

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Tidak bisa dipungkiri lagi bahwa di era globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang semakin masif saat ini mengakibatkan perubahan dari sistem manual ke otomatisasi juga semakin banyak diterapkan. Penerapan tersebut dapat kita lihat dalam kehidupan sehari-hari maupun pada sektor industri, yang dimana dapat dipercaya sebagai senjata perusahaan untuk bisa lebih kompetitif dengan para pesaing mereka. Dimana, kompetitif di sini baik itu pada segi *cost advantage* maupun *product differentiation* yang dihasilkan dari adanya efisiensi operasional perusahaan dan adanya potensi peluang baru.

Selain pengadopsian teknologi dan informasi pada kegiatan bisnis, kecenderungan perusahaan adalah untuk fokus pada kompetensi inti yang mereka miliki atau biasa disebut dengan *core competencies*, yang kemudian lebih memilih pihak ketiga untuk mengelola kegiatan bisnis perusahaan yang diluar dari kompetensi inti tersebut, dimana tujuan ini adalah untuk meningkatkan *cost advantage* dari perusahaan tersebut (Yoo & Cheong, 2018). Pengalihdayaan yang dilakukan ini bukanlah hal yang baru dalam sebuah bisnis maupun industri, dimana

perusahaan akan lebih fokus pada kompetensi inti yang mereka miliki dan kemudian menyerahkan segala sesuatu di luar kompetensi inti yang mereka miliki kepada pihak yang lebih berkompeten.

Terlepas dari faktor-faktor yang dipaparkan di atas, tentu merupakan sedikit dari serangkaian banyak faktor yang menyebabkan tingkat persaingan pada sebuah industri terus meningkat dari waktu ke waktu. Tingginya tingkat intensitas persaingan ini mengakibatkan sebuah perusahaan harus jeli melihat perubahan kecil sekalipun menjadi sebuah peluang baru yang membuat mereka mampu lebih kompetitif dari para pesaing yang ada. Penyesuaian dan peningkatan kemampuan juga merupakan syarat mutlak yang dimiliki perusahaan untuk terus mampu bertahan, memenangkan, atau bahkan menciptakan persaingan mereka sendiri di pasar sehingga dapat menarik lebih banyak konsumen untuk terus menggunakan atau membeli produk yang ditawarkan perusahaan.

Pada kenyataannya, serangkaian upaya untuk mempertahankan, memenangkan atau bahkan menciptakan persaingan sendiri bukanlah upaya yang mudah dilakukan, namun disisi lain harus tetap dijalankan jika ingin terus duduk nyaman di kursi kerajaan. Banyak sekali faktor-faktor yang harus dilakukan dan dipertimbangkan oleh sebuah organisasi, dimana salah satunya adalah dengan membangun hubungan

atau bahkan saling mengintegrasikan proses bisnis perusahaan dengan para pemasok ataupun pelanggan, dimana istilah ini biasa kita kenal dengan *supply chain management* (SCM).

SCM muncul sebagai sebuah alat yang penting untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar, hal ini dikarenakan SCM memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan hubungan antara pasar, jaringan distribusi, proses produksi dan aktifitas pembelian, serta memberikan pelanggan layanan atau produk yang unggul dengan biaya yang lebih rendah (Fernandes, dkk 2017). Selanjutnya SCM juga mempunyai penekanan dalam pengurangan biaya, mempercepat proses internal, pergerakan material terhadap barang jadi, dan juga turut mempercepat proses eksternal dari pemasok ke dalam jaringan distribusi (Sharma & Modgil, 2015).

Hal tersebut mengartikan bahwa penanganan yang baik dalam SCM dapat membantu perusahaan untuk lebih kompetitif serta menemukan peluang baru dan setidaknya maju beberapa langkah di depan dari para pesaing mereka. Meskipun sama-sama kita ketahui bahwa pentingnya SCM dan peran yang diberikan dalam meningkatkan kompetitif perusahaan atau organisasi, namun nyatanya masih sedikit perhatian yang diberikan terkait permasalahan kualitas dalam SC (Parast, 2017). Sementara itu, disisi lain konsep *quality mangement*

(QM) merupakan salah satu indikator yang mendorong tingkat kompetitif perusahaan. Hal ini mengingat bahwa tingkat kebutuhan konsumen cenderung berubah, dimana mereka semakin mencari perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan mereka baik itu dalam produk maupun jasa, serta perusahaan yang dapat memberikan sesuatu yang melebihi harapan mereka. Dengan demikian, QM yang baik dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dan kepuasan pelanggan, serta pemangku kepentingan lainnya (Fernandes, dkk 2017).

Pada akhirnya SCM dan QM merupakan sebuah faktor penting dalam mendorong tingkat kompetitif sebuah organisasi, dimana SCM dengan berbagai jaringan yang dimilikinya harus memperhatikan konsep QM baik itu yang berhubungan dengan internal perusahaan, maupun kualitas yang hubungannya eksternal dari lingkungan perusahaan (Zhang, dkk 2011). Pandangan tersebut memberikan gambaran bahwa mengelola SCM bersama-sama dengan QM merupakan sebuah kegiatan yang sangat penting dilakukan dengan sebaik mungkin yang dimana pada akhirnya dapat memuaskan konsumen dan para *stakeholders* lainnya. Manfaat yang timbul dari QM pada jaringan SC dimana dengan mengelola hubungan kualitas yang baik pula dalam lingkungan rantai pasokan atau *supply chain* (SC) akan meningkatkan proses pengendalian terhadap kualitas yang diberikan (Jraisat & Swalha, 2013).

Praktek QM pada jaringan SC sangatlah perlu diperhatikan oleh sebuah perusahaan, dimana hal ini dikarenakan pola pada SC akan menggambarkan sebuah alur yang melibatkan lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, mulai dari sisi hulu yaitu pemilihan pemasok sampai pada sisi hilir dimana pelanggan menggunakan produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Hal ini menjelaskan bahwa pemasok juga dianggap sebagai tujuan paling utama untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dimana fokus pada pemasok dianggap pula sebagai prediktor utama dari kesuksesan mengelola kualitas pada SC (Sun & Ni 2012; Soares, dkk 2017). Seperti halnya pemasok, konsumen juga memainkan peran penting dalam SC, konsumen dianggap merupakan suatu komponen penting dari QM, dimana penekanan pada pelanggan akan membuat perusahaan untuk mendefinisikan ulang kualitasnya dan memasukan kebutuhan pelanggan yang bukan merupakan bagian dari produk (Juran & Godfrey,1998 dalam Sun & Ni, 2012).

Telah disebutkan bahwa dalam rantai pasokan atau SC terdiri dari berbagai macam aktifitas yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, baik itu dari tahap paling awal sekali pada sisi hulu terkait pemilihan bahan baku dan pemasok, tahapan proses atau pengolahan, dan sampai pada tahap yang paling akhir bagaimana pelanggan menerima atau

menggunakan produk yang berkualitas tersebut. Setiap tahapan atau aktifitas tersebut tentu memiliki berbagai macam tingkat resiko yang pada nantinya dapat mempengaruhi kinerja dari SC sebuah perusahaan, seperti misalnya keterlambatan pengiriman bahan baku dari pemasok yang dapat mengakibatkan tertundanya proses produksi yang dapat mengakibatkan stok barang di sisi hilir juga dapat terganggu. Menghadapi hal itu, salah satu upaya yang efektif untuk mengatasi resiko tersebut adalah dengan meningkatkan kualitas kordinasi antar setiap pihak dalam tahapan SC (Yan, dkk 2017). Dimana pada akhirnya sebuah SC yang baik akan mencapai tujuan bersama dari efektifitas dan efesiensi dalam hal mengelola kegiatan operasional perusahaan (Tan, 2002).

Namun kenyatanya, mitigasi permasalahan seperti melakukan kordinasi antar setiap pihak dalam SC, mengembangkan kepercayaan dan kolaborasi di antara mitra pada jaringan SC merupakan tantangan lain yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat memfasilitasi penyelarasan dan proses integrasi pada SC, serta sebuah keberhasilan dalam menerapkan sistem informasi kolaboratif terbaru dan teknologi internet yang dapat mendorong efisiensi, kinerja, dan kualitas di seluruh rantai pasokan (Robinson & Malhotra, 2005).

Pada akhirnya, perlu adanya integrasi antara QM pada SCM dimana terbukti keduanya merupakan sebuah filosofi manajemen yang memainkan peran penting dalam penguatan daya saing sebuah organisasi. Beberapa studi mendefinisikan integrasi antara QM dan SCM ini sebagai konsep *supply chain quality management (SCQM)* yang merupakan sebuah kordinasi formal dan integrasi proses bisnis yang melibatkan semua organisasi mitra dalam saluran SC untuk mengukur, menganalisis, dan terus meningkatkan produk, layanan, dan proses untuk menciptakan sebuah nilai serta mencapai kepuasan pelanggan menengah dan pelanggan akhir di pasar (Robinson & Malhotra, 2005).

Istilah SCQM ini juga dipandang sebagai sebuah sinyal pendekatan berbasis sistem dan holistik dalam upaya peningkatan kinerja, yang tidak hanya menangkap proses internal tetapi juga proses hulu dan hilir serta dinamika yang terjadi pada rantai pasokan tersebut (Foster, 2008). Pada akhirnya dengan memasukan fokus pelanggan dan manajemen kualitas pemasok dalam model QM, pentingnya integrasi dengan anggota rantai pasokan untuk meningkatkan kualitas kinerja telah dapat dikonfirmasi (Kaynak & Hartley, 2008).

Dalam prosenya, mengintegrasikan rantai pasokan membutuhkan komitmen besar dari semua anggota rantai (Tan, 2002). Penelitian yang dilakukan oleh Sun & Ni (2012), mengungkapkan bahwa integrasi hilir dengan pelanggan mempengaruhi praktik manajemen mutu dan kinerja kualitas perusahaan, sementara integrasi hulu dengan pemasok hanya mempengaruhi praktik kualitas tetapi bukan kinerja. Efek langsung dari pelanggan pada kinerja kualitas menggarisbawahi pentingnya integrasi dengan pelanggan di SCQM. Temuan Kaynak & Hartley (2008), menunjukkan bahwa manajemen kualitas pemasok secara langsung berkaitan dengan desain produk/jasa dan manajemen proses. Dengan terlibat dalam desain produk/jasa, pemasok cenderung dapat lebih efektif untuk memenuhi persyaratan pembeli.

Berbagai penelitian diatas menjelaskan sedikit dari banyak manfaat yang diberikan SCQM terhadap organisasi, perlu diketahui juga pada kenyataanya SCQM dapat meningkatkan kinerja kualitas yang pada akhirnya dapat mendorong tingkat kompetitif perusahaan. Dimana, perusahaan berharap bahwa penerapan prosedur kualitas yang sama melalui seluruh rantai pasokan dengan cara yang sama akan meningkatkan kinerja kualitas dari pemasok, dimana untuk mencapai kinerja yang tinggi dalam SCQM, perusahaan perlu mengintegrasikan



semua anggota rantai pasokan mereka ke dalam spektrum yang luas dari kegiatan operasional perusahaan mereka (Sila dkk, 2006).

Saraph dkk, (1989) dalam Song dkk, (2017), menjelaskan bahwa SCQM merupakan sebuah cara yang efisien dalam meningkatkan kinerja suatu perusahaan, dimana praktek SCQM seperti keterlibatan semua departemen fungsional dalam tinjauan produk, ketersediaan data yang berkualitas dan penekanan pada kontrol kualitas akan memenuhi persyaratan sertifikasi kualitas produk. Menurut Heizer dkk, (2008) salah satu ukuran kinerja perusahaan adalah tercapainya kinerja operasional perusahaan tersebut, hal ini dikarenakan kinerja operasional mengacu pada sebuah kemampuan perusahaan dalam mengurangi *management cost, order time, lead time*, meningkatkan efektifitas penggunaan bahan baku dan kapasitas distribusi. Dimana pada akhirnya, kinerja operasional yang tinggi juga mampu menghasilkan sebuah produk atau layanan yang berkualitas yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, produktifitas dan kualitas produk (Ou dkk, 2010; Saleh dkk, 2018).

Dengan kata lain, bahwa SCQM sangat bermanfaat bagi perusahaan selain dapat meningkatkan kinerja kualitas, di sisi lain SCQM sendiri ternyata mampu meningkatkan kinerja operasional perusahaan yang merupakan salah satu dimensi dari tercapainya kinerja bisnis atau kinerja perusahaan selain kepuasan konsumen dan kinerja

keuangan Pada akhirnya bahwa sangat penting untuk mengelola SCQM dengan melakukan penerapan secara bersama-sama antara integrasi baik itu dari hulu dan hilir sambil berupaya meningkatkan kualitas yang ada. Tapi di sisi lain penelitian di atas tidak menunjukkan cara yang paling efektif untuk mengintegrasikan proses QM yang terjadi pada jaringan SC dapat dibangun, dan apakah dengan konsep SCQM, seperti proses integrasi yang dilakukan baik itu pada sisi hulu maupun hilir dari jaringan SC dapat secara bersama-sama memberikan peran dan dampak pada kinerja kualitas sehingga dapat tercapainya kinerja operasional perusahaan yang merupakan salah satu dimensi dari ukuran kinerja bisnis atau kinerja perusahaan.

Pada akhirnya SCQM ini adalah area penting yang perlu diteliti lebih lanjut sehingga kita dapat memahami bagaimana penekanan pada manajemen SC akan mengubah cara kita melakukan pendekatan, penelitian, dan mengajarkan alat dan filosofi dari QM yang tentunya nanti akan sangat berguna sebagai acuan proses perbaikan dalam lingkungan SC sebagai cara dan pilihan terbaik baik itu pada sektor praktisi dan juga sebagai landasan pembelajaran dalam bidang akademik.

## B. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang yang dipaparkan tersebut ternyata terdapat permasalahan baru terkait mengelola *supply chain* dalam sebuah perusahaan, dimana belum adanya solusi terbaik dalam hal mengintegrasikan proses manajemen kualitas pada jaringan supply chain (upstream & downstream) sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan melalui tercapainya kinerja kualitas yang unggul. Untuk menjawab permasalahan tersebut maka penulis menyusun sebuah permasalahan penelitian yang meliputi:

1. Apakah *customers focus* berpengaruh pada pencapaian *quality performance*?
2. Apakah *quality leadership* berpengaruh pada pencapaian *quality performance*?
3. Apakah *suppliers focus* berpengaruh pada pencapaian *quality performance*?
4. Apakah *supply chain integration* berpengaruh pada pencapaian *quality performance*?
5. Apakah *IT-enable orgabization* berpengaruh pada pencapaian *quality performance*?
6. Apakah *quality performance* secara positif signifikan berpengaruh pada pencapaian *operational performance*?

### **C. Tujuan**

1. Menganalisis kontribusi *customers focus* dalam upaya untuk mencapai *quality performance*.
2. Menganalisis kontribusi *quality leadership* dalam upaya mencapai *quality performance*.
3. Menganalisis kontribusi *suppliers focus* dalam upaya mencapai *quality performance*.
4. Menganalisis kontribusi *supply chain integration* dalam upaya mencapai *quality performance*.
5. Menganalisis kontribusi *IT-enable organization* dalam upaya mencapai *quality performance*.
6. Menganalisis peran *quality performance* dalam upaya tercapainya *operational performance*.

### **D. Orisinalitas Penelitian**

Terkait orisinalitas pada penelitian ini merupakan pengembangan model dari penelitian yang dilakukan oleh Soares, dkk (2017) terkait penerapan *supply chain quality management* (SCQM), dimana ia meneliti pengaruh praktek SCQM terhadap pencapaian kinerja kualitas. Hal yang membedakan antara penelitian yang dilakukan oleh Soares, dkk (2017) dan pada penelitian ini adalah terletak pada variabel yang diteliti dimana, pada penelitian ini 5 dimensi SCQM seperti *customers*

*focus, quality leadership, suppliers focus, supply chain integration, dan IT-enable organization* merupakan 5 variabel utuh yang dianalisis sementara penelitian yang dilakukan oleh Soares, dkk (2017), meneliti 4 dari 5 variabel SCQM tersebut, dimana ia tidak memasukan variabel *IT-enable organization* sebagai variabel yang terpisah karena ia menganggap bahwa variabel ini merupakan satu kesatuan dengan proses *supply chain integration*.

Selanjutnya pada penelitian ini juga ditambah variabel *operational performance*, hal ini dikarenakan penulis melihat model yang dikembangkan oleh Kaynak & Hartley (2008) dan Fening dkk (2008), dimana pada model dan penelitian yang ia lakukan ternyata ada pengaruh yang diberikan oleh *quality performance* pada pencapaian *operational performance*. Sehingga pada penelitian ini penulis mencoba untuk memodifikasi sebuah model penelitian dimana praktik SCQM ini berpengaruh pada pencapaian *operatioanal performance* sebuah perusahaan melalui sebuah variabel mediasi *quality performance*

## **E. Manfaat**

Adanya penelitian ini tentu diharapkan untuk menambah pengetahuan baik itu sifatnya teori ataupun untuk pengambilan keputusan manajerial yang lebih dalam terkait praktik *Supply Chain Quality Management* (SCQM) dan cara yang paling efektif untuk mengintegrasikan proses manajemen kualitas pada *Upstream* dan *Downstream Supply Chain* sehingga dapat meningkatkan kinerja

operasional perusahaan melalui tercapainya kinerja kualitas yang unggul. Adapun detail dari manfaat penelitian ini secara lanjut yaitu:

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan secara teori terkait praktik mengenai *Supply Chain Quality Management* (SCQM) dan cara yang paling efektif untuk mengintegrasikan proses manajemen kualitas pada *Upstream* dan *Downstream Supply Chain* dan pada akhirnya meningkatkan kinerja operasional perusahaan melalui tercapainya kinerja kualitas yang unggul. Sehingga harapannya penelitian ini akan memberikan referensi tambahan terkait strategi-strategi dalam mengelola *supply chain*.

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini juga nantinya diharapkan dapat menjadi pertimbangan manajerial dalam hal pengambilan keputusan dalam ruang lingkup *supply chain* dan manajemen kualitas atau lebih dikenal dengan istilah *Supply Chain Quality Management* (SCQM), sehingga perusahaan dapat mengelola setiap jaringan *supply chain* yang mereka miliki baik itu pada sisi *upstream* maupun *downstream* dengan seefektif mungkin agar dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan melalui tercapainya kinerja kualitas.