



## **PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*, DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP KINERJA OPERASI (Studi pada Pengrajin Tas di Sentra Industri Tas Ciampea, Kab. Bogor)**

**Haifa Labdhagati, Mahfudz<sup>1</sup>**  
**[haifalabdhagati@outlook.com](mailto:haifalabdhagati@outlook.com)**

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### **ABSTRACT**

*The production processes are closely related to operations management. Operations management is the key driver of production processes, therefore, operational performance is fundamental for the sustainability of the company. Various production problems which encountered most of bags manufacturer in Ciampea, Bogor Regency, indicates the need for further study. This study purpose is to analyze the impact of Total Quality Management, Supply Chain Management, and entrepreneurial orientation on operational performance.*

*Data collection technique used in this study are questionnaire. The sample is selected using simple random sampling technique and the number of respondents selected is 58 respondents. To analyze the impact of independent variables on dependent variable, multiple linier regression analysis is used.*

*The result of this study showed that Total Quality Management have positive impact on operational performance (first hypothesis accepted). The second hypothesis which state that Supply Chain Management have positive impact on operational performance is accepted as well. The third hypothesis which state that entrepreneurial orientation have positive impact on operational performance is accepted. The coefficient of determination test result stated that all three independent variables have an impact of 53% on operational performance. Bag manufacturers in Ciampea, Bogor Regency are recommended to develop their employee, integrate with suppliers, and not too depend on intermediary traders.*

**Keywords:** *Total Quality Management, Supply Chain Management, entrepreneurial orientation, operational performance.*

### **PENDAHULUAN**

Manajemen operasi memiliki peran utama dalam proses produksi sebuah perusahaan, serta kinerja yang dihasilkan oleh manajemen operasi sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan. Menurut Zhu, et al. (2008 dalam Modgil dan Sharma, 2016), kinerja operasi adalah kemampuan perusahaan manufaktur untuk memproduksi dan mengantarkan produk kepada pelanggan. Untuk mencapai kinerja operasi yang optimal, perusahaan harus memperhatikan berbagai aspek. Beberapa di antaranya adalah efisiensi produksi untuk menekan biaya serta variasi produk. Selain itu, kualitas produk juga menjadi salah satu hal yang diperhatikan oleh pelanggan dalam menentukan pilihan. Oleh karena itu, kinerja operasi merupakan kunci bagi keberhasilan perusahaan.

Saat ini, persaingan semakin meluas dengan adanya kemudahan untuk melakukan ekspor dan impor. Tak dapat dipungkiri, produk impor memiliki harga yang kompetitif dibandingkan produk lokal. Kurangnya kemampuan pengusaha lokal untuk menekan biaya yang mengakibatkan tingginya biaya produksi dalam negeri dibandingkan dengan produk impor menjadi salah satu faktor penyebabnya. Salah satu produsen lokal yang merasakan dampaknya terdapat di sentra industri tas di Kecamatan Ciampea, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang telah dilakukan terhadap beberapa pengelola industri rumah tangga (*home industry*) di sentra Ciampea, diketahui ada berbagai permasalahan yang dialami oleh produsen tas

---

<sup>1</sup> *Corresponding author*

di sentra tersebut. Salah satu permasalahan yang kerap dialami oleh pengrajin tas di Sentra Industri Ciampea adalah tingginya biaya produksi yang harus dikeluarkan, salah satunya adalah biaya untuk sumber daya manusia (SDM). Selain itu, untuk menghasilkan produk yang baik juga memerlukan bahan baku yang tidaklah murah. Sedangkan produsen tidak dapat mematok harga jual yang tinggi akibat persaingan di pasar yang semakin kompetitif.

Selain itu, panjangnya rangkaian proses yang harus dilewati oleh produsen, mulai dari pemesanan hingga ke pengiriman memerlukan banyak waktu dan menyebabkan kurangnya pengendalian kualitas secara menyeluruh. Kurangnya pengendalian kualitas berakibat pada terjadinya barang cacat yang tidak sesuai dengan spesifikasi konsumen (*reject*) dan menyebabkan terjadinya pengembalian barang atau retur. Salah seorang produsen di Sentra Industri Ciampea, Bapak Arif, memaparkan tingkat pengembalian barang yang biasa terjadi berkisar antara 4-6% dalam setiap pengiriman bervolume 50-60 lusin tiap pekannya.

Dapat disimpulkan bahwa berbagai permasalahan yang terjadi di Sentra Industri Ciampea berada pada proses produksi dan dalam cakupan kinerja operasi. Berbagai penelitian terdahulu menyebutkan berbagai faktor yang memungkinkan untuk mengatasi permasalahan kinerja operasi, diantaranya adalah *Total Quality Management* (Modgil dan Sharma, 2016; Psomas dan Jaca, 2016; Baird, et al., 2011), *Supply Chain Management* (Koh, et al., 2007; Devaraj, et al., 2007; Li, et al., 2006), dan orientasi kewirausahaan (Al-Dhaafri dan Al-Swidi, 2016; Brouthers, et al., 2015; Rauch, et al., 2009).

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *Total Quality Management*, *Supply Chain Management*, dan orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja operasi pengrajin tas di Sentra Industri Ciampea, Kab. Bogor. Data penelitian ini diperoleh dari 58 pengrajin tas di Sentra Industri Tas Ciampea, Kab. Bogor.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Operasi**

Kinerja menurut Gibson, et al. (2012) menyatakan tingkat keberhasilan atau pencapaian dari sebuah perilaku. Kinerja dikatakan baik apabila tujuan atau hasil yang diinginkan tercapai dengan baik. Sedangkan menurut Wibowo (2007), selain berorientasi pada hasil, kinerja juga termasuk proses dalam suatu pekerjaan dalam mencapai hasil kerja yang diinginkan. Kinerja menurut Armstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2007) memiliki keterikatan erat dengan tujuan strategis organisasi.

Menurut Zhu, et al. (2008 dalam Modgil dan Sharma, 2016) kinerja operasi adalah kemampuan perusahaan manufaktur untuk memproduksi dan mengantarkan produk kepada pelanggan. Secara garis besar, kinerja operasi dapat diartikan sebagai sebuah capaian yang dihasilkan dari kegiatan transformasi input (masukan) menjadi output (hasil) yang diukur dengan standar keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini memilih beberapa indikator untuk kinerja operasi, yaitu ketepatan pengiriman, pengelolaan limbah, frekuensi terjadi barang cacat, pengadaan persediaan, efektivitas biaya produksi, *lead time*, dan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan (Devaraj, et al., 2007).

### ***Total Quality Management***

Gagasan inti dari Total Quality Management (TQM) diperkenalkan pada pertengahan tahun 1980-an, terutama oleh W. Edwards Deming, Joseph Juran, dan Kaoru Ishikawa (Hackman dan Wageman, 1995 dalam Joiner, 2007). Menurut Goetsch dan Davis (2014), TQM adalah sebuah pendekatan bisnis yang memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan berkesinambungan dari manusia, proses, produk, dan lingkungan dalam organisasi. Semua yang mempengaruhi kualitas adalah target untuk perbaikan. Ketika TQM diterapkan secara efektif, hasil akhir dapat mencakup keunggulan organisasi, nilai superior, dan daya saing global.

Sedangkan menurut Heizer, et al. (2017), TQM mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi secara keseluruhan mulai dari pemasok hingga pelanggan. TQM menekankan pada komitmen oleh manajemen untuk terus-menerus menuju keunggulan dalam segala aspek barang dan jasa yang penting bagi pelanggan.

Indikator yang digunakan untuk *Total Quality Management* adalah fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, perbaikan berkesinambungan, serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan (Psomas dan Jaca, 2016).

### **Total Quality Management dan Kinerja Operasi**

*Total Quality Management* (TQM) sebagai salah satu pendekatan yang populer untuk meningkatkan kualitas barang dan jasa sangat erat kaitannya dengan kinerja operasi yang berfokus pada proses produksi. Organisasi yang menerapkan TQM dalam usahanya dapat meningkatkan kinerja operasi. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Modgil dan Sharma (2016) yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dan positif antara TQM terhadap kinerja operasi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Psomas dan Jaca (2016) yang menganalisis hubungan antara TQM dengan berbagai dimensi kinerja juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Selain itu, penelitian lain oleh Baird, et al. (2011) juga menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara TQM dengan kinerja operasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis:

**H1: Total Quality Management berpengaruh positif terhadap kinerja operasi.**

### **Supply Chain Management**

*Supply Chain Management* (SCM) menurut Simchi-Levi, et al. (2008) adalah seperangkat pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan pemasok, manufaktur, gudang, dan toko secara efisien, agar barang dagangan dapat diproduksi dan didistribusikan secara tepat untuk meminimalisir biaya dan memenuhi kepuasan. Sedangkan menurut Heizer, et al. (2017), SCM mendeskripsikan koordinasi dari seluruh kegiatan dalam rantai pasokan, dimulai dari bahan mentah dan diakhiri dengan pelanggan yang puas. Tujuan dari SCM adalah untuk menyusun rantai pasokan untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan manfaat bagi konsumen akhir.

Council of Supply Chain Management Professionals (CSMP) (dalam Bayraktar, et al., 2009) mendefinisikan SCM mencakup perencanaan dan pengelolaan yang terlibat dalam pengadaan atau pembelian, pengubahan dan semua kegiatan pengelolaan logistik, serta koordinasi dan koordinasi dengan mitra.

Indikator yang digunakan untuk *Supply Chain Management* adalah integrasi pemasok, integrasi pelanggan, dan tingkat pembagian informasi (Li, et al, 2006).

### **Supply Chain Management dan Kinerja Operasi**

*Supply Chain Management* (SCM) yang merupakan suatu pendekatan untuk mengintegrasikan seluruh komponen dalam rantai pasokan disebutkan berkaitan dengan kinerja operasi. Simchi-Levi, Kaminsky, dan Simchi-Levi (2008) menyatakan bahwa penerapan SCM yang efektif dapat mengurangi biaya secara keseluruhan. Penelitian terdahulu mengenai hubungan antara SCM dengan kinerja operasi pun menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif. Studi yang dilakukan Koh, et al. (2007) menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara SCM dan kinerja operasi. Studi lainnya yang dilakukan Li, et al. (2006) yang menganalisis hubungan antara penerapan SCM terhadap kinerja organisasi juga menyatakan hasil yang positif. Selain itu, studi yang dilakukan Devaraj, et al. (2007) menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara integrasi pemasok dan kinerja operasi.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis:

**H2: Supply Chain Management berpengaruh positif terhadap kinerja operasi.**

### **Orientasi Kewirausahaan**

Menurut Covin dan Slevin (1988 dalam George dan Marino, 2011), orientasi kewirausahaan dalam perusahaan ditunjukkan oleh sejauh mana manajemen puncak cenderung untuk mengambil risiko, untuk mendukung perubahan dan inovasi agar mendapatkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, dan bersaing secara agresif dengan perusahaan lain.

Sedangkan menurut Zahra dan Neubaum (1998 dalam George dan Marino, 2011) orientasi kewirausahaan didefinisikan sebagai jumlah total inovasi sebuah perusahaan, tindakan strategis proaktif, dan aktivitas pengambilan risiko yang ditunjukkan dalam dukungan pada proyek dengan hasil yang tidak pasti. Merz dan Sauber (1995 dalam George dan Marino, 2011) mendefinisikan

orientasi kewirausahaan sebagai tingkat proaktifitas (agresivitas) perusahaan dalam unit pasar dan produk yang dipilihnya serta kemauannya untuk berinovasi dan menciptakan penawaran baru.

Indikator yang digunakan untuk orientasi kewirausahaan adalah inovatifitas, proaktifitas, dan pengambilan risiko (Rauch, et al., 2009).

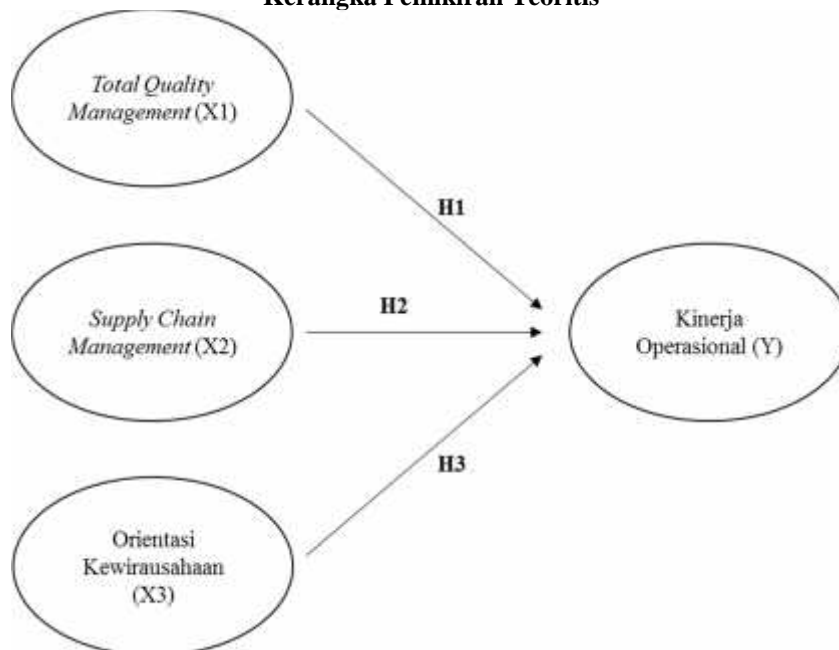
### **Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Operasi**

Orientasi kewirausahaan mendefinisikan sikap inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko dalam sebuah organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa sikap-sikap dalam orientasi kewirausahaan dapat berpengaruh terhadap kinerja operasi. Penelitian yang dilakukan oleh Al-Dhaafri dan Al-Swidi (2016) menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja organisasi. Penelitian lain yang dilakukan Rauch, et al. (2009) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja bisnis. Selain itu, penelitian lain oleh Brouthers, et al. (2015) juga menunjukkan hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan dan kinerja internasional.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis:

**H3: Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja operasi.**

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : H1 : Modgil dan Sharma (2016); Psomas dan Jaca (2016); Baird, Hu, dan Reeve (2011)  
H2 : Koh, et al. (2007); Devaraj, Krajewski, dan Wei (2007); Li, et al. (2006)  
H3 : Al-Dhaafri dan Al-Swidi (2016); Brouthers, Nakos, dan Dimitratos (2015); Rauch, et al. (2009).

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu *Total Quality Management*, *Supply Chain Management*, dan orientasi kewirausahaan. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja operasi.

**Tabel 1**  
**Variabel dan Indikator**

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	
		Sumber	Item
<i>Total Quality Management</i> (X1)	Sebuah pendekatan bisnis yang memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan berkesinambungan dari manusia, proses, produk, dan lingkungan dalam organisasi (Geotsch dan Davis, 2014)	Psomas dan Jaca (2016)	Fokus pada pelanggan: a. Tingkat perhatian perusahaan terhadap kepuasan pelanggan b. Seberapa pelanggan didorong untuk memberi masukan Obsesi pada kualitas: c. Pemilihan bahan baku d. Pengembangan karyawan Perbaikan berkesinambungan: e. Pengembangan produk melalui pembelajaran f. Pengakuan kualitas dari pelanggan Pelibatan dan pemberdayaan karyawan: g. Partisipasi karyawan dalam pemecahan masalah
<i>Supply Chain Management</i> (X2)	Seperangkat pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan pemasok, manufaktur, gudang, dan toko secara efisien, agar barang dagangan dapat diproduksi dan didistribusikan secara tepat (Simchi-Levi, et al., 2008)	Li, et al., (2006)	Integrasi pemasok: a. Pelibatan pemasok dalam pengambilan keputusan Integrasi pelanggan: b. Frekuensi interaksi perusahaan dengan pelanggan c. Fasilitas yang mendukung interaksi Tingkat pembagian informasi: d. Pembagian informasi dengan pemasok e. Pembagian informasi dengan pelanggan
Orientasi Kewirausahaan (X3)	Orientasi kewirausahaan adalah jumlah total inovasi, tindakan strategis proaktif, dan aktivitas pengambilan risiko yang dilakukan oleh seseorang (Zahra dan Neubaum, 1998 dalam George dan Marino, 2011)	Rauch, et al., (2009)	Inovatifitas: a. Keinginan untuk bereksperimen b. Frekuensi penambahan produk baru Proaktifitas: c. Inisiatif perusahaan untuk menjadi pelopor Pengambilan risiko: d. Keaktifan perusahaan mengambil peluang berisiko tinggi
Kinerja Operasi (Y)	Kemampuan perusahaan manufaktur untuk memproduksi dan mengantarkan produk kepada pelanggan (Zhu, et al., 2008 dalam Modgil dan Sharma, 2016).	Devaraj, et al. (2007)	a. Ketepatan pengiriman b. Pengolahan limbah c. Frekuensi terjadi barang cacat d. Pengadaan persediaan e. Efektivitas biaya produksi f. <i>Lead time</i> g. Kualitas

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah pengrajin tas di Sentra Industri Tas Ciampea, Kabupaten Bogor yang memiliki *showroom* atau menerima pesanan partai banyak berjumlah kurang lebih 120 pengrajin. Dalam penelitian ini, pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling* menggunakan tabel angka random dengan fungsi 'RANDBETWEEN' pada Microsoft Excel. Sampel yang digunakan sebagai responden pada penelitian ini berjumlah 58 pengrajin.

### Metode Analisis Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner. Kemudian data hasil penyebaran kuesioner diolah dengan menggunakan berbagai teknik analisis, di antaranya analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan program SPSS versi 23.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data penelitian dikumpulkan dengan membagikan kuesioner pada responden pengrajin tas di Sentra Industri Tas Ciampea, Kabupaten Bogor yang terpilih sebanyak 58 pengrajin. Seluruh kuesioner yang dibagikan dapat digunakan untuk diolah pada penelitian ini. Uji validitas dan reliabilitas digunakan untuk melihat apakah kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini valid dan reliabel. Kuesioner dikatakan valid apabila nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel yaitu 0,218 dan kuesioner dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha*  $>$  0,60. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan adalah valid dan reliabel.

**Tabel 2**  
**Measurement Validation**

	Standar Alpha	Cronbach's Alpha	Nilai r tabel	Nilai r hitung	Kesimpulan
<i>Total Quality Management (X1)</i>	0,60	0,697			Reliabel
X1.1			0,218	0,345	Valid
X1.2			0,218	0,262	Valid
X1.3			0,218	0,680	Valid
X1.4			0,218	0,534	Valid
X1.5			0,218	0,395	Valid
X1.6			0,218	0,277	Valid
X1.7			0,218	0,372	Valid
<i>Supply Chain Management (X2)</i>	0,60	0,605			Reliabel
X2.1			0,218	0,431	Valid
X2.2			0,218	0,364	Valid
X2.3			0,218	0,356	Valid
X2.4			0,218	0,319	Valid
X2.5			0,218	0,358	Valid
<i>Orientasi Kewirausahaan (X3)</i>	0,60	0,625			Reliabel
X3.1			0,218	0,394	Valid
X3.2			0,218	0,574	Valid
X3.3			0,218	0,403	Valid
X3.4			0,218	0,287	Valid
<i>Kinerja Operasi (Y)</i>	0,60	0,633			Reliabel
Y.1			0,218	0,372	Valid
Y.2			0,218	0,403	Valid
Y.3			0,218	0,237	Valid
Y.4			0,218	0,255	Valid
Y.5			0,218	0,227	Valid
Y.6			0,218	0,531	Valid
Y.7			0,218	0,466	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Dalam penelitian ini juga dilakukan uji asumsi untuk melihat apakah data yang dikumpulkan berdistribusi normal dan memenuhi asumsi multikolinieritas serta heteroskedasitas. Berdasarkan hasil uji asumsi klasik, didapatkan hasil bahwa seluruh data berdistribusi normal dan memenuhi asumsi multikolinieritas serta heteroskedasitas.

Data yang terkumpul kemudian diolah dengan menggunakan SPSS versi 23 menggunakan teknik analisis regresi linier berganda untuk menguji hubungan antara *Total Quality Management*, *Supply Chain Management*, dan orientasi kewirausahaan terhadap kinerja operasi. Berikut merupakan hasil analisis data yang didapat:

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-11,168	4,382		-2,548	0,014
<i>Total Quality Management</i>	0,411	0,094	0,418	4,390	0,000
<i>Supply Chain Management</i>	0,741	0,134	0,512	5,545	0,000
Orientasi Kewirausahaan	0,796	0,150	0,505	5,300	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa ketiga variabel independen yaitu *Total Quality Management* (X1), *Supply Chain Management* (X2), dan orientasi kewirausahaan (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen, yaitu kinerja operasi (Y) dengan nilai koefisien beta sebesar 0,418, 0,512, dan 0,505. Uji kelayakan model (uji F) juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan tingkat signifikansi < 0,05. Berdasarkan hal tersebut, maka seluruh variabel independen dapat dikatakan layak untuk menjelaskan variabel dependen. Selain itu, dari hasil pengujian juga didapatkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,530 yang berarti variabel *Total Quality Management*, *Supply Chain Management*, dan orientasi kewirausahaan dapat menjelaskan variansi yang terjadi pada variabel kinerja operasi sebesar 53%. Sedangkan sisanya sebesar 47% dijelaskan oleh variabel lainnya di luar penelitian ini.

**Analisis Indeks Jawaban Responden**  
***Total Quality Management***

Variabel *Total Quality Management* pada penelitian ini diukur dengan tujuh butir pertanyaan yang mewakili indikator-indikator yang digunakan. Nilai indeks untuk variabel *Total Quality Management* adalah berikut:

**Tabel 4**  
**Analisis Deskriptif Variabel *Total Quality Management***

Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	1	2	3	4	5			
X1.1	0	1	0	45	12	242	83,44	Tinggi
X1.2	0	0	2	52	4	234	80,68	Sedang
X1.3	0	14	19	20	5	190	65,75	Sedang
X1.4	0	2	14	25	17	231	79,65	Sedang
X1.5	0	5	8	38	7	221	76,20	Sedang
X1.6	0	1	13	36	8	225	77,58	Sedang
X1.7	0	5	21	28	4	205	70,68	Sedang
<b>Jumlah</b>							533,98	-
<b>Rata-rata</b>							76,28	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa rata-rata angka indeks dari variabel *Total Quality Management* tergolong kategori sedang dengan nilai 76,28. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan pengrajin di Sentra Industri Tas Ciampea sudah menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam proses produksinya namun belum begitu aktif.

### Supply Chain Management

Variabel *Supply Chain Management* pada penelitian ini diukur dengan lima butir pertanyaan yang mewakili indikator-indikator yang digunakan. Nilai angka indeks untuk variabel *Supply Chain Management* dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 5**  
**Analisis Deskriptif Variabel *Supply Chain Management***

Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	1	2	3	4	5			
X2.1	0	7	26	24	1	193	66,55	Sedang
X2.2	0	1	7	47	3	226	77,93	Sedang
X2.3	0	3	15	32	8	219	75,51	Sedang
X2.4	0	5	23	30	0	199	68,62	Tinggi
X2.5	0	2	12	42	2	218	75,17	Sedang
<b>Jumlah</b>							363,78	-
<b>Rata-rata</b>							72,75	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa rata-rata angka indeks dari variabel *Supply Chain Management* berada pada kategori sedang dengan nilai 72,75. Hal tersebut menunjukkan bahwa rata-rata dari pengrajin di Sentra Industri Tas Ciampea masih kurang aktif dalam menerapkan prinsip-prinsip SCM pada usahanya.

### Orientasi Kewirausahaan

Variabel orientasi kewirausahaan pada penelitian ini diukur dengan empat butir pertanyaan yang mewakili indikator-indikator yang digunakan. Nilai angka indeks untuk variabel orientasi kewirausahaan dijelaskan pada tabel berikut:

**Tabel 6**  
**Analisis Deskriptif Variabel Orientasi Kewirausahaan**

Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	1	2	3	4	5			
X3.1	0	3	17	36	2	211	72,75	Sedang
X3.2	0	2	17	35	4	215	74,13	Sedang
X3.3	0	1	31	24	2	201	69,31	Sedang
X4.4	0	14	30	12	2	176	60,68	Sedang
<b>Jumlah</b>							276,87	-
<b>Rata-rata</b>							69,21	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata pengrajin pada Sentra Industri Tas Ciampea masih kurang proaktif dan kurang memiliki keberanian untuk mengambil risiko dalam menjalankan usahanya. Hal ini dapat dilihat dari rata-rata angka indeks variabel orientasi kewirausahaan yang tergolong dalam kategori sedang dengan nilai 69,21.

### Kinerja Operasi

Variabel kinerja operasi pada penelitian ini diukur dengan tujuh butir pertanyaan yang mewakili indikator-indikator yang digunakan. Nilai angka indeks untuk variabel kinerja operasi dijelaskan pada tabel berikut:



Tabel 7  
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Operasi

Indikator	Skor					Jumlah*	Indeks**	Kategori
	1	2	3	4	5			
Y.1	0	3	16	34	5	215	74,13	Sedang
Y.2	0	6	12	38	2	210	72,41	Sedang
Y.3	0	5	22	27	4	204	70,34	Sedang
Y.4	3	19	22	12	2	165	56,89	Sedang
Y.5	0	9	26	23	0	188	64,82	Sedang
Y.6	0	6	28	24	0	192	66,20	Sedang
Y.7	0	1	8	36	13	235	81,03	Tinggi
<b>Jumlah</b>							485,82	-
<b>Rata-rata</b>							69,40	Sedang

Sumber: Data primer yang diolah, 2017.

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, dapat dilihat bahwa nilai indeks variabel kinerja operasi tergolong dalam kategori sedang dengan nilai 69,40. Hal ini dapat menunjukkan bahwa rata-rata pengrajin di Sentra Industri Tas Ciampea memiliki kinerja yang bisa dikatakan belum baik namun juga tidak buruk.

## KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Supply Chain Management* (SCM) berpengaruh positif terhadap kinerja operasi. Variabel SCM merupakan variabel dengan pengaruh terbesar terhadap kinerja operasi dalam penelitian ini dengan nilai koefisien beta 0,512. Dengan demikian, apabila pengrajin meningkatkan penerapan SCM pada usahanya, maka akan didapatkan kinerja operasi yang lebih tinggi pula.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap kinerja operasi. Variabel orientasi kewirausahaan merupakan variabel dengan pengaruh terbesar berikutnya terhadap kinerja operasi dalam penelitian ini setelah variabel SCM dengan nilai koefisien beta 0,505. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin meningkatnya orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh pengrajin tas, maka akan semakin tinggi pula kinerja operasi yang dihasilkan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja operasi. Variabel TQM merupakan variabel dengan pengaruh paling kecil terhadap kinerja operasi dalam penelitian ini dengan nilai koefisien beta 0,418. Hal ini menandakan bahwa semakin meningkatnya penerapan TQM pada Sentra Industri Tas Ciampea, maka akan meningkatkan kinerja operasi yang dihasilkan.

## Implikasi Manajerial

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Supply Chain Management* (SCM) merupakan variabel dengan pengaruh yang paling besar terhadap kinerja operasi di antara variabel lainnya, dengan demikian maka pengrajin tas dapat meningkatkan penerapan SCM dalam usahanya, terutama pada indikator integrasi pemasok yang saat ini masih kurang diterapkan.

Variabel dengan pengaruh terbesar kedua terhadap kinerja operasi setelah variabel SCM adalah orientasi kewirausahaan. Dengan demikian, pengrajin juga perlu untuk memberanikan diri mengambil risiko, salah satunya dengan melakukan penjualan tidak bergantung dengan pedagang perantara. Karena berdasarkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan pada studi pendahuluan, masih banyak pengrajin tas yang belum berani untuk menjalankan usahanya secara mandiri dan bergantung pada pedagang perantara, dan menyebabkan keuntungan yang dihasilkan relatif sedikit.

Selain itu, variabel lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja operasi adalah variabel *Total Quality Management* (TQM). Pengrajin perlu meningkatkan penerapan TQM dalam usahanya, terutama dari segi obsesi terhadap kualitas melalui pengembangan karyawan yang masih kurang diterapkan.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang apabila diperhatikan dapat membantu penelitian berikutnya. Keterbatasan yang pertama yaitu kurangnya pemahaman responden mengenai pertanyaan yang diajukan dikarenakan rendahnya tingkat pendidikan responden yang diketahui pada saat dilaksanakan wawancara pendahuluan. Selain itu, variabel TQM, SCM, dan orientasi kewirausahaan hanya dapat menjelaskan variabel kinerja operasi sebesar 53%, sisanya sebesar 47% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

### Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Beberapa saran yang dapat diberikan untuk penelitian yang akan datang adalah melakukan penelitian serupa dengan objek penelitian yang berbeda dari penelitian ini dengan jumlah sampel yang lebih luas, agar tidak terpaku pada satu objek penelitian saja. Kemudian, penelitian mendatang diharapkan dapat menambahkan pertanyaan terbuka dalam kuesioner penelitian, agar responden dapat memberikan jawaban lebih luas mengenai tiap indikatornya. Selain itu, penelitian mendatang disarankan juga untuk melakukan penelitian mengenai kinerja operasi dengan variabel lain di luar penelitian ini, seperti *Total Productive Maintenance*, teknologi e-bisnis, sistem informasi, manajemen SDM, budaya organisasi, atau variabel lainnya yang relevan sehingga mampu memberikan gambaran lebih mengenai variabel kinerja operasi.

### REFERENSI

- Al-Dhaafri, Hassan Saleh, dan Abdullah Al-Swidi. 2016. "The impact of Total Quality Management and entrepreneurial orientation on organizational performance." *International Journal of Quality & Reliability Management* 33, no. 5 597-614.
- American Society for Quality. 2006. *The Certified Manager of Quality / Organizational Excellence Handbook Third Edition*. Milwaukee: ASQ.
- Arbaugh, J. B., et al. 2009. "Is entrepreneurial orientation a global construct? A multi-country study of entrepreneurial orientation, growth strategy, and performance." *The Journal of Business Inquiry* 8, no. 1 12-25.
- Baird, Kevin, Kristal Jia Hu, dan Robert Reeve. 2011. "The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance." *International Journal of Operations & Production Management, Vol. 31 Issue: 7* 789-814.
- Bayraktar, Erkan, et al. 2009. "A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: evidence from manufacturing SMEs in Turkey." *International Journal of Production Economics* 122, no. 1 133-149.
- Brouthers, Keith D., George Nakos, dan Pavlos Dimitratos. 2015. "SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances." *Entrepreneurship Theory and Practice* 39, no. 5 1161-1187.
- Daft, Richard L. 2010. *Management Ninth Edition*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Devaraj, Sarv, et al. 2007. "Impact of eBusiness technologies on operational performance: The role of production information integration in the supply chain." *Journal of Operations Management* 25, no. 6 1199-1216.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Flynn, Barbara B., et al. 2010. "The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach." *Journal of operations management* 28, no. 1 58-71.
- Fuentes, M. Mar Fuentes, F. Javier Lloréns Montes, dan Luis M. Molina Fernández. 2006. "Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies." *Total Quality Management & Business Excellence* 17, no. 3 303-323.
- George, Bradley A., dan Louis Marino. 2011. "The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization." *Entrepreneurship Theory and Practice* 35, no. 5 989-1024.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: BP UNDIP.



- Gibson, J. L., et al. 2012. *Organization: Behaviour, Structure, Processes Fourteenth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Goetsch, David L., dan Stanley Davis. 2014. *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality Seventh Edition*2. Harlow: Pearson Education Limited.
- Heizer, Jay, Barry Render, dan Chuck Munson. 2017. *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management Twelfth Edition*. Pearson.
- Joiner, Therese A. 2007. "Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support." *International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24 Issue: 6* 617-627.
- Koh, S.C. Lenny, et al. 2007. "The impact of supply chain management practices on performance of SMEs." *Industrial Management & Data Systems 107, no. 1* 103-124.
- Li, Suhong, et al. 2006. "The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance." *Omega 34, no. 2* 107-124.
- Modgil, Sachin, dan Sanjay Sharma. 2016. "Total productive maintenance, total quality management and operational performance: An empirical study of Indian pharmaceutical industry." *Journal of Quality in Maintenance Engineering, Vol. 22 Issue: 4* 353-377.
- Psomas, Evangelos L., dan Carmen Jaca. 2016. "The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain." *International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 33 Issue: 3* 380-389.
- Rauch, Andreas, et al. 2009. "Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future." *Entrepreneurship theory and practice 33, no. 3* 761-787.
- Schillo, R. Sandra. 2011. "Entrepreneurial Orientation and Company Performance: Can the Academic Literature Guide Managers?" *Technology Innovation Management Review Vol 1, no. 2*.
- Sekaran, Uma, dan Roger Bougie. 2009. *Research Methods For Business: A skill Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, INC.
- Shirokova, Galina, et al. 2016. "Exploring the intention-behavior link in student entrepreneurship: Moderating effects of individual and environmental characteristics." *European Management Journal 34, no. 4* 386-399.
- Simchi-Levi, David, et al. 2008. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*. New York: McGraw-Hill.
- Wales, William J., et al. 2013. "Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research." *International Small Business Journal 31, no. 4* 357-383.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Yeung, C. L., dan L. Y. Chan. 1998. "Quality management system development: Some implications from case studies." *Computers & industrial engineering 35, no. 1-2* 221-224.