta. Dengan pertimbangan tersebut, maka teknik sampling yang mendukung untuk digunakan adalah *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang didasarkan pada suatu pertimbangan tertentu dengan cara menentukan kriteria responden terlebih dahulu. Kriteria responden dalam penelitian ini adalah pemilik atau pimpinan UMKM Bakpia di Yogyakarta yang sudah menjalankan usahanya minimal selama 5 tahun dan sudah memiliki struktur organisasi.

3.5 Jenis Data Penelitian

1. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama peneliti terkait dengan variabel penelitian untuk tujuan yang spesifik (Sekaran dan Bougie, 2013). Sugiyono (2015) mendefinisikan data primer merupakan data yang langsung diberikan responden kepada pengumpul data atau peneliti. Dalam hal ini data primernya adalah data

yang langsung diambil dari jawaban responden terhadap variabel-variabel penelitian.

2. Data Sekunder

Data Sekunder Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber sata yang telah ada (Sekaran dan Bougie, 2013). Menurut Sugiyono (2015) data sekunder adalah data yang diperoleh melalui sumber yang tidak langsung memberikan datanya kepada peneliti. Data sekunder diambil dari penelitian terdahulu yaitu skripsi dan jurnal, serta teori dalam beberapa buku.

3.6 Prosedur Pengambilan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah dalam bentuk kuisisioner (angket). Kuisisioner merupakan metode pengumpulan data yang digunakan dengan menggunakan daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya dimana responden mencatat jawaban mereka, jawaban biasanya lebih erat dengan pilihan tertentu (Sekaran dan Bougie, 2013). Penelitian ini mengutamakan untuk memperoleh data primer dengan fokus pada penyebaran kuisisioner yang berisi pertanyaan tentang variabel-variabel yang diteliti.

3.7 Klasifikasi Variabel Penelitian

1. Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) variabel independen muncul ketika variabel dependen muncul, keduanya akan saling mempengaruhi. Setiap terdapat peningkatan pada variabel independen maka akan ada peningkatan ataupun penurunan pada variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* (X).

2. Variabel *Intervening*

Variabel *Intervening* atau antara merupakan salah satu variabel yang terletak diantara variabel independen dan dependen (Sekaran dan Bougie, 2013). Sehingga didalam penelitian variabel independen tidak secara langsung mempengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel *intervening* yaitu keunggulan bersaing (Z).

3. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi faktor utama di dalam penelitian, dengan menganalisis variabel terikat, yaitu variabel yang mempengaruhinya yang dapat memungkinkan untuk memecahkan masalah di dalam penelitian ini (Sekaran dan Bougie, 2013). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan (Y).

3.8 Definisi Variabel Opsional

Sekaran dan Bougie (2013) menjelaskan bahwa variabel operasional merupakan suatu konsep yang dapat diukur dengan cara melihat dimensi perilaku, aspek atau sikap yang ditunjukkan. Hal itu kemudian dianalisis dan dibuat elemen-elemen yang menghasilkan indeks pengukuran konsep sehingga dapat diukur dan diamati dalam penelitian ini variabel operasionalnya adalah sebagai berikut :

1. *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management (TQM) merupakan sebuah strategi dari manajemen yang mencoba untuk mengintegrasikan seluruh fungsi organisasi yang melibatkan seluruh jajaran manajer dan karyawan guna meningkatkan kerja sama dalam memperbaiki produk, jasa, sumberdaya manusia, proses, dan lingkungan, sehingga dengan begitu dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Tjiptono dan Diana (2003) menjelaskan bahwa *Total Quality Management (TQM)* mempunyai 10 karakteristik yang dapat digunakan dalam pencapaian tujuan perusahaan, yaitu :

- a. Fokus pada pelanggan
- b. Obsesi terhadap kualitas
- c. Pendekatan ilmiah
- d. Komitmen berjangka panjang
- e. Kerja sama tim
- f. Perbaikan sistem secara terus menerus
- g. Pendidikan dan pelatihan

- h. Kebebasan yang terkendali
- i. Kesatuan tujuan
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

2. Keunggulan bersaing

Keunggulan bersaing merupakan suatu strategi dari perusahaan dengan melakukan kerja sama untuk menciptakan daya saing yang lebih baik di pasar. Pengukuran variabel menurut Li *et al* (2006) meliputi :

- a. Harga
- b. Kualitas
- c. Waktu pengiriman
- d. Inovasi produk
- e. Pengenalan produk baru

3. Kinerja perusahaan

Kinerja merupakan sebuah gambaran terkait dengan tingkat pencapaian target atau hasil yang telah dicapai perusahaan masa pengoperasiannya. Menurut Janashi *et al* (2012) pengukuran variabel ini, meliputi :

- a. Kinerja keuangan
- b. Kinerja operasional

- c. Kinerja berbasis pasar

3.9 Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif dapat memberikan gambaran atau deskriptif empiris atas data yang telah dikumpulkan pada saat penelitian (Ferdinand, 2006). Data yang dikumpulkan berasal dari jawaban para responden yang telah mengisi kuisioner kemudian dikelompokkan, ditabulasikan, kemudian diberi penjelasan. Perhitungan interval dapat diperoleh dari deskripsi penilaian responden terhadap variabel penelitian, digambarkan sebagai berikut:

$$\frac{BMax - BMin}{Kl} = I$$

I : Interval

BMax : Rentang Tertinggi

BMin : Rentang Terendah

Kl : Jumlah Kelas

2. Analisis Statistik Inferensial

Statistik inferensial merupakan teknik yang digunakan dalam menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan ke dalam populasi (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini data statistik inferensial dianalisis dan diukur menggunakan software *SmartPLS* mulai dari pengukuran model, struktur model, dan pengujian hipotesis.

Metode *SmartPLS* dipilih karena dalam penelitian ini menggunakan teknik statistika multi varian dengan menggunakan empat variabel yaitu, satu variabel independen, dua variabel *intervening*, dan satu variabel dependen. PLS adalah salah satu metode SEM yang berbasis varian serta didesain untuk menyelesaikan regresi berganda saat terdapat permasalahan pada data spesifik. *Partial Least Square* (PLS) merupakan suatu analisis persamaan yang berbasis varian dan secara simultan dapat melakukan pengujian secara sekaligus terhadap model pengukuran dan model struktural. Model struktural digunakan untuk menguji kausalitas, sedangkan model pengukuran digunakan untuk pengujian validitas dan reliabilitas (Abdillah dan Jogianto, 2009). Ghazali (2014) mendefinisikan PLS sebagai metode analisis yang sifatnya *soft modeling*, karena data tidak di asumsikan dengan pengukuran skala tertentu, hal ini berarti jumlah sampel dapat kecil yaitu dibawah 50.

Partial Least Square (PLS) menggunakan metode *principle component analysis* untuk model pengukuran yaitu, blok ekstraksi varian untuk melihat hubungan indikator dengan konstruk latennya menggunakan total varian yang terdiri dari varian umum, varian spesifik, dan varian error, sehingga total varian menjadi tinggi.

a. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*outer model*) biasa disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model* yang didefinisikan dengan bagaimana setiap indikator dapat berhubungan dengan variabel

lainnya. Model ini juga digunakan untuk menilai validitas kostruk dan reliabilitas model. Menurut Vincenzo (2010) uji yang dilakukan pada *outer model* adalah sebagai berikut :

1) *Convergent validity*

Dimana indikator dianggap valid apabila memiliki nilai *outer loading* dari dimensi variabel memiliki nilai *loading* $> 0,5$.

2) *Discriminant validity*

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk mempunyai deskriminan yang memadai, caranya yaitu dengan membandingkan antara nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar daripada nilai *loading* dengan konstruk yang lain.

Rumus yang digunakan yaitu rumus *Average Varians Extracted* (AVE) yang merupakan rata-rata presentase skor varian yang di ekstrasi dari variabel laten lalu diestimasi menggunakan *loading standarize* indikatornya dalam proses alogaritma dalam PLS.

Nilai *Average Varians Extracted* yang diharapkan $> 0,5$.

3) *Cronbach Alpha*

Pengujian reliabilitas diperkuat dengan menggunakan *cronbach alpha* atau *composite reliability*. Nilai yang diharapkan $> 0,7$ untuk semua konstruk.

b. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian pada model ini dilakukan guna menguji hubungan antar konstruk laten. Menurut Vincenzo (2010) terdapat beberapa model struktural (*inner model*) yaitu :

- 1) *R Square* pada konstruk endogen. Disini nilai *R square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai *R square* diantaranya 0.67 (kuat), 0.33 (moderat), 0.19 (lemah). *Inner model* adalah model struktural yang berguna untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. *Inner model* dievaluasi dengan melihat presentase dari *variance* yang dijelaskan oleh nilai *R square* (R^2) untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q-Square test* dan juga melihat besarnya koefisien struktural.
- 2) *Estimate for Path Coefficients* adalah nilai koefisien atau besarnya hubungan atau pengaruh dengan konstruk laten. Model ini dilakukan dengan cara *Boostrapping*. Jika hasil menunjukkan nilai *R-Square* (R^2) lebih besar dari 0,2 maka dapat diartikan bahwa *predictor* laten memiliki pengaruh yang besar di level struktural.

3.10 Pengujian Hipotesis

Menurut Abdillah dan Jogyanto (2009) ukuran signifikan terdukungnya hipotesis dapat menggunakan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} . Jika t_{hitung} lebih tinggi dibanding dengan nilai dari t_{tabel} , hal itu berarti hipotesis terdukung atau diterima. Analisis PLS yang digunakan dalam penelitian ini

dilakukan dengan program *SmartPLS* yang dijalankan dengan program media komputer.

Apabila nilai $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$, maka hal ini menunjukkan bahwa variabel memiliki pengaruh yang signifikan. Namun, apabila nilai $t_{hitung} < \text{nilai } t_{tabel}$, maka hal ini menunjukkan bahwa variabel tidak memiliki pengaruh yang signifikan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan hasil penelitian mengenai pengaruh dari *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan Bakpia di Yogyakarta yang dimediasi oleh keunggulan bersaing.

4.1 Identitas Responden

Analisis ini akan menjelaskan tentang identitas responden yaitu pemilik atau pimpinan usaha Bakpia di Yogyakarta. Berikut penjelasan mengenai data karakteristik responden penelitian yang berjumlah 50 orang responden yang tertera dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.1
Identitas Responden

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi (Jumlah)	Persentase
Lama usaha	5-10 tahun	14	28,0
	11-15 tahun	24	48,0
	16-20 tahun	8	16,0
	≥ 20 tahun	4	8,0

	Total	50	100,0
Usia	≤ 30 tahun	6	12,0
	31-40 tahun	21	42,0
	41-50 tahun	15	30,0
	> 50 tahun	8	16,0
	Total	50	100,0

Lanjutan Tabel 4.1

Identitas Responden	Kategori	Frekuensi (Jumlah)	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	28	56,0
	Perempuan	22	44,0
	Total	50	100,0
Pendidikan	SMP	2	4,0
	SMU	19	38,0
	Diploma	12	24,0
	Sarjana	17	34,0
	Total	50	100,0

Sumber : Hasil Olah Data, 2020

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa sebagian besar usaha bakpia yang dijalankan sudah berjalan selama 11-15 tahun yaitu sebanyak 24 responden (48,0%). Selanjutnya para pemilik usaha atau pimpinan dari usaha bakpia tersebut mayoritas sudah berusia antara 41-50 tahun yaitu sebanyak 21 responden (42%). Kemudian diketahui sejumlah pengusaha atau pimpinan dari usaha bakpia masih didominasi oleh laki-laki yaitu sebanyak 28 responden (56%), namun pemilik atau pimpinan usaha bakpia dari kalangan perempuan juga cukup banyak yaitu sebanyak 22 responden (44%). Dan untuk faktor pendidikan menunjukkan sebagian besar pemilik usaha atau pimpinan dari usaha bakpia memiliki pendidikan yang cukup baik yaitu dengan pendidikan SMU yaitu sejumlah 19 responden (38,0%), dan juga banyak dari pemilik usaha atau pimpinan dari usaha bakpia memiliki pendidikan tinggi setingkat sarjana yaitu sebanyak 17 responden (34%).

4.2 Deskripsi Data Penelitian

Analisis ini menggambarkan rekapitulasi data jawaban responden terhadap pernyataan dari *Total Quality Management* (TQM), keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing variabel penelitian yang diperoleh dengan perhitungan interval sebagai berikut:

$$\frac{B_{Max}-B_{Min}}{KI} = I$$

I : Interval

BMax : Rentang Tertinggi

BMin : Rentang Terendah

Kl : jumlah Kelas

Dengan perhitungan sebagai berikut:

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

Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item-item variabel penelitian:

Tabel 4.2
Interval Penilaian

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,79	Sangat Tidak Setuju
1,80 s/d 2,59	Tidak Setuju
2,60 s/d 3,39	Netral
3,40 s/d 4,19	Setuju
4,20 s/d 5,00	Sangat Setuju

1. *Total Quality Management (TQM)*

Penilaian responden tentang variabel *Total Quality Management (TQM)* pada usaha Bakpia di Yogyakarta dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.3

Deskripsi Variabel *Total Quality Management* (TQM)

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Perusahaan selalu mengukur dan memenuhi kepuasan konsumen	4,14	Setuju
2	Perusahaan menjalin dan membina hubungan yang baik kepada konsumen	3,90	Setuju
3	Kepuasan konsumen menjadi prioritas utama bagi perusahaan	3,88	Setuju
4	Menyediakan fasilitas bagi konsumen untuk menyampaikan keluhan dan saran	3,80	Setuju
5	Konsumen dipandang sebagai asset yang perusahaan yang sangat penting	3,78	Setuju
6	Sumber daya yang cukup disediakan untuk mengimplementasikan standar kualitas	3,58	Setuju
7	Kualitas produk yang dihasilkan diberikan kepada pelanggan secara terus menerus	3,64	Setuju
8	Pihak manajemen mendesain pekerjaan dalam proses kerja sesuai target	3,66	Setuju
9	Pihak manajemen selalu memantau prestasi atau kegiatan yang dilakukan oleh karyawannya	3,80	Setuju

10	Perusahaan selalu melakukan perbaikan secara terus menerus	3,68	Setuju
11	Perusahaan berusaha menerapkan praktik terbaiknya dalam menjalankan usaha	3,56	Setuju
12	Seluruh <i>stakeholder</i> ingin mencapai misi perusahaan melalui keterlibatan proses jangka panjang	3,88	Setuju
13	Selalu bersedia berkomunikasi dengan karyawan lain untuk saling tukar informasi	3,78	Setuju
14	Saya selalu berinisiatif untuk mengeluarkan pendapat dan ide-ide untuk kemajuan perusahaan	3,70	Setuju
15	Terdapat pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil dalam tim	3,64	Setuju
16	Permintaan konsumen digunakan untuk perbaikan produk	3,70	Setuju
17	Umpan balik dari konsumen digunakan untuk perbaikan produk	3,74	Setuju
18	Pihak perusahaan selalu memberikan pelatihan untuk semua karyawan	3,72	Setuju
19	Semua karyawan diikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan	3,78	Setuju

20	Materi yang diberikan sesuai dengan <i>job</i> karyawan	3,76	Setuju
21	Semua karyawan memperoleh pendidikan dan pelatihan secara teratur	4,06	Setuju
22	Perusahaan memberikan wewenang bagi manajer untuk mengambil keputusan	3,86	Setuju
23	Pusahaan memberikan kebebasan pendapat kepada karyawannya dalam rangka untuk memajukan perusahaan	3,78	Setuju
24	Karyawan memahami tujuan operasi perusahaan	3,86	Setuju
25	<i>Stakeholder</i> bersama-sama memajukan perusahaan	3,86	Setuju
26	Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan secara profesional	3,74	Setuju
27	Pihak perusahaan selalu berusaha mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas	3,68	Setuju
28	Terciptanya kondisi yang saling percaya antar manajer dan karyawan	3,68	Setuju
Rata-rata		3,77	Setuju

Sumber : Hasil olah data, 2020.

Berdasar tabel di atas dapat ditunjukkan respon penilaian pada variabel *Total Quality Management* (TQM) memiliki skor rata-rata sebesar 3,77 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori penilaian setuju. Hal ini menjelaskan bahwa manajemen organisasi dari para pemilik usaha Bakpia sudah berusaha dengan baik untuk mengintegrasikan semua fungsi organisasi yaitu seluruh manajer dan karyawan untuk saling bekerja sama di dalam meningkatkan produk, jasa, manusia, peroses, dan lingkungan sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dari perusahaan tersebut.

2. Variabel Keunggulan Bersaing

Penilaian responden terhadap keunggulan bersaing pada UMKM Bakpia di Yogyakarta dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4
Deskripsi Variabel Keunggulan Bersaing

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Perusahaan menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing lain	4,08	Setuju
2	Perusahaan menawarkan harga yang sesuai dengan keinginan mitra kerja	4,04	Setuju
3	Perusahaan memberikan kualitas produk yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing lain	4,14	Setuju

4	Perusahaan mempertahankan kualitas produk dengan tidak mengurangi kualitas bahan demi keuntungan yang lebih tinggi	4,12	Setuju
5	Perusahaan memberikan pelayanan tepat waktu bagi semua konsumen	4,02	Setuju
6	Perusahaan menyediakan jasa pengiriman dari pesanan konsumen sesuai dengan pesanan yang diinginkan	3,96	Setuju
7	Perusahaan menyediakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing	3,84	Setuju
8	Perusahaan melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing	4,02	Setuju
9	Perusahaan menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru dibandingkan dengan pesaing	3,92	Setuju
10	Perusahaan memperkenalkan kepada pelanggan jika terdapat produk baru yang berbeda dengan produk sebelumnya	4,02	Setuju
11	Perusahaan memperkenalkan produk baru yang berbeda dengan pesaing	4,08	Setuju
Rerata		4,02	Setuju

Sumber : Hasil olah data, 2020.

Berdasar tabel di atas dapat ditunjukkan respon penilaian pada variabel keunggulan bersaing memiliki skor rata-rata sebesar 4,02 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori penilaian setuju. Hal ini menjelaskan bahwa para pemilik usaha Bakpia sudah melakukan usaha-usaha dengan baik untuk memenangkan persaingan dalam pasar. Dalam meningkatkan daya saing ini antara lain pemilik usaha bakpia menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing lain, memberikan kualitas produk yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing lain, dan memperkenalkan produk baru yang berbeda dengan pesaing.

3. Variabel Kinerja perusahaan

Penilaian dari kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.5

Deskripsi Variabel Kinerja perusahaan

No	Item Pertanyaan	Rerata	Kategori
1	Perusahaan mampu mencapai target tingkat pengembalian terhadap penjualan yang telah direncanakan	4,36	Sangat Setuju
2	Perusahaan mampu mencapai keuntungan yang telah ditargetkan	4,12	Setuju

3	Perusahaan mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan	3,96	Setuju
4	Perusahaan mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan	4,08	Setuju
5	Perusahaan mampu menekan biaya produksi yang telah direncanakan atau bahkan lebih rendah	4,00	Setuju
6	Perusahaan mampu mencapai target pasar yang telah direncanakan	3,84	Setuju
7	Perusahaan saenantiassa memperkenalkan produk baru bagi pelanggan	4,02	Setuju
8	Perusahaan mampu menawarkan hasil produk sesuai dengan keinginan pelanggan.	4,02	Setuju
9	Perusahaan mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang ditargetkan dengan menggunakan sumber daya yang ada	3,80	Setuju
10	Perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan	3,96	Setuju
11	Tingkat pengembalian yang diperoleh cukup baik bagi pemilik modal (pemilik usaha)	3,98	Setuju
12	Penerimaan yang diperoleh lebih besar dari modal yang diinvestasikan	3,80	Setuju

13	Keuntungan yang diperoleh meningkat dalam setiap tahunnya	3,68	Setuju
Rerata		4,15	Setuju

Sumber : Hasil olah data, 2020.

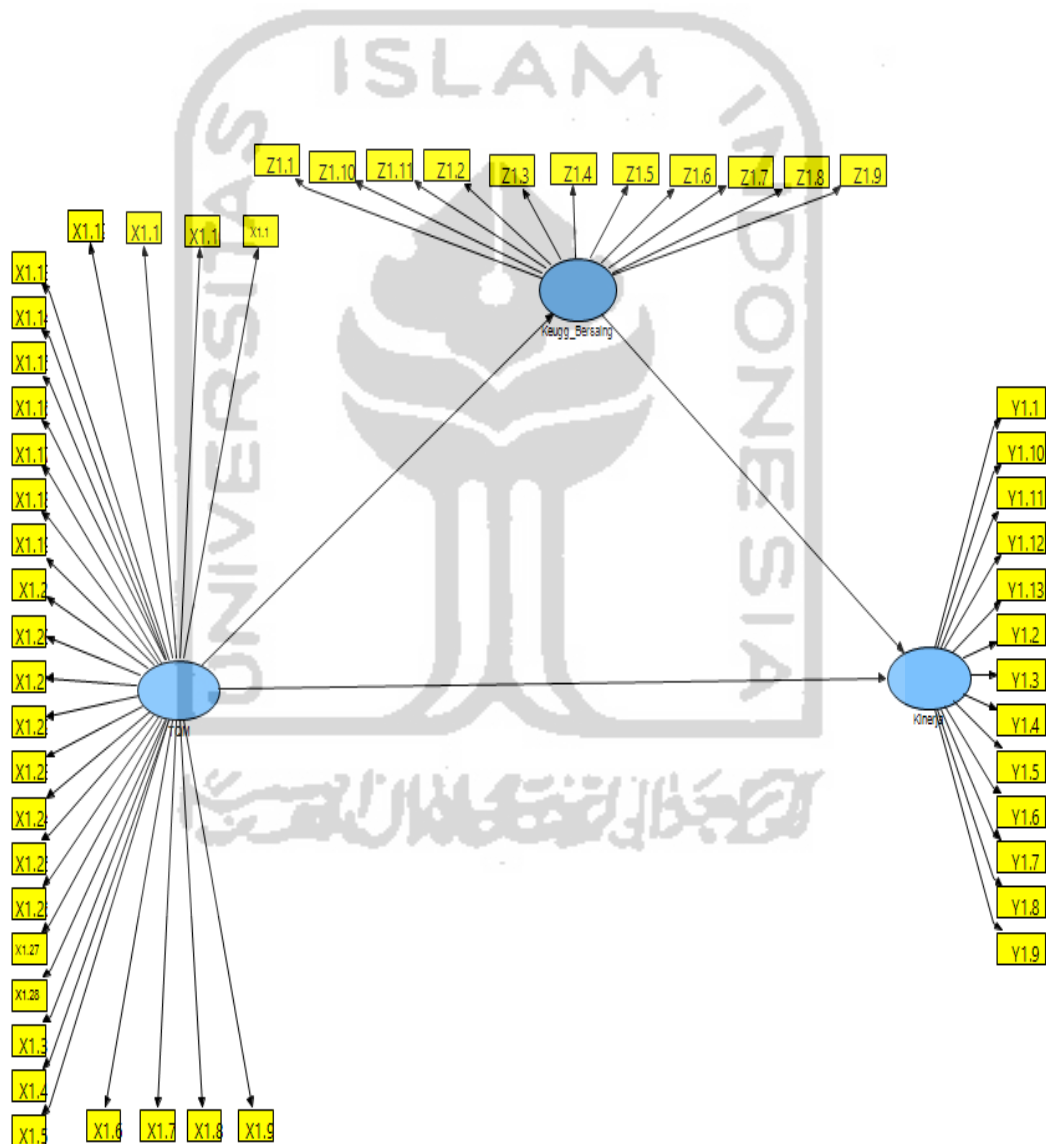
Berdasar tabel di atas dapat ditunjukkan respon penilaian pada variabel kinerja perusahaan memiliki skor rata-rata sebesar 4,15 yang berada dalam interval (3,40 s/d 4,19) atau dalam kategori penilaian setuju. Hal ini menjelaskan sudah baiknya kinerja perusahaan yang dilakukan oleh para pemilik UMKM Bakpia di Yogyakarta. Kinerja yang baik ini ditunjukkan dengan pemilik usaha mampu mencapai keuntungan yang telah ditargetkan, mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan, penerimaan yang diperoleh lebih besar dari modal yang diinvestasikan, dan keuntungan yang diperoleh meningkat dalam setiap tahunnya.

4.3 Analisis Kuantitatif

Alat untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance*. Keunggulan PLS ini adalah tidak memerlukan banyak asumsi dan dapat diestimasi dengan jumlah sampel yang relatif kecil. Alat bantu yang digunakan untuk mengestimasi model adalah SmartPLS. Tahap-tahap pengujian dalam pengolahan data menggunakan PLS ini adalah sebagai berikut:

4.3.1 Evaluasi Measurement (Outer Model)

Seperti yang telah dituliskan di atas bahwa *Outer model* adalah untuk melihat apakah item tentang yang dipergunakan dalam penelitian valid dan reliabel atau tidak. *Path diagram* model penelitian selengkapnya adalah sebagai berikut:

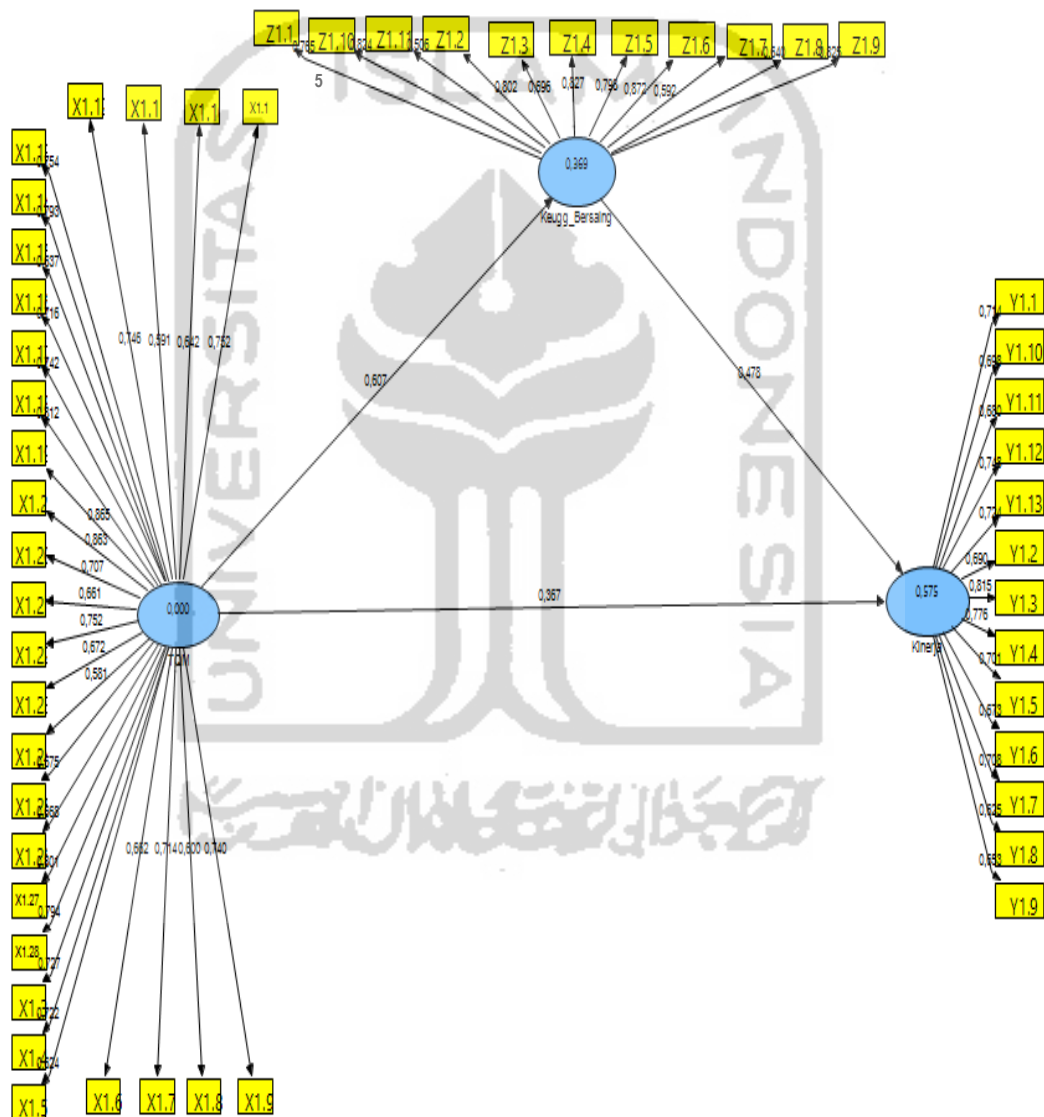


Gambar 4.1

Path Diagram

1. Uji Validitas

Setiap item tentang harus mampu membentuk konstruk yang dituju dengan valid. Oleh karena itu dilakukan uji validitas. Adapun outputnya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2

Output Outer Model

Pada gambar 4.6, angka yang terdapat pada anak panah dari konstruk kepada item disebut dengan *loading factor*. Nilai ini disarankan di atas 0,5. Berdasarkan gambar di atas, tidak terdapat item yang mempunyai *loading factor* di bawah 0,5 untuk konstruk *Total Quality Management*, keunggulan bersaing, dan kinerja.

Tabel 4.6
Outer Loadings

Variabel	Kode Item	Loading Factor
<i>Total Quality Management</i>	X1.1	0,751737
	X1.2	0,863426
	X1.3	0,726949
	X1.4	0,721559
	X1.5	0,623579
	X1.6	0,662312
	X1.7	0,713603
	X1.8	0,599661
	X1.9	0,740028
	X1.10	0,641546
	X1.11	0,591479
	X1.12	0,746058
	X1.13	0,754014
	X1.14	0,793486

	X1.15	0,636764
	X1.16	0,716463
	X1.17	0,742063
	X1.18	0,811912
	X1.19	0,864965
	X1.20	0,707357
	X1.21	0,660642
	X1.22	0,751909
	X1.23	0,671813
	X1.24	0,580674
	X1.25	0,575286
	X1.26	0,667808
	X1.27	0,801391
	X1.28	0,793858
Keunggulan bersaing	Z1.1	0,764847
	Z1.2	0,802303
	Z1.3	0,696179
	Z1.4	0,827055
	Z1.5	0,797818
	Z1.6	0,872337
	Z1.7	0,592494
	Z1.8	0,640211

	Z1.9	0,824848
	Z1.10	0,823522
	Z1.11	0,506329
Kinerja Perusahaan	Y1.1	0,713887
	Y1.2	0,689698
	Y1.3	0,815242
	Y1.4	0,776292
	Y1.5	0,701480
	Y1.6	0,673401
	Y1.7	0,707666
	Y1.8	0,625416
	Y1.9	0,653288
	Y1.10	0,697691
	Y1.11	0,680274
	Y1.12	0,747504
	Y1.13	0,723516

Sumber: Hasil olah data, 2020.

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* pada semua item pertanyaan dari semua variabel penelitian memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Berarti item-item pertanyaan dari semua variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok item tentang yang mengukur konstruk. Hasil *composite reliability* akan menunjukkan nilai yang memuaskan jika di atas 0,7. Berikut adalah nilai *composite reliability* pada output:

Tabel 4.7
Composite Reliability

Konstruk	<i>Composite Reliability</i>	Kriteria	Keterangan
<i>Total Quality Management</i>	0,966688	0,7	Reliabel
Keunggulan bersaing	0,932190	0,7	Reliabel
Kinerja	0,929253	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil olah data, 2020.

Tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

4.2.2 Evaluasi Model Struktural (*Outer Model*)

1. Pengujian Koefisien Determinasi

Berikut hasil pengujian koefisien determinasi adalah nilai *R-Square* pada konstruk:

Tabel 4.8

Koefisien Determinasi *R-Square*

Konstruk	<i>R Square</i>
<i>Total Quality Management</i>	
Keunggulan bersaing	0,368612
Kinerja	0,575285

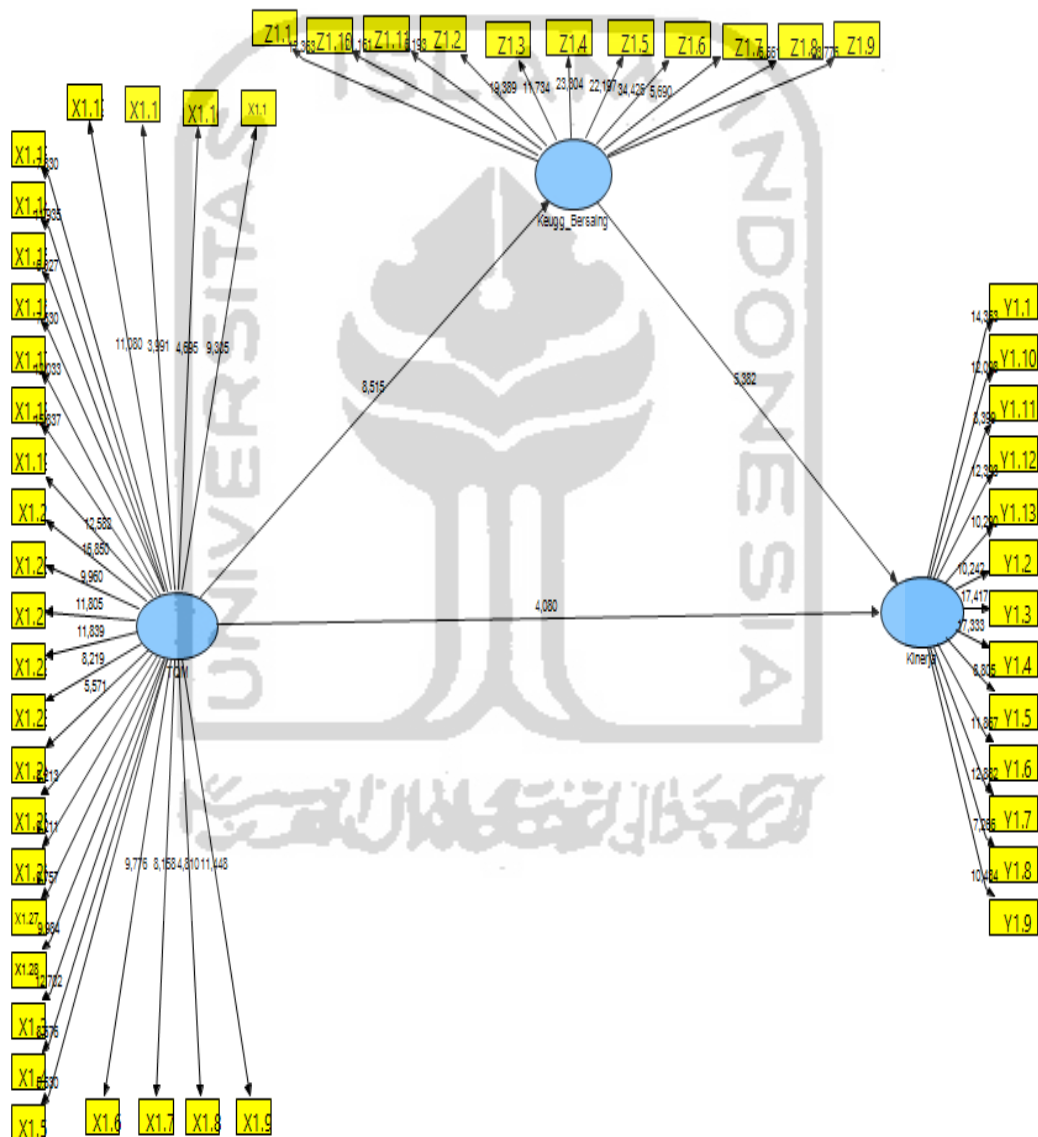
Sumber: Hasil olah data, 2020.

Tabel 4.13 di atas memberikan nilai *R Square* sebesar 0,368612 untuk konstruk keunggulan bersaing yang berarti bahwa *Total Quality Management* mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing sebesar 36,86% dan selebihnya yaitu sebesar 63,14% dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Nilai *R Square* juga terdapat pada kinerja yang dipengaruhi oleh *Total Quality Management* dan keunggulan bersaing yaitu sebesar 0,575285. Artinya *Total Quality Management* dan keunggulan bersaing mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja sebesar 57,53% dan selebihnya yaitu sebesar 42,47% dijelaskan oleh faktor lain.

2. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilihat dari hasil uji *Output Bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh variabel penelitian. Berikut hasil uji *Output Bootstrapping* dapat dilihat dari gambar model sebagai berikut :



Gambar 4.3

Output Bootstrapping

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan terdapat tiga variabel eksogen yaitu *Total Quality Management*, keterikatan karyawan dan *employee empowerment* dan dua variabel endogen yaitu keunggulan bersaing dan kinerja . Pengaruh dari variabel tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9

Hasil Analisis Jalur dengan Teknik Analisis PLS

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Keugg_Bersaing -> Kinerja	0,477705	0,481220	0,088767	0,088767	5,381558
TQM -> Keugg_Bersaing	0,607135	0,607851	0,071304	0,071304	8,514677
TQM -> Kinerja	0,366628	0,365211	0,089867	0,089867	4,079676

1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,366628 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,079676. Berdasarkan

pengujian dua sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 50$ adalah sebesar 2,0106, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $4,079676 > 2,0106$). Hal ini dapat diartikan *Total Quality Management* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, sehingga hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta terbukti.

2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap keunggulan bersaing pada UMKM Bakpia di Yogyakarta, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,607135 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 8,514677. Berdasarkan pengujian dua sisi diperoleh nilai t_{tabel} dengan $n = 50$ adalah sebesar 2,0106, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau $(8,514677 > 2,0106)$. Hal ini dapat diartikan *Total Quality Management* (TQM) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, sehingga hipotesis 2 yang menyatakan terdapat pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap keunggulan bersaing pada UMKM Bakpia di Yogyakarta terbukti.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ini menyatakan terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan

pada UMKM Bakpia di Yogyakarta, berdasarkan pengujian diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,477705 dan memiliki nilai t_{hitung} sebesar 5,381558. Berdasarkan pengujian dua sisi diperoleh nilai t_{tabel}

dengan $n = 50$ adalah sebesar 2,0106, sehingga diperoleh nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} atau ($5,381558 > 2,0106$). Hal ini dapat diartikan *employee empowerment* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing, sehingga hipotesis 3 yang menyatakan terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta terbukti.

4. Pengujian Hipotesis 4

Hasil perhitungan analisis *path* pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja (Y) yang dimediasi oleh keunggulan bersaing (Z) menunjukkan *Total Quality Management* mempunyai pengaruh secara tak langsung (*indirect effect*) terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing sebesar $(0,607135 \times 0,477705) = 0,290031$. Pengaruh secara langsung diperoleh sebesar 0,366628 sehingga total pengaruh (*total effect*) sebesar $0,366628 + 0,289293 = 0,655921$.

Berdasarkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung dari *Total Quality Management* terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing diperoleh besarnya pengaruh total sebesar 65,59%, dikarenakan pengaruh ini lebih besar dari pengaruh langsung *Total Quality Management* terhadap kinerja yaitu yang hanya sebesar 36,66%, maka dapat dinyatakan adanya mediasi dari keunggulan bersaing yang akan menyebabkan makin tingginya pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* secara signifikan mempunyai pengaruh tak langsung terhadap kinerja melalui keunggulan bersaing. Dengan

demikian, hipotesis keempat yang menyatakan terdapat pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta yang dimediasi oleh keunggulan bersaing terbukti.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan analisis data diatas, maka dapat dinyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta. Adanya pengaruh ini apabila para pemilik UMKM Bakpia di Yogyakarta dapat menerapkan dengan baik sistem manajemen kualitas dalam usahanya dan hal tersebut akan diiringi dengan kinerja perusahaan yang semakin baik. Karena dengan menerapkan manajemen kualitas, maka titik fokus utama UMKM Bakpia di Yogyakarta adalah kualitas. Hal hal yang telah dilakukan oleh UMKM Bakpia di Yogyakarta demi meningkatkan kualitas diterapkan pada produk, pelayanan, dan manajemen perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa TQM sebagai salah satu pendekatan *best practice* untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Callystha dan Devie, 20013). Menurut Gaspersz (2006) tujuan kepemimpinan dalam manajemen kualitas yaitu guna meningkatkan kualitas, meningkatkan *output* dan produktivitas, serta menciptakan *pride of workmanship* bagi karyawan. Hasil penelitian Regina dan Devie (2013) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap

kinerja perusahaan. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Muhmas dan Sujiyani, 2018).

Selanjutnya pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) juga memberikan dampak positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada UMKM Bakpia yang ada di Yogyakarta. UMKM Bakpia di Yogyakarta yang telah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) akan memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan UMKM yang belum menerapkannya. Maka apabila UMKM ingin bersaing dan memiliki kinerja yang lebih baik disarankan untuk mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM) dalam melakukan operasional usahanya. Semakin ketatnya persaingan global maka banyak pengusaha yang menerapkan *Total Quality Management* (TQM) sebagai strategi dalam memenuhi keinginan konsumen. TQM dipandang sebagai filosofi manajemen dalam usaha pencapaian keunggulan bersaing dalam seluruh aspek bisnis melalui perbaikan secara berkelanjutan. Maka dari itu, TQM diyakini dapat memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan (Chase *et al*, 2005). Sejalan dengan penelitian Regina dan Devie (2013) yang membuktikan terdapat hubungan yang signifikan antara *Total Quality Management* terhadap keunggulan bersaing.

Pada analisis data diatas juga menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta. Hal ini menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki daya saing tinggi mendapat pengaruh dari

penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi, hal ini dikarenakan perusahaan mampu bersaing di dalam pasar persaingan yang semakin dinamis dan ketat seiring dengan kemajuan zaman dan teknologi saat ini. Kesuksesan perusahaan untuk menjaga kelangsungan penjualannya terletak pada kemampuannya untuk berinovasi, sehingga dapat meningkatkan daya saing. Secara sederhana dapat dikatakan perusahaan tersebut dituntut untuk mampu menggali dan memanfaatkan keunggulannya. Perusahaan disarankan untuk membentuk suatu sistem yang unik dan harus memiliki keunggulan dibanding para pesaingnya, serta harus bisa memberikan nilai yang baik bagi konsumen dengan memenuhi permintaan pasar secara efektif dan efisien (Heizer dan Rander, 2015). Menurut Regina dan Devie (2013) daya saing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Penelitian Regina dan Devie (2013) juga membuktikan bahwa adanya pengaruh hubungan yang signifikan antara daya saing terhadap kinerja perusahaan.

Dan pada penelitian ini terbukti bahwa keunggulan bersaing perusahaan mampu meningkatkan pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta. Dengan demikian, sebuah perusahaan yang memiliki daya saing yang baik dipastikan kinerjanya juga akan semakin baik, hal ini dikarenakan apabila memiliki kualitas manajemen yang baik dari perusahaan juga melakukan berbagai strategi inovasi membuat perusahaan selalu bisa diterima konsumen karena

mampu memberikan pelayanan yang terbaik dan kualitas produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Regina dan Devie (2013), yang membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap daya saing, *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan, dan daya saing terhadap kinerja perusahaan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 50 responden dari pemilik UMKM Bakpia yang ada di Yogyakarta. Berdasarkan hasil dari analisis dan pembahasan diatas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian, yaitu :

1. Terdapat pengaruh dari variabel *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta, dan dalam hal ini ditunjukkan dengan nilai yang signifikan yaitu sebesar $4,079676 > 2,0106$. Sehingga dengan menerapkan TQM dengan baik, maka akan memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan yang lebih maksimal.
2. Terdapat pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap keunggulan bersaing pada UMKM Bakpia di Yogyakarta, dan dalam hal ini ditunjukkan dengan nilai yang signifikan yaitu sebesar $8,514677 > 2,0106$. Maka dengan penerapan TQM yang efektif dapat meningkatkan keunggulan bersaing pada UMKM bakpia di Yogyakarta.
3. Terdapat pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta, dan dalam hal ini ditunjukkan dengan nilai yang signifikan sebesar $5,381558 > 2,0106$. Dengan adanya keunggulan bersaing yang tinggi menuntut perusahaan memiliki kinerja yang lebih

baik, sehingga keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pada UMKM Bakpia di Yogyakarta.

4. Terdapat pengaruh antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan pada UMKM Bakpia di Yogyakarta yang dimediasi oleh keunggulan bersaing. Besarnya pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing diperoleh hasil sebesar 0,6559, sedangkan pengaruh TQM terhadap kinerja yaitu 0,3666. Maka dengan adanya mediasi keunggulan bersaing akan lebih memaksimalkan peran TQM dan kinerja.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis dapat menyampaikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Pemilik usaha UMKM Bakpia di Yogyakarta sebaiknya lebih meningkatkan sistem manajemen kualitas pada usahanya, karena berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa makin baiknya pengelolaan sistem pengendalian kualitas, maka hal tersebut mampu meningkatkan daya saing usaha serta peningkatan kinerja perusahaan dari UMKM Bakpia di Yogyakarta.
2. Setiap UMKM Bakpia di Yogyakarta harus selalu meningkatkan dan mengevaluasi kinerjanya, hal ini dilakukan karena semakin ketatnya persaingan dalam usaha bakpia baik dari segi kualitas maupun dalam segi

kuantitas. Inovasi produk sangat diperlukan untuk menghadapi persaingan global agar UMKM Bakpia di Yogyakarta dapat terus berkembang.

3. Untuk peneliti selanjutnya apabila mengambil topik atau objek sama maka alangkah lebih baik apabila mengembangkan penelitian ini, variabel dapat lebih dikembangkan dan objek dapat diperluas, sehingga akan terlihat persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A. 1995. *Strategic Market Management*, John Willey & Sons, Inc.
- Abdillah, W dan Jogiyanto. 2009. *Partial Least Square (PLS) alternatif SEM dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit Andi : Yogyakarta
- Asyhari, Sri SP., Dian MK. 2018. Peran Mediasi Keunggulan Kompetitif pada Faktor Determinan Kinerja Bisnis UKM di Sentra Tenun Batik di Jawa Tengah, *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol.22 No. 2, 111-131.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE.
- Bharadwaj, Sundar G., varadarajan, P rajan, dan Fahy, John. 1993. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries : A Conceptual Model and Research Proposition, *journal of Marketing*. Vol.57.
- Callystha Prayhoego, Devie. 2013. Analisis Pengaruh ToTal Quality Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja perusahaan. *Bussiness Accounting Review*. Vol. 1. No. 2. Hal 1-11.
- Carton, Robert B. 2004. *Measuring Organizational Performance : An Exploratory Study*. A Disertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial.
- Chase, Richard B., Nicholas J. Aquilano, F. Robert jacobs. 2005. *Operation Management for Competitive Advantage*, Eleventh Edition. McGraw-hill Inc. USA.
- Chienwattanasook K., Kittisak J. 2019. Influence of Entrepreneurial Orientation and Total Quality Management on Organizational Performance of Pharmaceutical Learning, *Sys rev Pharm*. 10(2):223-233.
- Cooper, Robert G. 2000. Product Inovation and Technology Strategy. *Journal Reaserch Technology Management*. Hal 38-41
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Ferdinand, A. 2006. *Structural Equation Modeling : Dalam Penelitian Manajemen* BP UNDIP.
- Gazpersz, Vincent. 2011. *Total Quality Management untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta, Indonesia : PT> Gramedia Pustaka Utama

- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali I. & Fuad. 2008. *Structural Equation Modeling*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Guritno B., Waridin. 2015. Pengaruh Presepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Terhadap Kinerja. *JRBI*. Vol 1 No 1. Hal 63-74.
- Hakim, Abdul. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan dan Telekomunikasi Provinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol 2 No 2. Hal 165-180.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* Edisi dua. Yogyakarta : BPFE.
- Harrison A dan van Hoek, R. 2008. *Logistics Management and Strategy 3th edition*. Harlow. England : Person Education, First published in 2002.
- Heizer jay & Barry Render. 2015. *Operation Management (Manajemen Operasi)*, edisi sebelas. Penerjemah : Dwi anoegrah wati S. dan Indra Almahdy. Salemba empat. Jakarta.
- Jahanshahi, Asghar Afshar et al. 2012. *Electronic Commerce Applications Among Indian Small and Medium Enterprises*, Information Management and Bussiness.
- Kafetzopoulos D., Katerina G., vasiliki G. 2015. Relationship Between Quality Management, Innovation, and Competitiveness. Evidence from Greek Companies, *Journal of Manufacturing Technology management*. Vol 26 no 8. Hal 1177-1200.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 1992. *The Balanced-Measures that Drives Performance*. Harvard Business Review. Hal 71-79.
- Krajewski, j. Lee and P.R. larry. 2006. *Operation Management Strategy and Analysis*, Fifth edition. Addison-Wesley Publishing Company INC.
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2003. *Dasar Pemasaran*. Jilid 1, edisi ke-9. PT. INdeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Lattan, H. dan Ghozali I. 2015. *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Li, S., Ragu-nathan, T.S. & Subba Rao, S. 2006. The Impact of Supply Chain Management Practise on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega*, 34 (1). Hal 107-124.
- Maddeppungeng A., Rahman A., Ditta DK. 2016. Pengaruh TQM (Total Quality Management) dan SCM (Supply Chain Management) terhadap Daya Saing pada Industri Konstruksi (Studi kasus pada Kontraktor Bersertifikat ISO 9001 di DKI Jakarta). *Jurnal Fondasi*. Vol 5 no 2. Hal 86-96
- Manurug T.M. 2016. Membangun Keunggulan Bersaing untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis pada Industry Kecil Menengah Tenun Ikat jepara. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol 13 no 2. Hal 1-11
- Martono, Nanang. 2015. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Mashrukin dan Waridin. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Dan kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*. Vol 7 no 2. Hal 197-209.
- Meyliana dan Renata. 2012. Pengaruh Total Quality Management pada Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Pengembangan Produk dan Efisiensi Biaya : Studi Kasus pada PT. Bintang Alam Semesta. *Jurnal Akuntansi*. Vol 4 no 1. Hal 57-69
- Muttaqin GF., Rita D. 2015. Pengaruh Implementasi Total Quality management terhadap Kinerja Keuangan dengan Kualitas Kinerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi*. Vol 19 no 1. Hal 68-78.
- Muhmas S., Sujiyanti K. 2018. Analisis Total Quality Management terhadap Kinerja manajerial pada Usaha Mikri Kecil dan Menengah dalam Era Globalisasi. *The National Conferences Management and Bussiness (NCMAB)*, ISSN : 2621-1572. Hal 208-220.
- Mulyani S., Dianing R W. 2017. Penerapan TQM dan Kinerja Inovasi terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus. *Jurnal Kajian Akuntansi*. Vol 1 No 2. Hal 101-115.
- Nasution, M N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Edisi Kedua. Ghalia Indonesia, Bogor
- Pambreni Y., Ali K., Ferdous A., Jacqueline T. 2019. The Influence of Total Quality Management Toward Organization Performance. *Management Science Letters*. Vol 9.
- Porter, Michael E. 1993. *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Erlangga, Jakarta.

- Randi ARL., Arrazi H J., Jessy P. 2018. Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado. *Jurnal EMBA*. Vol 6 No 4. Hal 2658-2667.
- Regina P C., dan Devie. 2013. Analisa pengaruh Total Quality Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*. Vol 1. Hal 1-11.
- Rivai V., Basri A. F. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Sekaran, Uma dan Bougie R. 2016. *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan pengembangan-Keahlian*. Jakarta. Salemba empat.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Regina dan Devie. 2013. Analisa Pengaruh Supply Chain Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*. Vol 1 No 2.
- Susanty, Aries dan Puspitasari, Diana dan Aisyah, Siti. 2011. Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap TQM, Komitmen Organisasi dan Kinerja karyawan (Studi Kasus : PT. Telekomunikasi Indonesia Divre IV Jateng & DIY). *Journal UNDIP*. Vol 6 No 1. Hal 1-10.
- Tambunan, Tulus. 2012. *Usaha Mikro, Kecil, dan menengah di Indonesia. Isu-isu penting*. LP3ES. Jakarta.
- Tjiptono F., Diana A. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Andi Offset, Yogyakarta.
- Vincenzo. 2010. *Handbook of Partial Least Square*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wiyono G. 2011. *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*. Yogyakarta : Percetakan STIM YKPN.
- Yamit, Zulian. 1996. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Pertama. Penerbit Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta.

LAMPIRAN

I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden :
2. Sudah berapa lama Anda bekerja di perusahaan : Tahun..... bulan
3. Usia Anda saat ini : tahun
4. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
5. Pendidikan Terakhir : ☐ SD ☐ S1
☐ SMP ☐ S2
☐ SMA ☐ S3
☐ Akademi (D1/D2/D3) ☐ Lainnya

II. KUESIONER PENELITIAN

Berilah jawaban pernyataan berikut sesuai dengan pendapat anda, dengan cara memberi tanda (√) pada kolom yang tersedia.

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan selalu mengukur dan memenuhi kepuasan konsumen					
2	Perusahaan menjalin dan membina hubungan yang baik kepada konsumen					
3	Kepuasan konsumen menjadi prioritas utama bagi perusahaan					

4	Menyediakan fasilitas bagi konsumen untuk menyampaikan keluhan dan saran					
5	Konsumen dipandang sebagai asset yang perusahaan yang sangat penting					
6	Sumber daya yang cukup disediakan untuk mengimplementasikan standar kualitas					
7	Kualitas produk yang dihasilkan diberikan kepada pelanggan secara terus menerus					
8	Pihak manajemen mendesain pekerjaan dalam proses kerja sesuai target					
9	Pihak manajemen selalu memantau prestasi atau kegiatan yang dilakukan oleh karyawannya					
10	Perusahaan selalu melakukan perbaikan secara terus menerus					
11	Perusahaan berusaha menerapkan praktik terbaiknya dalam menjalankan usaha					
12	Seluruh <i>stakeholder</i> ingin mencapai misi perusahaan melalui keterlibatan proses jangka panjang					
13	Selalu bersedia berkomunikasi dengan karyawan lain untuk saling tukar informasi					
14	Saya selalu berinisiatif untuk mengeluarkan pendapat dan ide-ide untuk kemajuan perusahaan					
15	Terdapat pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil dalam tim					
16	Permintaan konsumen digunakan untuk perbaikan produk					
17	Umpan balik dari konsumen digunakan untuk perbaikan produk					
18	Pihak perusahaan selalu memberikan pelatihan untuk semua karyawan					
19	Semua karyawan diikutsertakan dalam pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan					
20	Materi yang diberikan sesuai dengan <i>job</i> karyawan					

21	Semua karyawan memperoleh pendidikan dan pelatihan secara teratur					
22	Perusahaan memberikan wewenang bagi manajer untuk mengambil keputusan					
23	Pusahaan memberikan kebebasan pendapat kepada karyawannya dalam rangka untuk memajukan perusahaan					
24	Karyawan memahami tujuan operasi perusahaan					
25	<i>Steakholder</i> bersama-sama memajukan perusahaan					
26	Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan secara profesional					
27	Pihak perusahaan selalu berusaha mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas					
28	Terciptanya kondisi yang saling percaya antar manajer dan karyawan					
29	Perusahaan menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing lain					
30	Perusahaan menawarkan harga yang sesuai dengan keinginan mitra kerja					
31	Perusahaan memberikan kualitas produk yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing lain					
32	Perusahaan mempertahankan kualitas produk dengan tidak mengurangi kualitas bahan demi keuntungan yang lebih tinggi					
33	Perusahaan memberikan pelayanan tepat waktu bagi semua konsumen					
34	Perusahaan menyediakan jasa pengiriman dari pesanan konsumen sesuai dengan pesanan yang diinginkan					
35	Perusahaan menyediakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing					

36	Perusahaan melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing					
37	Perusahaan menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru dibandingkan dengan pesaing					
38	Perusahaan memperkenalkan kepada pelanggan jika terdapat produk baru yang berbeda dengan produk sebelumnya					
39	Perusahaan memperkenalkan produk baru yang berbeda dengan pesaing					
40	Perusahaan mampu mencapai target tingkat pengembalian terhadap penjualan yang telah direncanakan					
41	Perusahaan mampu mencapai keuntungan yang telah ditargetkan					
42	Perusahaan mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan					
43	Perusahaan mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan					
44	Perusahaan mampu menekan biaya produksi yang telah direncanakan atau bahkan lebih rendah					
45	Perusahaan mampu mencapai target pasar yang telah direncanakan					
46	Perusahaan saenantiassa memperkenalkan produk baru bagi pelanggan					
47	Perusahaan mampu menawarkan hasil produk sesuai dengan keinginan pelanggan.					
48	Perusahaan mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang ditargetkan dengan menggunakan sumber daya yang ada					
49	Perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan					
50	Tingkat pengembalian yang diperoleh cukup baik bagi pemilik modal (pemilik usaha)					
51	Penerimaan yang diperoleh lebih besar dari modal yang diinvestasikan					

52	Keuntungan yang diperoleh meningkat dalam setiap tahunnya					
----	---	--	--	--	--	--



III. REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Total/Quality/Management (TQM)																												Rata-rata variabel	Total/Quality/Management (TQM)			
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	X1.15	X1.16	X1.17	X1.18	X1.19	X1.20	X1.21	X1.22	X1.23	X1.24	X1.25	X1.26	X1.27	X1.28					
1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4.04			
2	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4.11			
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3.86			
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1.79		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00		
6	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3.46	
7	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3.79	
8	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3.82	
9	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.21	
10	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3.46	
11	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3.18	
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.04	
13	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4.93	
14	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3.36	
15	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
16	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.71	
17	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3.75	
18	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3.14	
19	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
20	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3.75	
21	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3.57	
22	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3.61	
23	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3.75	
24	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3.79	
25	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3.86	
26	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3.25	
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
29	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.11	
30	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.29	
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
32	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4.57	
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
34	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3.71	
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
36	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3.39	
37	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.82
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.11	
39	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3.79	
40	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.50	
41	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.18	
42	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3.43	
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.93	
44	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3.89	
45	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4.11	
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4.07	
47	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.82	
48	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3.64	
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	
50	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4.07	
																																3.77	

Keunggulan Bersaing (Z)													Kinerja (Y)										Rata2			
Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Z1.10	Z1.11	Rata-rata		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	Y1.13	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,09	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4,33
4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4,27	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4,00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4,00
3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2,73	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2,67
4	4	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4,27	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4,67
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3,55	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4,00
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4,18	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,67
4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4,55	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5,00
3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3,36	4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	4	5	3	3	4,33
4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4,55	5	4	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	3	4,33
4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	5	4,27	4	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3	2	3,67
4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3,36	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3,67
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4,82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5,00
4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3,73	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4,33
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3,91	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,33
5	5	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4,18	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,33
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4,55	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4,67
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3,73	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3,67
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,73	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4,33
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3,91	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4,33
4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3,45	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3,67
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4,18	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3,67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,33
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4,73	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4,55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3,73	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3,67
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,91	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,33
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4,36	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4,33
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3,82	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3,33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4,00
4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3,55	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,33
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3,45	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3,67
4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3,55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,73	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,33
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3,73	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3,67
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,33
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4										

IV. KARAKTERISTIK RESPONDEN

No	Lama Usaha	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan Terakhir
1	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Laki - laki	SMU
2	5-10 tahun	41 - 50 tahun	Laki - laki	Sarjana
3	16-20 tahun	41 - 50 tahun	Perempuan	SMU
4	16-20 tahun	> 50 tahun	Laki - laki	Diploma
5	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Laki - laki	SMU
6	> 20 tahun	> 50 tahun	Perempuan	SMP
7	5-10 tahun	≤ 30 tahun	Laki - laki	SMU
8	16-20 tahun	41 - 50 tahun	Perempuan	SMU
9	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Perempuan	Sarjana
10	5-10 tahun	41 - 50 tahun	Laki - laki	SMU
11	5-10 tahun	31 - 40 tahun	Laki - laki	SMU
12	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Perempuan	Diploma
13	5-10 tahun	≤ 30 tahun	Laki - laki	Sarjana
14	16-20 tahun	> 50 tahun	Laki - laki	Diploma
15	11-15 tahun	41 - 50 tahun	Perempuan	Sarjana
16	5-10 tahun	31 - 40 tahun	Laki - laki	Sarjana
17	11-15 tahun	41 - 50 tahun	Laki - laki	SMU
18	5-10 tahun	≤ 30 tahun	Perempuan	SMU
19	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Perempuan	SMU
20	16-20 tahun	> 50 tahun	Laki - laki	SMU
21	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Perempuan	Diploma
22	5-10 tahun	41 - 50 tahun	Perempuan	SMU
23	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Laki - laki	Sarjana
24	16-20 tahun	> 50 tahun	Perempuan	SMU
25	11-15 tahun	41 - 50 tahun	Laki - laki	Diploma
26	> 20 tahun	> 50 tahun	Perempuan	SMP
27	11-15 tahun	≤ 30 tahun	Laki - laki	Sarjana
28	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Laki - laki	Sarjana
29	11-15 tahun	41 - 50 tahun	Perempuan	SMU
30	11-15 tahun	41 - 50 tahun	Laki - laki	Sarjana
31	5-10 tahun	31 - 40 tahun	Laki - laki	SMU
32	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Perempuan	Diploma
33	16-20 tahun	> 50 tahun	Laki - laki	Sarjana
34	11-15 tahun	41 - 50 tahun	Perempuan	SMU
35	5-10 tahun	≤ 30 tahun	Laki - laki	Diploma

36	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Laki - laki	Sarjana
37	> 20 tahun	> 50 tahun	Perempuan	Sarjana
38	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Laki - laki	Diploma
39	11-15 tahun	41 - 50 tahun	Perempuan	SMU
40	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Laki - laki	Sarjana
41	5-10 tahun	31 - 40 tahun	Laki - laki	Diploma
42	5-10 tahun	≤ 30 tahun	Perempuan	Sarjana
43	11-15 tahun	41 - 50 tahun	Laki - laki	SMU
44	5-10 tahun	31 - 40 tahun	Perempuan	Diploma
45	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Perempuan	SMU
46	> 20 tahun	31 - 40 tahun	Laki - laki	Sarjana
47	11-15 tahun	31 - 40 tahun	Perempuan	Diploma
48	16-20 tahun	41 - 50 tahun	Laki - laki	Sarjana
49	5-10 tahun	31 - 40 tahun	Perempuan	Diploma
50	11-15 tahun	41 - 50 tahun	Laki - laki	Sarjana

