

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA & HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kualitas

Kualitas juga dapat didefinisikan sebagai pengembangan manajemen kualitas pada sebuah organisasi yang dilakukan secara terus-menerus yang telah didorong dari adanya kompetisi dan upaya untuk meningkatkan kebutuhan konsumen (Weckenmann dkk, 2015).

Heizer & Render (2014), mendefinisikan sebuah pengertian kualitas dalam tujuan seorang manajer operasional adalah untuk membangun sebuah sistem *total quality management* (TQM) agar dapat mengidentifikasi dan memenuhi kepuasan konsumen. Dimana TQM mengambil perhatian khusus pada konsumen. Ia juga mengartikan pengertian kualitas yang diadopsi dari *American Society for Quality*, yaitu “*the totality of features and characteristics of a product or service that bears on its ability to satisfy stated or implied needs*”

Dari definisi diatas dapat dikatakan bahwa kualitas merupakan salah satu aktor utama yang menentukan pemilihan produk bagi

pelanggan, dimana kepuasan pelanggan akan tercapai apabila kualitas produk yang diberikan sesuai dengan kebutuhannya. Berikut ini beberapa penjabaran mengenai pengertian kualitas menurut para ahli dalam (Munawaroh, 2015) pada table 2.1.

Tabel 2.1
Definisi Kualitas Menurut Para Ahli

	<i>Description</i>
Deming (1992)	Mendefinisikan kualitas sebagai perbaikan terus-menerus. Ia mendasarkan pada peralatan statistik, dengan proses <i>bottom-up</i> . Ia tidak memasukkan biaya ketidakpuasan pelanggan, karena menurutnya biaya ini tidak dapat diukur.
Juran dalam Schonberger dan Knod (1997)	Kualitas adalah <i>fitness for use</i> / kesesuaian penggunaan. Ia berorientasi bahwa tujuan kualitas adalah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan
Taguchi (1987)	Kualitas adalah <i>loss to society</i> , yang maksudnya adalah apabila terjadi penyimpangan dari target, hal ini merupakan fungsi berkurangnya kualitas. Pada sisi lain, berkurangnya kualitas tersebut akan menimbulkan biaya. Ia memfokuskan pada peningkatan efisiensi untuk perbaikan dan pertimbangan biaya, khususnya pada industri jasa.
Crosby (1979)	Mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan persyaratan. Ia melakukan pendekatan pada transformasi budaya kualitas. Setiap orang yang ada dalam organisasi dilibatkan dalam proses dengan menekankan pada kesesuaian dengan persyaratan individual. Proses ini berlangsung secara <i>top down</i> . Konsep <i>zero defect</i> atau tingkat kesalahan nol merupakan tujuan dari kualitas. Konsep ini mengarahkan pada tingkat kesalahan produk sekecil mungkin, bahkan sampai tidak terdapat kesalahan.
Kotler (1997)	Mendefinisikan kualitas sebagai keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang mendukung kemampuan untuk memuaskan kebutuhan

Sumber : Munawaroh (2015).

2. Dimensi Kualitas

Secara umum, dimensi kualitas barang menurut Ruseel & Taylor (2009), dimana ia mengidentifikasi dimensi kualitas yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas barang yang dapat dijabarkan pada table 2.2.

Tabel 2.2
Dimensi Kualitas Barang Menurut Rusel & Taylor (2009)

<i>Dimension</i>	<i>Description</i>
<i>Performance</i>	Merupakan karakteristik dasar suatu produk.
<i>Feature</i>	Merupakan kelengkapan atau tambahan item pada keutamaan dasar suatu produk
<i>Reliability</i>	Suatu keandalan suatu produk sesuai dengan yang diharapkan.
<i>Conformance</i>	Merupakan kesesuaian dengan standar
<i>Durability</i>	Merupakan keawetan suatu produk, berkaitan dengan jangka waktu pemakaian
<i>Serviceability</i>	Adalah kemampuan suatu produk untuk diperbaiki
<i>Aesthetic</i>	Bagaimana bau, rasa, suara, maupun penampilan suatu produk.

Sumber: Rusel & Taylor (2009).

Selain dimensi kualitas barang, beberapa ahli dan akademisi juga menjabarkan berbagai macam dimensi kualitas jasa, seperti yang diungkapkan oleh (Parasuraman, dkk, 1985 dalam Munawaroh, 2015), dimana mereka melakukan riset eksploratori terkait kualitas jasa dan faktor yang menentukannya, dimana mereka menemukan 5 dimensi kualitas jasa yang dijabarkan pada table 2.3.

Table 2.3
Dimensi Kualitas Jasa Menurut Parasuraman dkk (1985).

<i>Dimension</i>	<i>Description</i>
<i>Reliability</i>	Kemampuan memberikan layanan dengan cepat dan memuaskan.
<i>Responsiveness</i>	Kemampuan memberikan layanan dengan tanggap.
<i>Assurance</i>	Kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan, bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan.
<i>Emphaty</i>	Kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan.
<i>Tangibles</i>	Fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan, dan sarana komunikasi yang tersedia.

Sumber : Munawaroh (2015).

3. Implikasi Kualitas

Sebuah peningkatan sebuah kualitas merupakan faktor utama yang mengarah pada kesuksesan bisnis, pertumbuhan, dan peningkatan daya saing. (Montgomery, 2013). Lebih lanjut (Heizer & Render, 2014) mengungkapkan ada beberapa alasan mengapa kualitas begitu penting. Adapun alasan yang dipaparkannya adalah sebagai berikut:

a. Reputasi Perusahaan

Reputasi pada sebuah organisasi akan sejalan dengan baik buruknya kualitas yang mereka berikan. Kualitas akan muncul pada sebuah perusahaan dalam berbagai persepsi, mulai dari kualitas produk baru, praktik kerja, dan sampai pada hubungannya

dengan para pemasok, dimana promosi diri bukanlah pengganti untuk produk yang berkualitas.

b. Produk Liability

Banyaknya perundang-undangan yang mengatur terkait keselamatan penggunaan produk pada konsumen pada akhirnya menyusun dan mendorong standar produk dengan melarang beredarnya berbagai produk yang tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan dimana dapat membahayakan penggunaan bagi konsumen.

c. Implikasi Global

Perkembangan pada era teknologi, kualitas menjadi sebuah perhatian internasional, begitu pula dalam manajemen operasional. Dimana agar perusahaan dapat bersaing secara global maka produk harus dapat memenuhi kualitas, rancangan dan ekspektasi secara global.

4. Praktik Manajemen Kualitas

Zhang dkk (2011), mengklasifikasikan 2 (dua) orientasi yang terdapat dalam praktek manajemen kualitas yaitu, *Quality Exploitation* dan *Quality Exploration* yang dapat digunakan berhubungan dengan internal dan eksternal dari lingkungan

perusahaan, serta struktur organisasi baik itu organik ataupun mekanistik. Lebih lanjut pemaparan terkait *Quality Exploitation* dan *Quality Exploration* dapat dilihat pada table 2.4.

Table 2.4
Quality Exploitation dan Quality Exploration

	Total Quality Exploitation	Total Quality Exploration
<i>Goal</i>	Untuk mengeksplorasi hal yang tidak diketahui dan berupaya untuk memenuhi kebutuhan produk yang muncul dari konsumen	Untuk mengeksploitasi produk atau sistem saat ini untuk memenuhi kebutuhan konsumen
<i>Environment</i>	Sangat direkomendasikan pada lingkungan bisnis yang tidak menentu dan terus berubah.	Hal ini berlaku pada kasus produk yang stabil, di mana lingkungan bisnis yang tidak pasti
<i>Organizational Structure / Hierarchy</i>	Dapat diaplikasikan jika ada pendekatan sistem yang kurang formal terhadap manajemen : atau bekerja dengan berdasarkan tipe struktur yang organik.	Di mana hierarki manajemen yang komprehensif dan peran didefinisikan : terstruktur secara mekanis
<i>Cost Associated</i>	Pengadopsian praktik manajemen kualitas ini adalah sebuah perkara yang mahal	Setelah sistem mutu yang mapan diberlakukan, maka perubahan kecil dapat terjadi dalam praktik yang dilakukan
<i>Time Frame</i>	Serangkaian praktik kualitas ini akan berubah dengan cepat, seiring adanya perubahan permintaan pelanggan	Tujuan utama dari sistem manajemen kualitas tidak banyak berubah
<i>Major Role</i>	Penelitian dan pengembangan memainkan peran utama dalam eksplorasi kualitas	Keandalan sistem sangat penting dalam eksploitasi kualitas

Sumber : Zhang dkk (2011).

Sementara itu, Kaynak dan Hartley (2008) mengungkapkan bahwa praktek QM dapat diidentifikasi dari beberapa studi yang sudah diterbitkan seperti yang dijelaskan sebagai berikut:

a. *Management Leadership*

Penerimaan tanggung jawab kualitas oleh top management. Evaluasi kualitas yang dilakukan oleh top management. Partisipasi *top management* dalam upaya peningkatan kualitas. Tujuan yang spesifik dari kualitas. Keterkaitan antara kualitas dengan biaya dan jadwal. Perencanaan kualitas yang komperhensif (Saraph dkk, 1989).

b. *Training*

Penyediaan pelatihan statistik, pelatihan perdagangan, dan pelatihan yang terkait dengan kualitas untuk semua karyawan (Saraph, dkk, 1989).

c. *Employee Relations*

Impelementasi atas keterlibatan karyawan dan *quality circles*. Tanggung jawab karyawan untuk kualitas. Pengakuan karyawan untuk kinerja kualitas yang unggul. Efektifitas pengawasan dalam menangani permasalahan kualitas. Kesadaran kualitas yang berkelanjutan dari semua karyawan (Saraph dkk, 1989).

d. *Customer Focus*

Keterlibatan pelanggan dalam desain produk atau layanan. Penggunaan survei kepuasan pelanggan. Fokus pada pencapaian pelanggan yang lebih besar (Ahire dkk, 1996; Powell, 1995).

e. *Quality Data & Reporting*

Use of quality cost data. Umpan balik yang diberikan data terkait kualitas pada karyawan dan manajer sebagai *problem solving*. Pengukuran kualitas yang tepat waktu. Evaluasi dari manajer dan karyawan berdasarkan kinerja kualitas. Ketersediaan data yang berkualitas (Saraph dkk, 1989).

f. *Supplier Quality Mangement*

Lebih sedikit pemasok yang bisa diandalkan. Ketergantungan pada pengawasan proses pemasok. Interdependensi pemasok dan pelanggan yang kuat. Pengawasan kualitas pemasok. Bantuan pemasok dalam pengembangan produk. (Saraph dkk, 1989).

g. *Product or Service Design*

Proses *scrub-down* yang menyeluruh, keterlibatan semua departemen yang terkena dampak dalam tinjauan desain, penekanan pada produksi, kejelasan spesifikasi, penekanan pada kualitas bukan jadwal peluncuran produk dan berupaya

mengindari terlalu seringnya mendesain ulang. (Saraph dkk, 1989).

h. *Process Management*

Kejelasan kepemilikan proses, batasan, dan langkah. Kurang bergantung pada inspeksi. Penggunaan pengendalian proses dengan statistik. Otomatisasi yang selektif. Disain proses yang sangat mudah. Pemeliharaan preventif. Inspeksi diri karyawan. Pengujian yang otomatis. (Saraph dkk, 1989).

5. Kinerja Kualitas & Kinerja Operasional

a. Kinerja Kualitas

Dari sudut pandang konseptual, kinerja kualitas telah dipandang sebagai sesuatu yang menggoda (Wilkinson dan Willmott, 1996) dan 'konsep manajemen yang luar biasa susah, tetapi mudah untuk divisualisasikan namun sangat sulit untuk didefinisikan' (Garvin, 1991 dalam Soares dkk, 2017). Kinerja kualitas atau *quality performance* juga dapat diartikan sebagai kemampuan dasar atau karakteristik dasar yang dimiliki baik itu bentuknya produk maupun jasa (Rusel & Taylor, 2009).

Sementara beberapa penelitian melaporkan bahwa sedikit atau bahkan tidak ada peningkatan kinerja sebagai hasil dari

implementasi QM (Adam dkk, 1997), yang lain memberikan bukti untuk mendukung dampak signifikan dari praktik QM pada hasil kinerja kualitas (Forker dkk, 1997). Dalam kebanyakan studi, para ahli cenderung berfokus pada hubungan positif antara praktik kualitas internal dengan operasional (termasuk kualitas) dan hasil kinerja keuangan dan kinerja pasar (Kaynak, 2008; Goldstein & Iossifova, 2012; Jayaram, dkk 2013).

Selanjutnya dalam mempermudah pengertian terkait kinerja kualitas dapat dilihat pada table 2.5 dimana setidaknya ada 8 dimensi dari kinerja kualitas yang meliputi: *product reliability*, *product durability*, *conformance to specification*, *design quality*, *company reputation*, *pre-sale customer service*, *product support*, dan *responsiveness to customers*.

Table 2.5
Dimensi Kinerja Kualitas

<i>Dimension</i>	<i>Description</i>
<i>Product Reliability</i>	Kemampuan untuk memaksimalkan waktu yang lebih panjang dalam kegagalan atau kegagalan fungsi produk (Garvin, 1984,1987, 1988).
<i>Product Durability</i>	Kemampuan memaksimalkan waktu untuk penggantian produk baru (Garvin, 1984,1987, 1988).
<i>Conformance to Specification</i>	Kemampuan untuk memproduksi produk yang karakteristik operasionalnya memenuhi standar kinerja yang ditetapkan (Garvin, 1984,1987, 1988).
<i>Design Quality</i>	Kemampuan untuk menyediakan produk dengan berbagai kemampuan, fitur, gaya dan karakteristik operasional yang lebih unggul daripada produk pesaing atau tidak tersedia dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing (Garvin, 1984;Forker dkk, 1996).
<i>Company Reputation</i>	Kemampuan untuk menciptakan citra positif atau menguntungkan di benak pelanggan ketika mereka mendengar nama perusahaan (Garvin. 1987).
<i>Pre-Sale Customer Service</i>	Kemampuan untuk melayani pelanggan selama proses keputusan pembelian atau sebelum pelanggan membeli produk (Garvin. 1987).
<i>Product Support</i>	Kemampuan untuk melayani pelanggan dalam memberikan dukungan produk setelah penjualan produk untuk memastikan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan (Garvin. 1987)
<i>Responsiveness to Customers</i>	Kemampuan untuk menanggapi secara tepat waktu kebutuhan dan keinginan pelanggan perusahaan termasuk pelanggan potensial (Garvin, 1987; Juran, 1993)

Sumber: Curkovic dkk (2000).

b. Kinerja Operasional

Kinerja operasional mengacu pada sebuah kemampuan perusahaan dalam mengurangi *management cost*, *order time*, *lead time*, meningkatkan efektifitas penggunaan bahan baku dan

kapasitas distribusi (Heizer dkk, 2008). 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). Kinerja operasional juga dapat didefinisikan sebagai penyesuaian kualitas, dan *lead time* yang pendek (Kotabe dkk, 2003, dalam Croom dkk, 2018).

Kinerja operasional juga dianggap menjadi sebuah pilihan terbaik ketika seseorang ingin memeriksa efek langsung dari kegiatan organisasi (Turkulainen dan Ketokivi, 2013). Merujuk dari Shah dan Ward (2003), dimana proses manufaktur yang lebih cepat sebagai akibat dari tingginya kinerja operasional akan memberikan dampak waktu yang tepat atau cepat dan juga secara inheren dengan biaya yang lebih murah.

Cua dkk (2001), mengatakan bahwa masuknya beberapa praktik yang terkait dengan pengembangan tenaga kerja dapat meningkatkan aspek tertentu dari *lean production* (TQM, JIT & TPM) yang kemudian menghasilkan peningkatan hasil kinerja operasional, hal ini dikarenakan perputaran persediaan yang lebih tinggi, pengurangan *lead time* dan peningkatan kualitas (McKone dkk, 2001).

Secara keseluruhan kinerja operasional merupakan salah satu dari 3 (tiga) dimensi yang menjadi ukuran sebuah kinerja organisasi (Quang dkk, 2016) secara lebih lanjut dapat dilihat pada table 2.6

Table 2.6
Description of Firm Performance Dimensions

<i>Dimension of Firm Performance</i>	<i>Description</i>
<i>Customers Satification</i>	Respon terhadap standar pelanggan, evaluasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan, kesinambungan untuk menggunakan produk/jasa perusahaan, rekomendasi produ/jasa perusahaan kepada orang lain. (Bozarth dkk, 2009., Taylor & Baker, 1994)
<i>Financial Performance</i>	Biaya perolehan material, biaya tidak berkualitas, biaya pergudangan, biaya unit manufaktur, biaya persediaan, biaya logistik, biaya transportasi, pendapatan penjualan, saham, <i>return on sale</i> . (Baemon, 1999)
<i>Operational Performance</i>	Pengiriman input tepat waktu, persediaan material, <i>quality input</i> , inspeksi bahan/komponen/produk yang masuk, <i>leadtime</i> , tingkat persediaan, tingkat produk cacat, tingkat pemanfaatan di pabrik, kualitas produk/jasa, tingkat pengembangan produk baru, fleksibilitas, kepuasan dan moral karyawan, produktivitas karyawan. (Beamon, 1999).

Sumber : Quang dkk (2016).

6. Manajemen Rantai Pasokan / *Supply Chain Management* (SCM)

Supply Chain atau lebih dikenal dengan manajemen rantai pasokan merupakan sebuah aktifitas dimana menggambarkan

kordinasi dari keseluruhan kegiatan dalam rantai pasokan dimana tahap pertama dimulai dari bahan baku sampai pada tahap yang paling terakhir dimana kepuasan pelanggan bisa tercapai (Heizer & Render, 2014) .

Rantai pasokan juga merupakan sebuah serangkaian kegiatan dan kemampuan organisasi untuk memberikan material yang baik melalui perjalanan mereka dari pemasok awal sampai pada pelanggan akhir (Waters, 2007). Lebih lanjut berbagai literatur yang sudah ada terkait SCM memiliki fokus utama pada pengembangan, pengaplikasian, dan membangun hubungan yang terintegrasi, jaringan pada SCM, sistem logistik, dan terkait pembelian serta kinerja dari SCM tersebut (Jraisat & Sawalha, 2013).

Manajemen rantai pasokan atau *supply chain management* juga mempunyai penekanan dalam pengurangan biaya, mempercepat proses internal pergerakan material terhadap barang jadi dan juga turut mempercepat proses eksternal dari pemasok ke distribusi (Sharma & Modgil, 2015). SCM bukanlah proses yang mudah dalam perusahaan, dimana perusahaan harus benar-benar memikirkan jaringan rantai pasokan yang mereka miliki.

Mengelola jaringan rantai pasokan melibatkan beberapa tantangan yang harus dipikirkan perusahaan, adapun tantangan

tersebut seperti mengembangkan kepercayaan dan kolaborasi di antara mitra pada jaringan rantai pasokan, mengidentifikasi praktik terbaik yang dapat memfasilitasi penyelarasan dan integrasi proses pada rantai pasokan, dan 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).

SCM juga pada akhirnya akan membantu perusahaan untuk mencari pemasok yang dapat menawarkan layanan yang lebih baik dengan harga yang lebih rendah, yang memungkinkan mereka dapat menjadi lebih terspesialisasi dan kompetitif, sehingga penting bagi perusahaan untuk mengelola semua jaringan pemasok untuk mengoptimalkan kinerja keseluruhan sistem (Fernandes dkk, 2017).

7. Integrasi pada Rantai Pasokan / *Supply Chain Integration*

Dalam rantai pasokan yang terintegrasi dengan baik, pemasok dapat saling mendukung dan membantu mengoptimalkan hubungan mereka, dimana koordinasi rantai pasokan yang efektif dan efisien membutuhkan integrasi semua proses aliran produk (Huang dkk, 2014). Bastas & Liyanage (2018), mengungkapkan bahwa SCM merupakan fasilitas integrasi antara basis pelanggan, jaringan

distribusi, kegiatan internal, dan basis pemasok yang dimiliki perusahaan, sehingga praktik SCM sangat mempengaruhi kinerja organisasi, dan kinerja keberlanjutan yang dapat diasarakan oleh berbagai pemangku kepentingan eksternal perusahaan.

Supply chain integration juga dipandang sebagai sebuah konstruk unidimensional, yang berfokus pada integrasi data di seluruh departemen fungsional dan berbagi informasi dengan pelanggan dan pemasok, dimana sebagai kemampuan yang dinamis, SCI memungkinkan perusahaan untuk mencapai kinerja bisnis yang unggul dalam lingkungan persaingan yang semakin dinamis (Feng dkk, 2017). Manfaat lain dari adanya koordinasi dan integrasi strategis lintas-fungsional dengan mitra rantai pasokan telah diakui sebagai kontributor penting untuk peningkatan kinerja operasional sebuah perusahaan (Prajogo & Olhager, 2012; Wong dkk, 2011).

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 memengaruhi praktik kualitas tetapi bukan kinerja. Efek langsung dari pelanggan pada kinerja kualitas menggaris bawahi pentingnya integrasi dengan pelanggan di SCQM. Hasil serupa juga

diungkapkan pada penelitian Flynn dkk (2010), dimana mereka menemukan bahwa integrasi internal dan pelanggan lebih terkait erat dengan peningkatan kinerja daripada integrasi pemasok.

Informasi pasar juga sangat penting untuk meningkatkan nilai perusahaan. Dengan tidak adanya integrasi proses dan hubungan kerjasama antara produsen dan perusahaan pada sisi hilir rantai pasokan, sehingga produsen tidak dapat dengan mudah memperoleh informasi pasar yang akurat, yang mendorong kemampuan mereka untuk merespon dengan cepat dan fleksibel terhadap permintaan pelanggan (Sha dkk, 2008, dalam Huang dkk, 2014).

Disisi lain penelitian yang dilakukan Frohlich dan Westbrook (2001), menemukan bukti yang konsisten bahwa derajat integrasi dengan pemasok dan pelanggan memiliki hubungan terkuat dengan peningkatan kinerja. Ketika tingkat hubungan interpersonal yang tinggi ada di antara karyawan dan antar-organisasi antara pabrikan dan pemasok dan pelanggan utamanya, pabrikan lebih mungkin mengembangkan integrasi internal dan membangun kolaborasi strategis dengan mitra mereka pada jaringan supply chain (Feng dkk, 2017). *Supply chain integration* akan meningkatkan kinerja jika kompleksitas pasokan yang terjadi sangat tinggi dan sebaliknya, dengan adanya integrasi pada SC tidak akan meningkatkan kinerja

jika kompleksitas pasokan yang terjadi sangat rendah (Gimenez dkk, 2012).

Integrasi pada jaringan SC juga dilakukan untuk mengurangi tingkat risiko, seperti halnya keputusan untuk membeli daripada harus membuat sendiri merupakan sebuah fundamental bagi keberadaan SC walaupun kenyataannya akan menciptakan risiko tersendiri bagi SC yang mungkin terjadi, dan apabila hal tersebut terjadi, tentu akan memiliki dampak negatif bagi perusahaan (Chaudhuri dkk, 2018). Sama seperti ada banyaknya definisi dari SCRM, banyak pula teknik yang telah diajukan untuk mengelola risiko pada SC. SCRM sendiri diartikan sebagai sebuah identifikasi potensi sumber resiko dan implementasi strategi yang tepat melalui pendekatan terkordinasi untuk mengurangi kerentanan yang terjadi pada SC, dengan tujuan utamanya adalah untuk melindungi bisnis dari kejadian buruk yang dapat merugikan perusahaan (Christopher dkk, 2003, dalam Colicchia dan Strozzi, 2012).

Faktor-faktor termasuk perkembangan teknologi yang cepat, siklus hidup produk yang lebih singkat, tuntutan pelanggan yang lebih beragam, dan persaingan pasar yang ketat membuat dunia bisnis saat ini semakin tidak dapat diprediksi dan berisiko. Dimana, beberapa perusahaan mengembangkan strategi *Supply Chain Risk*

Management (SCRM) yang efektif sebagai tanggapan terhadap lingkungan yang tidak pasti, seperti penetapan harga dinamis, berbagai produk, strategi multi-sumber, dan persediaan yang dikelola vendor sementara beberapa perusahaan yang lain gagal melakukannya (Yu dkk, 2018).

Dengan demikian, ketidakpastian lingkungan bisnis diidentifikasi sebagai pendorong utama fleksibilitas dari rantai suplai yang merupakan cara efektif untuk mengelola risiko yang terjadi pada SC (Tachizawa dan Thomsen, 2007). Ghadge dkk (2012), mengungkapkan beberapa tindakan strategis sebagai upaya mitigasi risiko pada SCRM, seperti yang dijelaskan pada table 2.7. Mengelola risiko pada SC tentu diperlukan pengaturan kolaboratif yang sesuai dengan pemasok dan pelanggan, yang dimana membutuhkan pemahaman tentang manfaat potensial, dan risiko yang terlibat dalam kolaborasi tersebut dikarenakan kepentingan mitra yang terlibat mungkin tidak selaras. Berbagi pemasok eksklusif atau informasi pelanggan misalnya, dapat bermanfaat untuk perencanaan bersama tetapi membutuhkan kepercayaan timbal balik (Chaudhuri dkk, 2018).

Tabel 2.7
Risk Mitigation Strategies

<i>Proactive Risk Mitigation Strategy</i>	<i>Reactive Risk Mitigation Strategy</i>
<p>Pengembangan/pengelolaan pemasok: Pembagian risiko melalui pembuatan kontrak, <i>contractual governance</i>, <i>dual/multi-sourcing</i>.</p> <p><i>Supply chain contracts:</i> Mengembangkan kontrak insentif, campuran dan volume fleksibilitas untuk manfaat bersama, <i>VMI/buffer stock</i>.</p> <p><i>Product/process management:</i> Variasi produk, penundaan, dan mengelola disain serta pengiriman produk</p> <p><i>Supplier relationship:</i> kolaborasi pemasok melalui peningkatan kepercayaan, adaptasi budaya, koordinasi berkelanjutan</p>	<p>Perencanaan kontijensi: <i>Strategic event management plan</i>, <i>enhanced flexibility in options</i></p> <p><i>Disaster management:</i> Pemulihan yang kuat, membangun kembali rantai pasokan, pemanfaatan/ pengelolaan sumber daya, analisis skenario untuk gangguan di masa depan</p> <p><i>Demand management:</i> <i>Operational rerouting</i>, pergeseran permintaan pelanggan, penetapan harga dinamis</p>

Sumber: Ghadge dkk (2012).

8. *Supply Chain Quality Management (SCQM)*

Manajemen kualitas pada jaringan *supply chain* atau *Supply Chain Quality Management (SCQM)*, adalah sebuah kordinasi formal dan integrasi proses bisnis yang melibatkan semua organisasi mitra dalam saluran pasokan untuk mengukur, menganalisis, dan terus meningkatkan produk, layanan, dan proses untuk menciptakan nilai serta mencapai kepuasan pelanggan menengah dan pelanggan akhir di pasar (Robinson & Malhotra, 2005).

Foster (2008), memandang istilah SCQM ini sebagai sebuah sinyal pendekatan “berbasis sistem dan holistik sebagai upaya

peningkatan kinerja yang tidak hanya menangkap proses internal tetapi juga proses hulu dan hilir serta dinamika yang terjadi pada rantai pasokan tersebut. Dengan memasukkan fokus pelanggan dan manajemen kualitas pemasok dalam model QM, pentingnya integrasi dengan anggota rantai pasokan untuk meningkatkan kualitas kinerja telah dikonfirmasi (Kaynak & Hartley, 2008).

Parasa (2013), mendefinisikan SCQM sebagai serangkaian praktik yang menekankan peningkatan proses berkelanjutan di antara mitra (perusahaan) dalam rantai pasokan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai kepuasan pelanggan melalui penekanan pada pembelajaran.. Temuan Kaynak & Hartley (2008), menunjukkan bahwa manajemen kualitas pemasok secara langsung berkaitan dengan desain produk/layanan dan manajemen proses. Dengan terlibat dalam desain produk/layanan, pemasok cenderung dapat lebih efektif memenuhi persyaratan pembeli.

Soares dkk (2017) mengatakan bahwa banyak sekali definisi yang berbeda terkait SCQM, dimana definisi ini mencerminkan berbagai teori, studi empiris, dan yang lebih penting adalah fokus dan ruang lingkup dari kepentingan penelitian para peneliti. Adapun beberapa penjabaran SCQM menurut beberapa penelitian bisa dilihat pada table 2.8.

Table 2 8
Berbagai Literatur dari SCQM

<i>Studies</i>	<i>Description of SCQM</i>
Ross (1998, p.284)	Memandang bahwa SCQM sebagai tahapan baru dalam <i>total quality movement</i> dan mempertimbangkan semua actor dalam rantai pasokan yang bertanggung jawab atas proses dan peningkatan produk atau layanan.
Kuei & Madu (2001, p.411)	Mengadopsi bahwa pendekatan relasional untuk pengertian SCQM dan beragumen bahwa perlunya kepercayaan dalam hubungan antara pembeli dan pemasok sebagai syarat untuk kinerja kualitas yang berkelanjutan di seluruh rantai pasokan.
Robinson & Malholtra (2005, p.319)	Menganjurkan pendekatan koordinatif dan kooperatif untuk mengelola hubungan rantai pasokan dan proses bisnis terkait untuk saling terintegrasi yang efektif dari praktik manajemen mutu dan rantai pasokan.
Foster (2008, p.461)	Memandang istilah ini sebagai sebuah sinyal pendekatan “berbasis sistem dan holistik untuk upaya peningkatan kinerja yang tidak hanya menangkap proses internal tetapi juga proses hulu dan hilir serta dinamika yang terjadi pada rantai pasokan tersebut
Fyness, dkk (2005)	Meskipun mendapatkan produk berkualitas yang tepat dengan harga yang tepat dan pada waktu yang tepat dianggap menjadi perhatian utama bagi pembeli, namun disisi lain menyediakan produk berkualitas pada saat yang tepat dan dengan harga yang menguntungkan dianggap sebagai tujuan akhir pemasok.

Sumber : Soares dkk (2017).

9. *Praktek Supply Chain Quality Management (SCQM)*

Praktek SCQM pada kenyataanya memberikan kita berbagai gambaran katagori yang berbeda-beda dari *frameworl* praktek SCQM di antara kebanyakan penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti, hal serupa juga dinyatakan oleh Soares dkk (2017),

dimana ia mengungkapkan bahwa perdebatan penting lainnya dalam literatur tentang SCQM berpusat pada serangkaian praktik dan faktor-faktor kritis yang menjadi ciri sifat SCQM, dimana apabila secara bersama-sama, berbagai literatur ini berteori pada satu set praktik bersama yang dapat diringkas ke dalam lima praktik berikut yang kemudian disesuaikan dengan berbagai pengertian dari banyak studi yang telah dilakukan pada praktek SCQM:

a. *Integration*

Integration atau integrasi juga dipandang sebagai sebuah konstruk unidimensional, yang berfokus pada integrasi data di seluruh departemen fungsional dan berbagi informasi dengan pelanggan dan pemasok, dimana sebagai kemampuan yang dinamis (Feng dkk, 2017).

b. *Customers Focus*

Fokus pada pelanggan 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).

c. *Suppliers Focus*

Akan lebih penting apabila dalam SC perusahaan dapat berfokus pada pemasok sebagai tujuan paling utama untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Fokus pada pemasok juga sebagai prediktor utama dari kesuksesan SCQM (Soares dkk, 2017; Sun & Ni, 2012).

d. *Quality Leadership*

Kepemimpinan adalah salah satu dimensi yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan QM pada rantai pasokan, yang kemudian mempengaruhi dimensi lain seperti: fokus pelanggan, manajemen sumber daya manusia, perencanaan strategis, dll (Azar dkk, 2009).

e. *IT-Enable Organization*

Ini memandang komunikasi dan berbagi informasi melalui penggunaan IT sebagai prasyarat untuk mengoptimalkan kinerja kualitas jaringan rantai pasokan multi-eselon. Jika dikelola dan dipelihara dengan tepat, IT dapat menghasilkan efisiensi operasional dan menghasilkan keunggulan kompetitif untuk semua anggota jaringan rantai pasokan (Xu, 2011). Disisi lain IT memungkinkan sebuah integrasi informasi yang mengacu pada pembagian informasi kunci sepanjang jaringan rantai pasokan,

dimana salah satu tujuan utama integrasi informasi adalah untuk mencapai transmisi dan pemrosesan informasi secara real time yang diperlukan untuk pengambilan keputusan rantai pasokan (Prajogo & Olhager 2012).

10. Dampak *Supply Chain Quality Management* (SCQM) Terhadap Kinerja Kualitas

Konsep manajemen kualitas rantai suplai (SCQM) diperkenalkan oleh para ahli sebagai "pendekatan berbasis sistem untuk peningkatan kinerja yang memanfaatkan peluang yang diciptakan oleh hubungan hulu dan hilir dengan pemasok dan pelanggan" (Robinson & Malhotra 2005; Foster, 2008). 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 tinggi dalam SCQM, perusahaan perlu mengintegrasikan anggota rantai pasok mereka ke dalam spektrum yang luas dari kegiatan operasional perusahaan mereka (Sila dkk, 2006).

Sebuah perusahaan harus secara efektif untuk mengendalikan kinerja kualitas dari semua pemasok mereka, hal ini dikarenakan kualitas yang dihasilkan pada produk akhir tergantung dari semua

input yang diberikan oleh para pemasok, dimana penilaian efektivitas SCQM perlu mempertimbangkan semua kinerja pemasok untuk mengevaluasi seberapa baik perusahaan dalam menerapkan QM di seluruh rantai pasokan (Zu & Kaynak, 2012). 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.

SCQM dengan kinerja yang tinggi juga akan membantu perusahaan dalam memperhatikan pola pikir baru, menemukan area peluang mobilisasi, mengelola masalah utama di seluruh perusahaan dan mendapatkan momentum serta keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dimana salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan upaya pembentukan sistem kinerja kualitas SC yang tinggi yang pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan kinerja SC tersebut (Lin dkk, 2013). Zeng dkk (2013), dalam Fernandes dkk (2017), meneliti hubungan antara berbagai dimensi SCQM dan dampaknya terhadap kinerja, dimana dia menemukan bahwa integrasi, komunikasi, dan kolaborasi dalam anggota rantai pasokan

terkait dengan kualitas, dan dapat meningkatkan kinerja sebuah perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu & Model Penelitian

1. Penelitian Terdahulu

Berbicara mengenai integrasi antara QM dan SC atau SCQM tentu merupakan sebuah pembelajaran yang sangat penting, dimana peran tinggi pada QM dapat memfasilitasi pembelajaran kooperatif dan meningkatkan proses pembelajaran antar organisasi, dimana pada tingkat SC dapat meningkatkan kepuasan, kinerja dan strategi untuk meningkatkan SC tersebut (Parast, 2013; Jraisat & Sawalha 2013).

Dari apa yang sudah dipaparkan diatas tentu pada akhirnya SCQM ini merupakan sebuah area yang sangat penting dalam sebuah pencapaian kinerja, adapun pada penelitian ini empat praktik SCQM dipertimbangkan untuk tujuan penelitian yang akan dilakukan, dimana keempat katagori ini didasarkan pada literatur sebelumnya mengenai 5 (lima) praktik SCQM yang dilakukan oleh Soares dkk (2017), dimana praktik SCQM tersebut meliputi; *Customers Focus, Quality Leadership, Suppliers Focus, Integration,* dan *IT-Enable Organization*. Salah satu hal yang membedakan

antara penelitian ini dengan yang dilakukan Soares dkk (2017), adalah kelima dimensi tersebut dimasukan dalam variabel penelitian dan memungkinkan mencari item-item indikator lain yang pas sehingga tidak akan mengulang item pertanyaan yang lain, sehingga pengulangan item pertanyaan tidak akan terjadi dan semua variabel dari 5 praktik SCQM dapat dimasukan sebagai variabel penelitian, yang pada akhirnya akan sekaligus melengkapi penelitian yang dilakukan oleh Soares dkk (2017), dimana ia hanya meneliti 4 dari 5 praktik SCQM.

a. *Customers Focus & Quality Performance*

Fokus pada pelanggan merupakan keterlibatan pelanggan dalam desain produk atau layanan yang dapat dicapai dengan penggunaan survei kepuasan pelanggan dan fokus pada pencapaian kepuasan pelanggan yang lebih besar (Ahire dkk, 1996). Beberapa penelitian yang memiliki keterkaitan terkait hubungan antara fokus pelanggan dan kinerja cenderung memberikan efek yang positif pada tingkat individual dan agregat (Tan dkk, 1999). Menurut Juran & Godfrey (1998) dalam Sun & Ni (2012), menjelaskan bahwa fokus pada pelanggan 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.

Dow dkk (1999) memberikan penjelasan bahwa fokus pelanggan memberikan pengaruh pada kinerja kualitas. Jauh sebelum itu pula Flynn dkk (1994), mendukung adanya keterlibatan pelanggan dalam disain produk dan proses pengembangan produk, dimana hal tersebut bertujuan untuk mengurangi masalah kualitas pada tahap produksi. Kaynak & Hartley (2008), juga menyertakan fokus pelanggan dan manajemen kualitas pemasok dalam model QM yang menunjukkan bahwa komunikasi, kolaborasi, dan integrasi di antara anggota rantai pasokan berhubungan dengan kinerja kualitas. Penelitian yang dilakukan Souares dkk (2017), mengungkapkan bahwa fokus pelanggan memiliki nilai signifikansi yang besar pada kinerja kualitas. Dari beberapa penjabaran diatas maka disusun sebuah Hipotesis bahwa :

H1 : *Customers focus* berpengaruh pada pencapaian
quality performance

b. *Quality Leadership & Quality Performance*

Azar dkk (2009), menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara SCQM dan kinerja, dimana mereka menemukan bahwa kepemimpinan adalah salah satu dimensi yang memiliki peran penting dalam pelaksanaan QM pada rantai pasokan, yang kemudian mempengaruhi dimensi lain seperti: fokus pelanggan, manajemen sumber daya manusia, perencanaan strategis, dll. Powel (1995), dan Ahire & O'Shaughnessy (1998), memberitahukan bahwa komitmen manajemen puncak terhadap kualitas akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja kualitas akan menghasilkan produk yang berkualitas lebih tinggi.

Pernyataan diatas tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Souares dkk (2017) dimana mengungkapkan bahwa *Quality Leadership* secara langsung berkontribusi pada pencapaian kinerja kualitas yang unggul. Kaynak & Hartley (2008), mengungkapkan bahwa dukungan lebih lanjut untuk peran *leadership* dalam membangun hubungan rantai pasokan yang nantinya akan mempengaruhi kinerja kualitas melalui mediasi dari fokus pelanggan dan manajemen kualitas pemasok. Dari beberapa penjabaran diatas maka disusun sebuah Hipotesis bahwa:

H2 : *Quality leadership* berpengaruh pada pencapaian *quality performance*

c. *Suppliers Focus & Quality Performance*

Kaynak & Hartley (2008), mengungkapkan bahwa pemasok secara langsung berkaitan dengan *product* atau *service Design* dan *process management*, dimana dengan terlibat dalam desain produk/jasa, pemasok cenderung dapat lebih efektif memenuhi persyaratan pembeli. Hasil penelitian mereka juga menjelaskan bahwa pemasok memainkan peran penting dalam memastikan bahwa bahan yang masuk bebas cacat, yang berarti bahwa pembeli tidak harus memegang sebanyak mungkin *safety stock* sebagai kemungkinan jika terjadi kerusakan pada barang yang masuk. Argumen lain bisa dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Mendez & Hershauer (1997), yang kemudian dikutip pula oleh Soares dkk (2017) untuk mendukung Hipotesis yang ia rancang, dimana dikatakan bahwa pemasok memoderasi hubungan antara praktik QM dan kinerja kualitas.

Penelitian yang dilakukan Sun & Ni (2012), mengungkapkan bahwa integrasi hulu dengan pemasok hanya mempengaruhi praktik kualitas saja tidak dengan kinerja, namun jika melihat

penelitian yang dilakukan oleh Soares dkk (2017), mengungkapkan bahwa fokus pada pemasok dapat meningkatkan kinerja kualitas yang unggul, walaupun tingkat hubungan yang terjadi tidak sebesar dengan berfokus pada konsumen.

Pada akhirnya baik itu penelitian yang dilakukan oleh Sun & Ni (2012) dan juga penelitian Soares dkk (2017), dimana mereka setuju bahwa akan lebih penting apabila dalam SC perusahaan dapat berfokus pada pemasok sebagai tujuan paling utama untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dimana fokus pada pemasok juga sebagai prediktor utama dari kesuksesan SCQM. Dari beberapa penjabaran diatas maka disusun sebuah Hipotesis bahwa:

H3 : *Suppliers focus* berpengaruh pada pencapaian *quality performance*.

d. *Supply Chain Integration & Quality Performance*

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 memengaruhi praktik kualitas tetapi bukan kinerja. Efek

langsung dari pelanggan pada kinerja kualitas menggaris bawahi pentingnya integrasi dengan pelanggan di SCQM.

Hasil serupa juga diungkapkan pada penelitian Flynn dkk (2010), dimana mereka menemukan bahwa integrasi internal dan pelanggan lebih memiliki hubungan yang kuat dengan peningkatan kinerja daripada integrasi pemasok. Disisi lain penelitian yang dilakukan Frohlich & Westbrook (2001), menemukan bukti yang konsisten bahwa derajat integrasi dengan pemasok dan pelanggan memiliki hubungan terkuat dengan peningkatan kinerja.

Kaynak & Hartley (2008), mengungkapkan bahwa integrasi baik yang dilakukan pada *upstream* dan *downstream* dalam SC akan berdampak pada kinerja kualitas, dimana hasil penelitian yang serupa juga disampaikan oleh Soares dkk (2017) yang mengatakan bahwa integrasi pada SC akan berkontribusi atau memberikan dampak pada pencapaian kinerja kualitas yang unggul, penemuan ia juga menekankan bahwa integrasi dengan konsumen memiliki tingkat hubungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan integrasi pada pemasok dalam lingkungan SC. Dari beberapa penjabaran diatas maka disusun sebuah Hipotesis bahwa:

H4 : *Supply chain integration* berpengaruh pada pencapaian *quality performance*

e. *IT-Enable Organization & Quality Performance*

Ini memandang komunikasi dan berbagi informasi melalui penggunaan IT sebagai prasyarat untuk mengoptimalkan kinerja kualitas jaringan rantai pasokan multi-eselon. Jika dikelola dan dipelihara dengan tepat, IT dapat menghasilkan efisiensi operasional dan menghasilkan keunggulan kompetitif untuk semua anggota jaringan rantai pasokan (Xu, 2011). IT juga dipandang sebagai upaya peningkatan kualitas informasi pada jaringan SC, dimana kurangnya informasi atau informasi terdistorsi yang dilewatkan dari satu ujung rantai pasokan ke yang lain, menyebabkan masalah yang signifikan, seperti halnya, investasi persediaan yang berlebihan, layanan pelanggan yang buruk, pendapatan yang hilang, rencana kapasitas yang salah arah, transportasi yang tidak efektif, dan produksi yang tidak sesuai jadwal yang pada akhirnya berdampak pada ukuran tingkat kinerja (Quang dkk, 2016).

Disisi lain, Dengan semakin populernya e-bisnis dan e-supply, teknologi informasi merupakan faktor penting dalam

kesuksesan organisasi sukses dan rantai pasokannya. Dengan menggunakan sambungan komputer ke komputer secara langsung, tautan elektronik atau kemampuan surat elektronik, dll., Teknologi informasi dapat meningkatkan komunikasi di antara anggota dalam jaringan rantai pasokan serta departemen dalam suatu perusahaan. Efektivitas proses internal juga ditingkatkan oleh aplikasi sistem informasi yang canggih dalam pemrosesan transaksi, transfer elektronik pesanan pembelian, faktur, dana atau melacak dan mempercepat pengiriman (Prajogo & Olhager 2012).

H5 : *IT-enable organization* berpengaruh pada pencapaian *quality performance*.

f. *Quality Performance* dan *Operational Performance*

Penelitian yang dilakukan oleh Samson & Terziovski (1999), menggambarkan bahwa 2 dari 4 praktik SCQM yang diadopsi pada penelitian ini yaitu, *leadership*, dan *customers focus* memiliki pengaruh yang sangat penting dari ukuran kinerja yang kemudian menjadi pengaruh paling penting dari ukuran kinerja operasional sebuah organisasi.

Melengkapi penemuan dari Samson & Terziovski (1999), dimana ternyata upaya perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan salah satunya melalui indikator kinerja organisasi harus dimulai dengan kepemimpinan dan komitmen manajemen puncak yang kemudian akan mendukung praktik *supply chain integration*, *customers fokus*, dan *suppliers focus* yang nantinya dapat meningkatkan sebuah kinerja kualitas yang mendorong meningkatnya kinerja organisasi salah satunya melalui indikator kinerja operasional (Quang dkk, 2016).

Lebih lanjut, praktek QM dalam SC atau lebih dikenal dengan SCQM seperti *customers focus*, *leadership*, dan *suppliers management* memainkan peran yang sangat penting, dimana pembentukan budaya berbasis kualitas dapat meningkatkan kinerja operasional, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, dll melalui kualitas kinerja walupun hubungan yang terjadi tidak secara langsung (Kaynak & Hartley, 2008). Selanjutnya seperti yang dijelaskan oleh Fening dkk (2008), bahwa elemen antara kinerja kualitas atau *quality performance* dan hasil operasional merupakan elemen yang mengkaji kinerja dan peningkatan perusahaan yang meliputi kepuasan pelanggan, kinerja keuangan

dan pasar, hasil sumber daya manusia, kinerja pemasok dan mitra serta kinerja operasional atau *quality performance*.

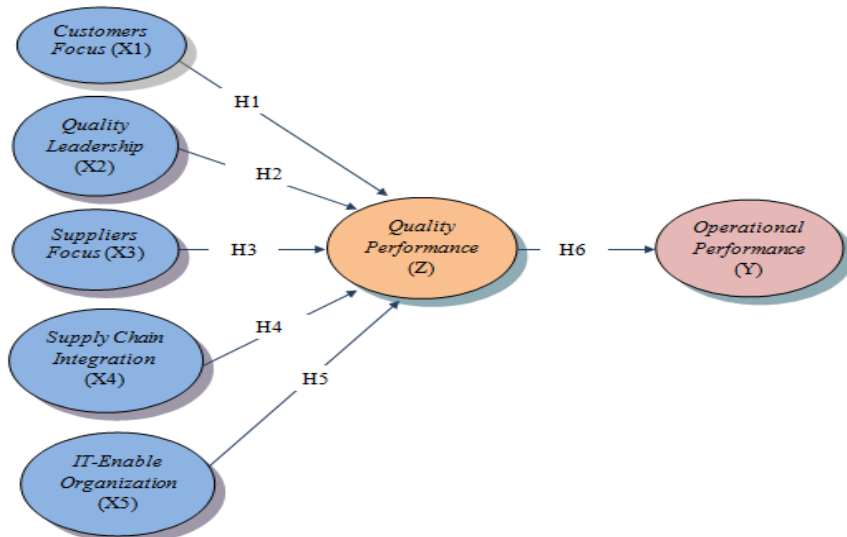
Selanjutnya proses pembagian informasi melalui penggunaan IT sebagai prasyarat untuk mengoptimalkan kinerja kualitas jaringan rantai pasokan multi-eselon. Jika dikelola dan dipelihara dengan tepat, IT dapat menghasilkan efisiensi operasional dan menghasilkan keunggulan kompetitif untuk semua anggota jaringan rantai pasokan (Xu, 2011 dalam Soares dkk 2017). Dari beberapa penjabaran diatas menggambarkan bahwa empat praktik SCQM yang diadopsi pada penelitian ini memiliki pengaruh terhadap tercapainya kinerja operasional melalui pencapaian kinerja kualitas yang unggul, sehingga dapat dikatakan bahwa:

H6 : *Quality Performance* berpengaruh positif signifikansi terhadap tercapainya *operational performance*.

2. Model Penelitian

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang sudah dipaparkan sebelumnya terkait hubungan-hubungan yang terjadi antara praktek *supply chain quality management* (SCQM) yang meliputi *customers focus*, *quality leadership*, *suppliers focus* &

supply chain integration, dimana ternyata variabel- variabel tersebut memiliki dampak pada pencapaian kinerja operasional perusahaan maupun kinerja kualitas, maka disusunlah sebuah model penelitian pada penelitian ini seperti yang terlihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1
Model Penelitian

Gambar 2.1 menunjukkan bahwa *Customers Focus (X1)*, *Quality Leadership (X2)*, *Suppliers Focus (X3)*, *Supply Chain Integration (X4)*, dan *IT-enable organization (X5)* adalah sebagai variabel independent atau variabel eksogen, sedangkan *Quality Performance (Z)* sebagai variabel yang memediasi atau variabel intervening praktek SCQM terhadap *Operational Performance* yang merupakan variabel dependen atau variabel endogen. Model penelitian ini menjelaskan bahwa *Operational Performance* dipengaruhi empat praktik SCQM yang

meliputi; *Customers Focus*, *Quality Leadership*, *Suppliers Focus*, *Supply Chain Integration*, dan *IT-Enable Organization* dengan melalui variabel mediasi atau intervening *Quality Performance*. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi penekanan pada praktek SCQM akan mendorong peningkatan pada kinerja operasional.