

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

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

###### **2.1.1.1. Pengertian *Total Quality Management***

*Total Quality Management* melibatkan seluruh jajaran karyawan dalam melakukan perbaikan atau perbaikan secara terus menerus. *Total Quality Management* atau TQM menggunakan strategi yang efektif, dan komunikasi data untuk mengintegrasikan disiplin kualitas ke dalam aktivitas budaya perusahaan. Singkatnya, *Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan manajemen untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan.

Untuk mendukung perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*), perusahaan dapat menggunakan metode total quality management (TQM). *Total quality management* (TQM) mendorong perusahaan untuk berorientasi kepada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). *Total quality management* (TQM) merupakan pendekatan terpadu untuk mendapatkan dan mempertahankan output yang berkualitas tinggi, fokus terhadap pemeliharaan, perbaikan yang berkelanjutan dan pencegahan kegagalan di semua level dan fungsi perusahaan, dalam rangka memenuhi atau melampaui harapan konsumen. *Total quality management* (TQM) merupakan salah satu konsep yang bertujuan untuk menyediakan organisasi dengan template untuk sukses melalui kepuasan pelanggan. TQM dapat digambarkan sebagai pengembangan budaya organisasi,

yang didefinisikan oleh, dan mendukung, pencapaian kepuasan pelanggan yang konstan melalui sistem teknik dan alat yang terintegrasi (Rad, 2006).

Menurut Nasution (2005: 22), “*Total Quality Management* secara umum diartikan sebagai kombinasi dari semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan”. Adapun menurut Tjiptono dan Diana (2001: 4) dalam Hasanah (2008), “*Total Quality Management* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya

Menurut Goetsch dan Davis dalam Tjipto dan Diana (2011), terdapat sepuluh elemen kunci yang akan dijelaskan sebagai berikut: Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan pemberdayaan karyawan.

#### **2.1.1.2. Indikator *Total Quality Management***

Menurut Goetsch dan Davis dalam Nasution (2015: 18) TQM memiliki sepuluh unsur utama, yaitu:

1. Fokus pada pelanggan.

Pelanggan adalah objek yang sangat penting dalam keberlangsungan suatu usaha, dan pelanggan juga menjadi salah satu fokus didalam kegiatan TQM,

karena dengan adanya pelanggan suatu usaha akan menjadi lebih produktif dan *supply dan demand* tentunya akan berjalan dengan baik. Dan peran penting pelanggan lainnya yaitu untuk memberi rasa percaya untuk pelanggan lainnya datang, serta apalagi ketika memiliki pelanggan yang loyal tentunya akan memberikan rasa bangga untuk produsen tersebut. Serta peran lainnya dengan adanya pelanggan yang loyal tentunya akan membantu secara tidak langsung dalam hal pemasaran, contohnya : pelanggan satu akan memberitahu ke pelanggan lainnya dari mulut ke mulut, ataupun ketika pelanggan memakai produk tersebut secara tidak langsung mereka sedang memperkenalkan produk tersebut.

2. Obsesi terhadap kualitas.

Kualitas adalah faktor yang sangat penting untuk meningkatkan nilai produktivitas. Karena dengan kualitas yang baik serta terus dijaga tentunya akan mempunyai *impact* positif ketika masyarakat ataupun konsumen ketika *brand* atau *produk* tersebut. Selain itu dengan terjaga suatu kualitas tentunya bisa mendorong para investor untuk bergabung dalam kegiatan usaha yang dilakukan.

3. Pendekatan ilmiah.

Diperlukan pendekatan saintifik dalam penerapan *Total Quality Management* dalam proses pengambilan keputusan desain pekerjaan, serta dalam pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dirancang.

4. Komitmen jangka panjang.

Komitmen jangka panjang TQM sangat penting untuk perubahan budaya agar implementasi TQM dapat berjalan dengan baik. Komitmen jangka panjang merupakan paradigma baru dalam berbisnis, sehingga diperlukan budaya perusahaan yang baru.

5. Kerja tim.

Kerja tim adalah elemen yang sangat penting dalam manajemen mutu terpadu. Kerja tim dalam organisasi merupakan komponen penting dari TQM, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan, komunikasi, dan kemandirian.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan.

Sistem yang ada tentunya harus diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas tetap terjaga dan makin meningkat. Karena setiap produk dihasilkan melalui proses tertentu di dalam suatu sistem.

7. Pendidikan dan Pelatihan.

Pendidikan sangatlah penting di dalam dunia pekerjaan, karena dengan pendidikan yang baik maka akan terciptanya SDM yang baik pula sehingga akan sangat berguna dalam dunia pekerjaan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas perusahaan tersebut. Namun pada saat ini masih saja ada segelintir perusahaan yang tidak mementingkan pendidikan tersebut karena dengan pelatihan keterampilan saja mungkin sudah dirasa cukup, padahal jika pekerja atau karyawan di bekali dengan pelatihan keterampilan dan

pendidikan maka akan terciptanya suatu SDM yang berkualitas dan tentunya akan mempunyai dampak positif buat perusahaan tersebut.

8. Kebebasan yang terkendali.

Pengambilan keputusan akan menjadi lebih baik jika karyawan juga ikut dilibatkan karena dengan hal tersebut tentunya akan menghasilkan hal-hal positif pula entah itu untuk karyawan atau untuk perusahaan itu sendiri, diantaranya : menambah pengetahuan bagi karyawan itu sendiri, timbulnya rasa tanggung jawab atas apa yang telah dipilih, mempunyai rasa memiliki sehingga karyawan tersebut akan lebih total dalam bekerja dan mempunyai nilai loyalitas yang tinggi. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan tujuan.

Sebuah perusahaan tentunya memiliki tujuannya masing masing, dan untuk mencapai tujuan tersebut maka setiap usaha harus diarahkan pada tujuan yang sama supaya penerapan TQM bisa berjalan dengan baik. Namun kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa setiap keputusan atau kebijakan yang dibikin harus melalui persetujuan dengan karyawan contohnya dalam menentukan upah atau bonus.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tentunya mempunyai peranan yang penting di dalam menjalankan TQM. Karena dengan keterlibatan karyawan tentunya akan menjadi sebuah pembelajaran dalam tanggung

jawab atas keputusan yang sudah dipilih. Serta manfaat untuk perusahaannya sendiri adalah akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena mencakup pemikiran serta pandangan dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja.

### **2.1.1.3. Prinsip-prinsip *Total Quality Management***

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. (Nasution, 2015: 24). Menurut Hensler dan Brunell dalam Nasution, (2015: 24) ada empat prinsip utama didalam *Total Quality Management*, untuk empat prinsip utamanya, yaitu:

1. Kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan adalah prioritas nomor satu bagi semua perusahaan. Karena ketika pelanggan puas atas produk atau jasa yang diberikan tentunya akan menjadi langkah awal yang baik untuk keberlangsungan perusahaan tersebut, seperti apa kata pepatah “Pelanggan adalah Raja” dan dari isi pepatah tersebut memperlihatkan betapa pentingnya kepuasan pelanggan itu sendiri.

2. Menghormati kepada setiap orang.

Hormat kepada setiap orang adalah salah satu dasar kehidupan yang paling penting, dalam sebuah perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki bakat dan kemampuan kreatif yang unik. Dengan demikian, karyawan adalah sumber daya organisasi yang paling berharga. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi

diperlakukan dengan baik dan mendapat kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

### 3. Manajemen berbasis fakta.

Sebuah perusahaan kelas dunia tentunya berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan hanya sekedar pada perasaan saja. Terdapat dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Yang pertama Prioritas, yaitu anggapan bahwa tidak mungkin untuk meningkatkan semua aspek secara bersamaan, mengingat terbatasnya sumber daya yang tersedia. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, tim manajemen dalam organisasi dapat memfokuskan upaya mereka pada situasi tertentu yang vital. Yang kedua Variasi (*Human Performance Variability*), data statistik dapat memberikan gambaran tentang variabilitas yang merupakan bagian alami dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan tindakan yang diambil.

*Total Quality Management* secara keseluruhan bisa berjalan dengan baik jika seluruh karyawan perusahaan berpartisipasi aktif dalam perbaikan proses, produk, layanan dan budaya di perusahaan. Tujuannya adalah untuk menciptakan kualitas terbaik melalui kontrol kualitas layanan atau produk secara menyeluruh untuk mencapai kepuasan pelanggan dan meningkatkan produktivitas.

Dengan beberapa pengertian tersebut tentunya *Total Quality Management* memiliki pengaruh yang sangat penting dalam meningkatkan nilai produk dan kinerja perusahaan guna mencapai kepuasan pelanggan.

#### **2.1.1.4. Manfaat *Total Quality Management***

Keuntungan dari *Total Quality Management (TQM)* adalah meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Nasution (2015: 202) menyebutkan beberapa manfaat yang diperoleh dari penerapan manajemen mutu secara menyeluruh, antara lain:

1. Perbaikan kepuasan pelanggan
2. Penghapusan kesalahan-kesalahan dan pemborosan
3. Peningkatan dorongan semangat kerja dan tanggung jawab pegawai.
4. Peningkatan profitabilitas dan daya saing

Menurut Ishikawa (1992) dalam Tjiptono (2015: 111), keuntungan dari pengendalian kualitas adalah memungkinkan perusahaan untuk menemukan kesalahan atau kegagalan dalam proses manufaktur. Selain itu, desain produk dapat secara efektif mengikuti keinginan pelanggan, sehingga produk selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan. Menurut Nasution (2015:203), manfaat yang diperoleh perusahaan dari penyediaan barang atau jasa yang berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi biaya yang lebih rendah, kombinasi keduanya mengarah pada pertumbuhan perusahaan dan profitabilitas.

Menurut Hardjosoedarmo (2014: 64) penggunaan TQM akan membuat karyawan lebih loyal terhadap organisasinya akan menganggap bahwa kesuksesan organisasi identik dengan kesuksesan pribadi. Karyawan akan secara sukarela meningkatkan kualitas tanpa campur tangan, tekanan, atau dorongan manajemen. Karyawan baru akan dengan mudah beradaptasi dengan budaya kualitas yang dibangun ke dalam organisasi. Akibatnya, pergantian,

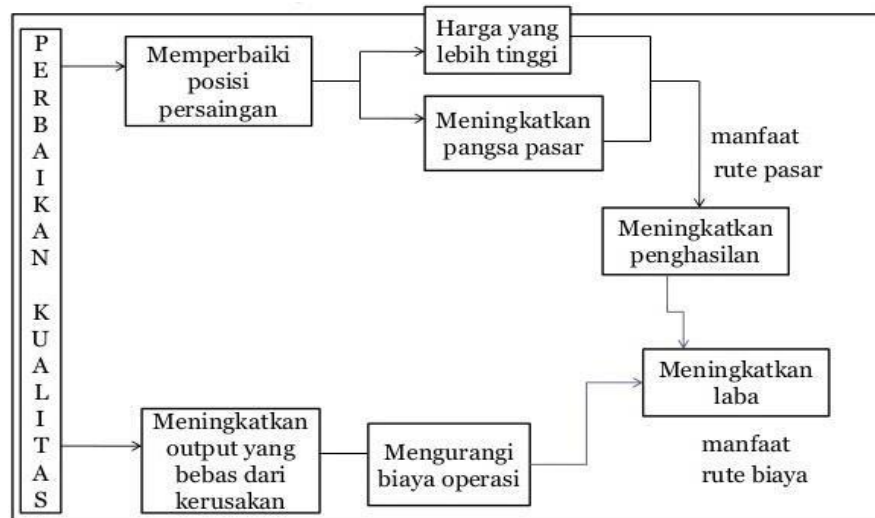


ketidakhadiran demonstrasi dapat dikurangi atau bahkan dihilangkan. Sehingga akan terciptanya kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, hal tersebut tentu saja akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan, dan dengan meningkatkan kualitas karyawan tentunya akan mendorong tingkat produktifitas perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Menurut Tjiptono (2015: 112), perusahaan yang menggunakan teknologi TQM akan menerima beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan profitabilitas dan daya saing perusahaan yang bersangkutan, berikut ini mengenai dua manfaat utama *Total Quality Management* di atas:

1. Rute pertama yaitu pasar, dan rute kedua adalah harga pokok. Cara pertama menjelaskan bahwa perusahaan dapat meningkatkan posisi bersaingnya sehingga pangsa pasarnya lebih tinggi dan harga jualnya lebih tinggi. Kedua hal tersebut menyebabkan peningkatan pendapatan sehingga keuntungan yang diperoleh semakin besar.
2. Cara kedua menjelaskan bahwa melalui upaya peningkatan kualitas, perusahaan dapat meningkatkan produk yang bebas kerugian. Hal ini mengurangi biaya operasional perusahaan. Dengan demikian, keuntungan yang didapat akan meningkat dan sangat menguntungkan perusahaan.

Berikut ini penjelasan tentang manfaat *Total Quality Management* di atas dapat dilihat pada Gambar 2.1 di bawah ini.



Sumber : Tjipto dan Diana, *Total Quality Management (TQM)* (2003;10).

**Gambar 2.1.**  
**Manfaat *Total Quality Management***

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

*Total quality management* (TQM) sebagai salah satu pendekatan yang paling populer untuk meningkatkan kualitas barang dan jasa terkait erat dengan kegiatan operasional yang berfokus pada proses produksi. Organisasi yang menerapkan TQM dalam bisnisnya dapat meningkatkan kinerja operasional. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Modgil Sharma (2016), yang menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara TQM dengan kinerja operasi. Studi lain 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), Dia menunjukkan korelasi positif signifikan antara TQM dengan kinerja operasi .

## **2.1.2 Supply Chain Management**

### **2.1.2.1 Pengertian Supply Chain Management**

*Supply chain management* merupakan bidang yang sangat penting dalam dunia bisnis karena berkaitan langsung dengan daya saing perusahaan. *Supply Chain Management* sendiri adalah rangkaian aktivitas bisnis yang dijalankan mulai dari tahap perencanaan, pengendalian, pengimplementasian jalannya arus produk, hingga proses distribusi produk kepada konsumen.

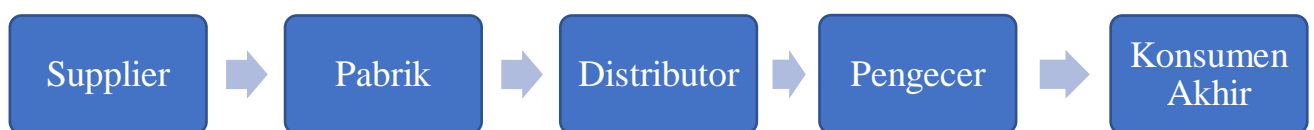
“*Supply Chain Management* merupakan integrasi dan organisasi pengelolaan rantai suplai dan kegiatan melalui hubungan organisasi koperasi, proses bisnis yang efektif, dan tingkat tinggi berbagi informasi untuk menciptakan sistem nilai berkinerja tinggi yang memberikan organisasi anggota keunggulan kompetitif yang berkelanjutan” Hanfield (2002: 8).

Tujuan yang paling penting dari SCM adalah untuk mencocokkan permintaan dengan pasokan yang ada. Selain itu, ada beberapa kendala atau masalah yang sering muncul saat menjalankan SCM, seperti : manajemen pengadaan barang, manajemen pemasok, mengelola hubungan dengan konsumen, identifikasi masalah dan kemudian merespons masalah tersebut, manajemen risiko, dan lain sebagainya.

Menurut Levi, et.al (2000), mendefinisikan *Supply Chain Management* sebagai pendekatan yang digunakan untuk integrasi yang efektif dari pemasok, produsen, distributor, pengecer dan pelanggan. Artinya barang diproduksi dalam jumlah yang tepat, pada waktu yang tepat, di tempat yang tepat, dengan tujuan untuk mencapai nilai minimum dari sistem, dan juga mencapai tingkat pelayanan

yang diinginkan. Manajemen rantai pasokan pada awalnya merupakan proses pengadaan logistik. Dan sesungguhnya fungsi logistik dan pembelian adalah bagian yang sangat kritical dalam konsep manajemen rantai pasokan. Namun, dalam penelitian Chopra dan Meindl (2004), Istilah manajemen rantai pasokan telah diperluas dan memiliki makna bahwa manajemen rantai pasok menjadi sangat penting dalam pengembangan keunggulan kompetitif, dan merupakan kompetensi utama.

Sedangkan menurut Heizer dan Rander (2004) mendefinisikan bahwa *supply chain management* sebagai kegiatan mengelola suatu kegiatan-kegiatan dalam memperoleh bahan mentah menjadi produk setengah jadi dan produk jadi untuk kemudian mengirimkan barang tersebut kepada konsumen melalui sistem distribusi. Kegiatan ini mencakup fungsi pengadaan tradisional, serta kegiatan penting lainnya bagi pemasok dan distributor. Pada gambar dibawah ini menunjukkan alur dari *Supply Chain* pada Gambar 2.2..



Sumber: Heizer dan Rander, 2004

**Gambar 2.2.**  
***Alur Supply Chain Management***

### **2.1.2.2. Indikator *Supply Chain Management***

Menurut Akhmad (2015), mengemukakan indikator-indikator supply chain management adalah sebagai berikut:

#### 1. *Strategic Supplier Partnership*

*Strategic supplier partnership* didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan supplier nya. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan strategi dan kemampuan operasional perusahaan pemasok dalam berpartisipasi terhadap perusahaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

#### 2. *Customer Relationship*

*Customer relationship* merupakan beberapa kumpulan praktek yang bertujuan untuk mengelola keluhan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) merupakan komponen yang penting dalam menerapkan *supply chain management*.

#### 3. *Information Sharing*

*Information sharing* mengacu pada sejauh mana informasi penting dikomunikasikan terhadap mitra usaha perusahaan. Berbagi informasi antara mitra usaha dapat berupa taktik strategi, kondisi pasar secara umum, dan informasi mengenai pelanggan.

### **2.1.2.3. Prinsip-Prinsip *Supply Chain Management***

Menurut Stevenson (2008) prinsip dasar dari manajemen rantai pasokan adalah untuk menyeimbangkan penawaran dan permintaan agar lebih efisien dan efektif. Dan tujuan lain dari *Supply Chain Management* (SCM) di antaranya :

1. Memenuhi permintaan konsumen dan mendapatkan keuntungan bagi perusahaan.
2. Mencapai biaya minimum dengan tingkat layanan maksimum. Manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) memperhitungkan segala kemudahan yang mempengaruhi produk atau jasa yang dihasilkan dan biaya yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
3. Mengoptimalkan nilai yang dihasilkan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan permintaan para konsumen, serta meminimumkan biaya secara keseluruhan seperti biaya pemesanan, penyimpanan, dan transportasi.
4. Merencanakan dan mengatur semua aktivitas yang terdapat dalam *Supply Chain Management* untuk memberikan layanan pelanggan yang maksimal dengan biaya yang relatif rendah.

Prinsip dasar *Supply Chain Management* adalah sinkronisasi kegiatan yang berkaitan dengan aliran bahan atau produk, baik yang ada dalam organisasi maupun antar organisasi. Prinsip dasar yang harus diikuti dalam sinkronisasi koordinasi kegiatan rantai pasokan adalah untuk menciptakan hasil yang lebih besar, tidak hanya untuk setiap anggota, tetapi untuk keseluruhan sistem.

Keberhasilan penerapan prinsip ini biasanya membutuhkan perubahan pada level strategis (Siahaya, 2013). Dan prinsip-prinsip lain dari *supply chain management* adalah :

- 1) Prinsip jejaring, semua elemen berada dalam hubungan kerja yang harmonis.
- 2) Prinsip saling ketergantungan, setiap bagian dalam *supply chain management* (SCM) menyadari bahwa kerjasama yang saling menguntungkan diperlukan untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan daya saing.
- 3) Prinsip integrasi, semua hal yang terlibat dalam rangkaian *supply chain management* (SCM) berada dalam satu unit yang kompak dan mereka menyadari saling ketergantungan satu sama lain.
- 4) Prinsip kemitraan, Pemasok, produsen, distributor dan pelanggan bekerja sama untuk bertukar informasi, dan memiliki tujuan yang sama, saling percaya serta mengutamakan kualitas dan waktu.
- 5) Prinsip ujung ke ujung, proses operasi berkisar dari pemasok paling hulu hingga konsumen yang berada paling hilir.
- 6) Prinsip komunikasi, untuk mendapatkan informasi dan data yang tepat dalam memperlancar laju barang tersebut.
- 7) Prinsip dukungan, menerima dukungan penuh dari manajemen dan fungsi operasional perusahaan dalam perencanaan, koordinasi, dan implementasi proses pengendalian.

#### **2.1.2.4. Manfaat *Supply Chain Management***

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2003), adapun manfaatnya jika kita mengoptimalkan *Supply Chain Management* yaitu :

1. Mengurangi inventory barang

Persediaan merupakan bagian terbesar dari aset perusahaan yang berkisar antara 30% sampai 40%. Oleh karena itu, upaya dan cara harus dikembangkan untuk mengurangi penumpukan barang di gudang sehingga biaya dapat diminimalkan.

2. Menjamin kelancaran penyediaan barang.

Kelancaran produk yang harus dijamin dimulai dari produk asal (produsen), pemasok, perusahaan sendiri, grosir, ritel, hingga konsumen akhir.

3. Menjamin mutu.

Kualitas produk jadi tidak hanya ditentukan oleh proses produksi, tapi ditentukan oleh kualitas bahan baku dan kualitas pengirimannya.

4. Mengurangi jumlah pemasok.

Tujuannya adalah untuk mengurangi ketidakselarasan, biaya negosiasi, dan pelacakan.

5. Mengembangkan kemitraan pemasok.

Bekerja sama dengan pemasok dan juga pengembangan aliansi strategis dapat untuk memastikan pergerakan barang yang tidak terputus dalam rantai pasokan.



Secara umum, penerapan konsep manajemen rantai pasokan dalam perusahaan akan memberikan manfaat yaitu sebagai berikut :

1) Kepuasan pelanggan.

Konsumen atau pengguna barang menjadi sasaran utama aktivitas proses produksi dari setiap produk yang dihasilkan. Konsumen yang dimaksud disini adalah konsumen yang loyal terhadap produk tersebut dengan jangka waktu yang panjang. Sedangkan untuk menciptakan konsumen yang loyal terhadap produk atau jasa, tentunya perusahaan harus menjamin kualitas produk atau jasa tersebut sehingga terciptanya suatu kepuasan untuk konsumen tersebut

2) Meningkatkan pendapatan.

Dengan banyaknya pelanggan setia serta mitra perusahaan tentunya juga akan meningkatkan pendapatan bagi perusahaan tersebut, sehingga mengurangi kerugian dari barang-barang yang dibuang dengan cara cuma-cuma, karena barang atau produk tersebut diminati oleh konsumen.

3) Pemanfaatan aset semakin tinggi.

Aset terutama faktor manusia, akan dilatih lebih lanjut sehingga bisa lebih terampil baik dalam pengetahuan maupun keterampilan. Tenaga kerja akan dapat meningkatkan penggunaan teknologi tinggi yang dibutuhkan selama implementasi *supply chain management*.

4) Menurunnya biaya.

Integrasi arus barang dari pihak produsen ke tangan konsumen akhir tentunya akan mengurangi biaya-biaya pada sektor distribusi.

5) Perusahaan semakin berkembang

Perusahaan yang memperoleh keuntungan dari bidang distribusi tentunya akan mengalami perkembangan atau pertumbuhan dan lambat laun akan menjadi perusahaan yang lebih besar dari sebelumnya.

6) Laba meningkat.

Dengan berkembangnya perusahaan menjadi lebih besar dan bertambahnya konsumen yang menggunakan produk tersebut tentunya akan meningkatkan laba perusahaan.

Manfaat di atas merupakan manfaat tidak langsung. Secara umum, manfaat langsung dari *supply chain management* untuk perusahaan adalah mengubah bahan mentah menjadi produk jadi dan mengirimkannya hingga ke konsumen akhir. Dan manfaat ini menekankan fungsi produksi kepada tindakan di dalam perusahaan.

*Supply Chain Management* bertindak sebagai perantara pasar, yaitu: memastikan bahwa apa yang dipasok melalui rantai pasokan mencerminkan aspirasi pelanggan atau konsumen akhir. Melalui pengenalan *supply chain management*, dapat mengidentifikasi produk yang memiliki karakteristik yang dimintai oleh konsumen. Selain itu, fungsi ini harus dapat mengidentifikasi semua fitur produk yang diharapkan konsumen lalu disampaikan kepada desainer produk. Apabila produk tersebut sudah selesai dibuat dan telah diuji, maka produk sudah bisa diproduksi setelah melalui serangkaian proses tersebut.

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

*Supply Chain Management* (SCM) adalah pendekatan operasional untuk mengintegrasikan semua komponen *supply chain management*. Simchi-Levi, Kaminsky, dan Simchi Levi (2008) menyatakan bahwa pelaksanaan SCM yang efektif dapat mengurangi tingkat biaya secara keseluruhan. Penelitian sebelumnya tentang hubungan antara 'aktivitas operasi' SCM juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan.

Berikutnya hasil study Koh, et al. (2007) memperlihatkan hasil positif yang signifikan dalam SCM dan kinerja operasi. Sementara itu sebuah study lain yang dilakukan oleh Li, et al. (2006), yang menganalisa hubungan antara aplikasi SCM dan kinerja organisasi, juga mencatat hasil positif. Selain itu, sebuah studi oleh Devaraj et al. (2007) menghasilkan hubungan positif dan signifikan antara integrasi pemasok terhadap kinerja operasional.

### **2.1.3 Kinerja Operasional**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kinerja Operasional**

Kinerja merupakan ukuran efektifitas yang dicapai oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, bisa di definisikan bahwa kinerja mempunyai peranan yang sangat penting sebagai suatu indikator untuk perusahaan dalam proses bisnisnya. Sedangkan kinerja menurut Gibson et al. (2012), menunjukkan tingkat keberhasilan atau pencapaian perilaku. Kinerja dianggap baik jika tujuan atau hasil yang diinginkan tercapai dengan benar.

Suatu perusahaan yang meningkatkan kinerja operasionalnya juga maka akan merubah tingkat kesejahteraan dan kualitas perusahaan kerah yang lebih baik. Dengan cara mengukur efisiensi, maka suatu perusahaan dapat

menentukan efisiensi sumber daya dalam menghasilkan produksi barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, sudah tepat dilaksanakan dalam menjalankan proses bisnisnya dengan baik. Tentunya ketepatan ini akan sangat menentukan apakah perusahaan tersebut telah melakukan pekerjaannya dengan baik dalam proses bisnisnya dan apakah mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Adapun menurut Handoko (2010), kinerja operasional (*operational performance*) merupakan pelaksanaan kegiatan manajerial yang diterapkan dalam proses pemilihan, perencanaan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem dalam produksi.

Dan apabila kinerja operasional dilakukan dengan baik dan sudah termanage dengan sedemikian rupa maka akan mempunyai dampak positif bagi perusahaan tersebut. Dan juga akan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan tersebut secara jangka Panjang.

#### **2.1.3.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Operasional**

Setiap perusahaan atau organisasi tentunya memiliki standar kerja masing-masing dan standar kerja tersebut berbeda dengan perusahaan lainnya tergantung perusahaan tersebut mengeluarkan kebijakannya. Menurut studi yang telah dilakukan oleh Prawirosono dalam Sutrisno (2016:9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

##### **1. Efektivitas dan Efisiensi**

Didalam hubungan kinerja suatu perusahaan atau organisasi, baik atau buruknya suatu kinerja dapat diukur dari efektivitas dan efisiensinya.

Efektivitas bisa dikatakan berhasil apabila mencapai tujuan, begitu juga dengan Efisiensi dikatakan berhasil apabila hal itu memuaskan sebagai pendorong untuk mencapai suatu tujuan.

## 2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam perusahaan yang baik ada wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan benar, tanpa adanya tugas yang tumpang tindih. Setiap karyawan perusahaan harus tahu apa hak dan kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam organisasi tentunya akan mendukung pekerjaan karyawan tersebut.

## 3. Disiplin

Dalam artian secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat dan patuh terhadap aturan perusahaan yang sebelumnya telah disepakati terlebih dahulu dengan karyawan. Disiplin termasuk kepatuhan dan memberikan rasa hormat terhadap kesepakatan yang terjalin antara perusahaan dengan karyawannya.

## 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang dihubungkan dengan daya pikir, berupa kreativitas gagasan untuk merencanakan sesuatu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif harus mendapat perhatian atau respon positif dari atasannya, jika dia adalah sosok atasan yang baik.

### 2.1.3.3. Indikator Kinerja Operasional

Kinerja operasional dapat dilihat dari segi keuangan maupun non keuangan. Menurut Nugrahayu dan Retnani (2015), kinerja operasional sebagai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategik pilihan. Kinerja perusahaan diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu *previous performance* dan kinerja organisasi lain *benchmarking*, serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan. Menurut Sutrisno (2019) kinerja operasional diukur dengan indikator yaitu : (1) Financial performance (Kinerja keuangan). (2) Sales performance (Kinerja penjualan). (3) Customer satisfaction (Kepuasan pelanggan)

Berikutnya Menurut Sedarmayanti (2014:198) ada beberapa syarat indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Dapat diukur baik secara kuantitatif maupun obyektif kualitatif, khususnya, dua atau lebih indikator kinerja memiliki suatu hasil yang sama.
2. Dalam suatu spesifikasi harus jelas, agar mudah dimengerti dan menghindari kemungkinan dalam kesalahan interpretasi.
3. Harus melalui aspek yang obyektif dan *relevan*.
4. Harus Fleksibel dan peka terhadap suatu perubahan/penyesuaian.

5. Bisa diraih, penting dan juga harus bisa berguna dalam menunjukkan suatu keberhasilan input, output, hasil, manfaat, dan dampak serta proses.
6. Secara efektif, data atau informasi yang terkait dengan indikator kinerja yang bersangkutan bisa dikumpulkan, dikembangkan, dan dianalisa dengan biaya yang sudah ada

Dari penjelasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa untuk mencapai suatu keberhasilan membutuhkan sebuah indikator yang dapat mendukung kinerja operasional tersebut. Dan indikator ini memegang suatu peranan penting dalam sebuah pelaksanaan kinerja karyawan tersebut apakah sudah maksimal terjadi atau masih ada kekurangan dalam penerapan. Indikator ini juga merupakan salah satu alat untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### 2.1.3.4. Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian yang berhubungan dengan *Total Quality Management*, *Supply Chain Management*, dan Kinerja Operasional yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

**Tabel 2.1**

**Perbandingan Dengan Penelitian Yang Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Sumber	Persamaan Dengan Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Haifa Labdhagati, Mahfudz (2017) Pengaruh Penerapan <i>Total Quality</i>	<i>Diponegoro Journal of Management</i> , Vol. 6, No. 4, Tahun 2017	<i>Total Quality Management (TQM)</i> dan <i>Supply Chain Management</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Supply Chain Management</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<i>Management, Supply Chain Management, Dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Operasi (Studi Pada Produsen Tas di Sentra Industri Tas Ciampea, Kabupaten Bogor).</i>		(SCM) dan <i>Kinerja Operasi.</i>	(SCM) berpengaruh positif terhadap kinerja operasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>Total Quality Management (TQM)</i> berpengaruh positif terhadap kinerja operasi (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja operasi.
2	Andi, Rahman dan Ditta (2016)  Pengaruh <i>TQM (Total Quality Management) Dan SCM (Supply Chain Management)</i> Terhadap Daya Saing Pada Industri Kontruksi (Studi kasus pada kontraktor bersertifikat ISO 9001 di DKI Jakarta).	<i>Jurnal Fondasi, Vol. 5, No.2, Tahun 2016.</i>	<i>TQM (Total Quality Management) Dan SCM (Supply Chain Management).</i>	Hasil penelitian menunjukan Secara parsial variabel TQM berpengaruh positif dan signifikan, variabel SCM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Daya Saing. Hasil penelitian secara simultan variabel TQM dan SCM berpengaruh signifikan terhadap Daya Saing.
3	Syarifah Akmal (2019)  Integrasi Manajemen Rantai Pasok dan Total Kualitas Manajemen Dalam	<i>Vol. 2, Issue 4 – 2019 TALENTA Conference Series : Energy &amp; Enginering (EE)</i>	Manajemen Rantai Pasok ( <i>Supply Chain Management</i> ) dan Total Kualitas Management	<i>Supply Chain Management</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, <i>Total Quality</i>



		(4)	(5)
	Meningkatkan Kinerja Perusahaan	<i>(Total Quality Management)</i> .	<i>Management</i> untuk peningkatan kinerja perusahaan.
4	Wulandari, Ria, dan Azhar (2016) Pengaruh <i>Supply Chain Management</i> Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing.	<i>Jurnal Ekonomi, Vol. 21, No. 3, Tahun 2016.</i>	<i>Supply Chain Management (SCM).</i> Supply Chain Management berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penerapan supply chain management dalam suatu perusahaan akan menghasilkan kinerja perusahaan yang semakin baik pula.
5	Vijay Kumar Paswan (2020) Implementasi Produktivitas <i>Supply Chain Management</i> Dengan <i>Total Quality Management</i> .	<i>2020, International Journal of Innovative Science, Engineering and Technology.</i>	<i>Supply Chain Management (SCM) dan Total Quality Management (TQM).</i> Motif utama dari penelitian ini adalah untuk memberikan informasi singkat bagaimana manajemen rantai pasokan dikaitkan dengan manajemen kualitas total.
6	Alfred, Reuben dan James (2018) <i>Total Quality Management Practices and Operational Performance</i> of	<i>International Journal of Contemporary Aspects in Strategic Management (IJCASM), Volume 2, Issue 1, May 2018.</i>	<i>Total Quality Management dan Operational Performance</i> Oleh karena itu, kinerja operasional dapat dikatakan sebagai kemampuan suatu perusahaan dalam mengurangi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Kenya Revenue Authority.			biaya manajemen, waktu siklus pemesanan, meningkatkan efisiensi penggunaan bahan baku dan kapasitas distribusi. TQM umumnya meningkatkan efektivitas produksi, menciptakan produk berkualitas tinggi, pelanggan lebih puas, yang mengarah pada peningkatan pendapatan dan keuntungan bagi perusahaan.
7	Layaman Layaman dan Putri Fauziyah (2018)  Pengaruh Penerapan Quality Manajemen dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan.	<i>Jurnal Kajian Ekonomi dan Perbankan Syariah, Vol. 10, No. 2, Tahun 2018.</i>	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel total quality manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Syariah Cabang Cirebon.
8	Muhammad Haikal (2019)  Pengaruh Inovasi Produk dan Total Quality Management Terhadap Daya	<i>Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Tahun 2019.</i>	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> .	Penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> pada Perusahaan <i>Coffee Shop</i> di Kota Tasikmalaya

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Saing Coffee Shop Di Kota Tasikmalaya			termasuk dalam kriteria baik.
9	Ilyas Masudin (2018)  <i>Impact Of Just-In-Time, Total Quality Management And Supply Chain Management On Organizational Performance: A Review Perspective.</i>	Jurnal Teknik Industri, Vol. 19, No. 1, Februari 2018.	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> dan <i>Supply Chain Management.</i>	Penerapan TQM dan SCM di industri manufaktur dan jasa secara individual dan bersama-sama berdampak pada kinerja organisasi.
10	Kevin Ahmad Anandy dan Al Hasin (2023)  <i>Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Operasional pada The Manglung View &amp; Resto.</i>	<i>Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis &amp; Manajemen E-ISSN: 2829-7547   Vol. 02, No. 01, 2023.</i>	Pengaruh <i>Total Quality Management (TQM).</i>	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan perusahaan terhadap kinerja perusahaan, sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan, relasi dan kepuasan pelanggan terhadap kinerja perusahaan, perencanaan dan pengembangan terhadap kinerja perusahaan, dan manajemen kualitas pemasok terhadap kinerja perusahaan. Pada penelitian ini penerapan <i>total quality</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
				management dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada The Manglung View & Resto.
11	Rahmaniah Malik, Syahnur Said, dkk (2019)  Integrasi <i>Total Quality Management</i> dan <i>Supply Chain Management</i> Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. Semen Tonasa)	<i>Journal of Total Quality Industrial Engineering Management</i> Vol. 4, No.1, Tahun 2019	Penerapan <i>Total Quality Management</i> dan <i>Supply Chain Management</i>	Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara TQM terhadap keunggulan bersaing, TQM terhadap kinerja perusahaan, SCM terhadap keunggulan bersaing, SCM terhadap kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan serta pengaruh tidak langsung TQM dan SCM terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing.
12	Suci Putri Lestari dan Arga Sutrisna (2021)  Analisis Kinerja Operasi pada Masa Pandemi Covid'19 dengan Penerapan <i>Total Quality Management</i> dan	<i>Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis</i> , Vol. 12, No.2, Tahun 2021	Penerapan <i>Total Quality Management</i> dan <i>Supply Chain Management</i>	Hasil penelitian ini terdapat pengaruh signifikan penerapan TQM dan SCM untuk meningkatkan kinerja operasi pada masa pandemi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<i>Supply Chain Management</i> di UMKM Kota Tasikmalaya			covid'19 di UMKM Kota Tasikmalaya
13	Dede Risti Romadoni (2022) Pengaruh <i>Total Quality Management</i> dan Operasi Integrasi Rantai Pasok Terhadap Kinerja Operasi (Survey Pada UMKM Bordir di Sentra Bordir Kawalu Kota Tasikmalaya)	<i>Jurnal Ilmiah Multi Disiplin, Vol. 1, No.10, Tahun 2022</i>	Pengaruh <i>Total Quality Management</i>	Hasil penelitian menampilkan hubungan antara TQM dengan <i>Supply Chain Integration</i> mempunyai hasil yang signifikan terhadap kinerja operasional pada bordir Kawalu Kota Tasikmalaya
14	Ramlawati, Sitti Nur Murniati, dkk (2022) <i>Analizing Mediation Effect Of Competitif Anventage on Firm Performance us Measured by Total Quality Management and Supply Chain Management</i>	<i>Jurnal of Total Quality Applied Management and Supply Chain (JAM) Vol 20, No 1, Tahun 2022</i>	<i>Total Quality Management and Supply Chain Management</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM berpengaruh baik terhadap keunggulan bersaing. SCM memberikan hasil yang lebih baik dan keunggulan kompetitif yang tinggi.
15	Sari Mariana dan Wiwik Rachmarwi (2022) Pengaruh <i>Supply Chain Management</i> dan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja PT. Unirama Duta	<i>Jurnal Management Bisnis Krisna Dwipayana, Vol. 10, No.1, Tahun 2022</i>	<i>Supply Chain Management dan Total Quality Management</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SCM dan TQM secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan di PT. Unirama

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Niaga Cabang Bekasi			Duta Niaga cabang Bekasi
16	Saragih J, Tarigan A, dkk (2020)  <i>The Impact of Total Quality Management, Supply Chain Management, and Operation Capability on Firm Performance</i>	<i>Polish Journal of Managemenet Studies, Vol. 21, No.2, Tahun 2020</i>	<i>Total Quality Management and Supply Chain Management</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara TQM dan SCM.
17	Muhammad Saad Ameer (2018)  <i>Total Quality Management Practices and Supply Chain Management : Understanding Linkages from The Logistics Sector of Pakistan</i>	<i>Seisense Journal of Management, Vo. 1, No. 4, Tahun 2018</i>	<i>Total Quality Management Practices and Supply Chain Management</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang kuat antar variabel. Dan hasil lainnya mengungkapkan bahwa kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan dan manajemen sumber daya manusia ditemukan hubungan yang signifikan dengan SCM.
18	Christal Valentino, Iman S Suriawinata, dan Diah Prमितasari (2021)  <i>Analisis Efektivitas Total Quality Management terhadap Kepuasan</i>	<i>Jurnal Manajemen STEI, Vol.4, No.1, Tahun 2021</i>	<i>Total Quality Management</i>	Hasil dari penelitian ini, diketahui bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan pelanggan, kerja sama tim

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Pelanggan PT. Bank Central Asia			berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan
19	Linda Santioso dan Cynthia Maharani (2015)  Analisis Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> dan <i>Just in Time</i> pada Industri Manufaktur (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Bogor dan Tangerang)	<i>Jurnal Ekonomi Vol.20, No.3, Tahun 2015</i>	Penerapan <i>Total Quality Management</i>	Hasil analisis dengan menggunakan model regresi menunjukkan bahwa TQM dan <i>Just In Time</i> memiliki hasil yang signifikan terhadap performa pengiriman
20	Miftakul Huda, Nani Hartati, dan Wiji Safitri (2022)  Penerapan <i>Total Quality Management</i> Melalui Budaya Kualitas Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Manufaktur Kawasan Hyundai	<i>Jurnal Sains dan Akutansi, Vol.14, No.2, Tahun 2022</i>	Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Operasional	Hasil penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa variabel TQM dan budaya kualitas berpengaruh positif secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja operasional perusahaan

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Dengan semakin berkembangnya para pelaku usaha di bidang produksi tas di Kota Tasikmalaya tentunya sangat berpengaruh terhadap persaingan yang semakin

pesat. dengan bermunculannya produsen tas yang baru maka akan semakin terus memunculkan inovasi-inovasi baru, dan juga berlomba-lomba dalam meningkatkan daya saing melalui strategi daya bersaing perusahaan agar produk tersebut masih bisa terus bersaing di tengah persaingan yang makin ketat.

Menurut penelitian Sekaran dan Gauney (2003), *Total Quality Management* berfokus pada bagaimana upaya meningkatkan kepuasan pelanggan. Disinilah salah satu peranan penting *total quality management* yaitu untuk menjaga nilai produk agar tetap memiliki kualitas yang baik sehingga mampu terus bertahan didalam persaingan secara global.

*Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus terhadap produk, layanan, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. Menurut Goetsch dan Davis dalam Nasution (2015: 24) TQM memiliki sepuluh unsur utama, yaitu : Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan pemberdayaan karyawan (Tjiptono dan Diana, 2003: 4).

*Total Quality Manajemen* secara keseluruhan mencakup kualitas dimana kualitas dapat mendorong konsumen untuk menjalin hubungan yang kuat dengan perusahaan, dalam jangka panjang perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan manfaat yang maksimal bagi konsumen dengan keluhan yang lebih sedikit. Pada akhirnya untuk membangun loyalitas pelanggan kepada perusahaan, sehingga perusahaan dapat bertahan kompetitif karena adanya kualitas



dari penerapan *Total Quality Management*. Hal ini di dukung oleh penelitian dari Labdhagati dan Mahfudz (2017), menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh baik secara parsial ataupun simultan terhadap Kinerja Oerasional.

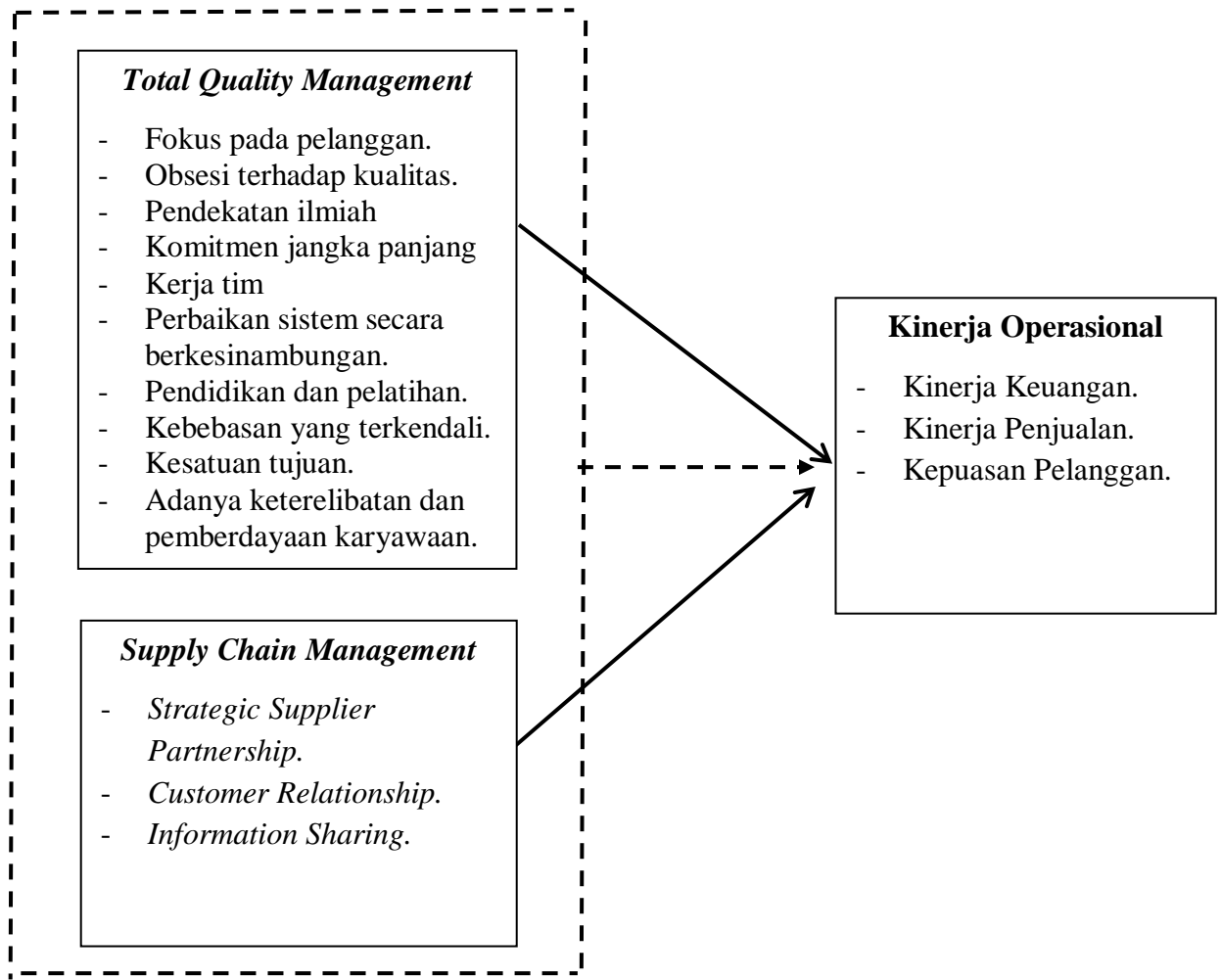
*Supply Chain Management* adalah suatu strategi untuk menjalin dan menjaga suatu hubungan antara produsen dengan pemasok hingga sampai kepada tangan konsumen. Dan untuk pada saat ini dengan ditengah persaingan yang cukup panas tentunya untuk mencari pemasok lumayan sulit, karena biasanya para pemasok akan lebih dulu memprioritaskan konsumen yang telah loyal terhadapnya sehingga permasalahan ini sering dialami para pelaku usaha yang baru menekuni usahanya sehingga sulit untuk mendapatkan bahan yang diinginkannya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Simchi-Levi, et al., 2008) *supply chain management* adalah pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan pemasok, produsen, distributor, pengecer, dan pelanggan secara efektif, sehingga barang dapat diproduksi dan dipasarkan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, dan waktu yang tepat untuk membuat biaya yang dikeluarkan lebih efisien dan memberikan layanan yang memuaskan untuk pelanggan. Dan ketika kepuasan pelanggan meningkat maka elektabilitas pendapatan juga akan ikut meningkat. Dan salah satu peranan penting *supply chain management* adalah untuk menjaga hubungan antara pemasok dan juga produsen, karena dengan terjalinnya hubungan baik tersebut maka produsen pun akan mendapat banyak keuntungan, mulai dari pemasok memahami dan mengerti apa tujuan dari perusahaan tersebut, terjaminnya kualitas bahan mentah, dan juga meminimumkan tingkat biaya produksi. Indikator pada *Supply Chain Management* meliputi: *Strategic Supplier Partnership*,

*Customer Relationship*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Labdhagati dan Mahfudz (2017) menyatakan bahwa *Supply Chain Management* memiliki pengaruh positif secara parsial ataupun simultan terhadap Kinerja Operasional.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka para produsen tas di Kota Tasikmalaya akan sangat terbantu apabila dilakukannya *Total Quality Management* dan *Supply Chain Management*, hal tersebut dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing untuk menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat pada saat ini.

Kinerja operasional dapat dilihat dari segi keuangan maupun non keuangan. Menurut Nugrahyu dan Retnani (2015), kinerja operasional sebagai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategik pilihan. Kinerja perusahaan diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu previous performance dan kinerja organisasi lain benchmarking, serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan. Menurut Sutrisno (2019) kinerja operasional diukur dengan indikator yaitu : (1) *Financial performance* (Kinerja keuangan). (2) *Sales performance* (Kinerja penjualan). (3) *Customer satisfaction* (Kepuasan pelanggan).



**Keterangan :** Simultan

-----

Parsial

—————

**Gambar 2.3**

**Kerangka Pemikiran**

### **2.3. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian secara umum, yaitu: “ *Total Quality Management (TQM)* dan *Supply Chain Management (SCM)* berpengaruh terhadap *Kinerja Operasi* pada Produsen Tas di Kota Tasikmalaya baik secara Parsial maupun secara Simultan”.