

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

1.1 Tinjauan Pustaka

1.1.1 Manajemen Kualitas

Pembahasan mengenai manajemen kualitas disusun secara sistematis. Bagian ini menjelaskan pengertian dan manfaat manajemen kualitas dalam organisasi. Selain itu, dibahas faktor-faktor yang menjadi kendala dalam penerapannya, sehingga memberikan pemahaman menyeluruh tentang praktik manajemen kualitas.

1.1.1.1 Pengertian Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas merupakan pendekatan komprehensif yang menekankan pengelolaan proses dan prosedur dalam suatu organisasi agar produk atau layanan yang dihasilkan tidak hanya memenuhi standar kualitas yang ditetapkan, tetapi juga melebihi harapan pelanggan (Anggara et al., 2024: 19). Kemudian, manajemen kualitas merupakan pendekatan terstruktur yang diterapkan oleh organisasi untuk mengelola dan mengarahkan seluruh aktivitas dengan tujuan memastikan bahwa produk, layanan, atau proses yang dihasilkan sesuai atau bahkan melampaui standar kualitas yang telah ditetapkan (Baali et al., 2023: 15).

Kualitas dapat dipahami sebagai “kesesuaian dengan tujuan” (*fitness for use*), yang berarti produk atau layanan harus sesuai dengan fungsi penggunaannya dan memenuhi kebutuhan serta keinginan konsumen (Juran, 1999, sebagaimana

dikutip dalam Anggara et al., 2024: 19). Selain itu, manajemen kualitas merupakan bagian dari fungsi manajemen secara menyeluruh yang bertanggung jawab untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan mutu dalam suatu perusahaan atau organisasi (Aghivirwiati et al., 2022: 37). Manajemen kualitas dapat diartikan sebagai upaya pengawasan terhadap seluruh kegiatan dan tugas yang diperlukan untuk mempertahankan tingkat keunggulan yang diharapkan, yang mencakup penetapan kebijakan mutu, perencanaan mutu, penerapan jaminan dan pengendalian kualitas, serta upaya peningkatan kualitas secara berkelanjutan, di mana pengawasan kualitas tidak hanya terbatas pada produk tetapi juga mencakup keseluruhan aspek perusahaan mulai dari kualitas sumber daya manusia yang bekerja hingga citra dan reputasi perusahaan di mata konsumen (Budianto et al., 2023: 223).

Dapat disimpulkan bahwa menurut para ahli, manajemen kualitas adalah pendekatan menyeluruh yang diterapkan organisasi untuk mengelola seluruh aktivitas dengan tujuan memastikan produk, layanan, maupun proses tidak hanya memenuhi tetapi juga melebihi standar kualitas yang ditetapkan. Konsep ini mencakup perencanaan, jaminan, dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan, serta pengawasan menyeluruh terhadap semua aspek organisasi, termasuk sumber daya manusia, proses kerja, dan reputasi perusahaan, sehingga produk atau layanan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan serta harapan pelanggan.

1.1.1.2 Manfaat Manajemen Kualitas

Penerapan manajemen kualitas membawa berbagai manfaat bagi organisasi. Manfaat manajemen kualitas bagi organisasi yaitu (Anggara et al., 2024: 10):

1. Meningkatkan efisiensi operasional

Manajemen kualitas membantu organisasi menyederhanakan proses, mengurangi pemborosan, dan meminimalkan kesalahan sehingga sumber daya dapat digunakan lebih efektif. Dengan proses yang lebih efisien, organisasi dapat menyelesaikan tugas lebih cepat dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

2. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Fokus pada kualitas produk dan layanan membuat organisasi memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, meningkatkan loyalitas, dan mendorong rekomendasi positif. Kepuasan pelanggan yang tinggi juga berkontribusi pada peningkatan penjualan dan pertumbuhan jangka panjang.

3. Mengurangi biaya dan pemborosan

Pengendalian kualitas yang baik mengurangi biaya akibat proses yang tidak efisien atau produk cacat, serta menghemat waktu, tenaga, dan material. Penghematan ini memungkinkan organisasi mengalokasikan sumber daya untuk inovasi atau investasi strategis lainnya.

4. Meningkatkan daya saing

Produk dan layanan yang konsisten berkualitas tinggi membantu organisasi menonjol di pasar, memperkuat reputasi, dan membuka peluang pertumbuhan, termasuk di pasar global. Daya saing yang lebih tinggi juga mempermudah organisasi untuk menarik mitra bisnis dan pelanggan baru.

Manajemen kualitas memastikan bahwa produk dan layanan yang dihasilkan perusahaan selalu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh

karena itu, manajemen kualitas memiliki berbagai manfaat bagi perusahaan, yaitu (Aghivirwiati et al., 2022: 46):

1. Meningkatkan mutu produk dan layanan

Produk atau layanan yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan, sehingga memenuhi harapan internal perusahaan maupun pelanggan. Mutu yang konsisten juga membantu membangun reputasi perusahaan sebagai penyedia produk atau layanan terpercaya.

2. Efisiensi biaya dan proses

Manajemen kualitas membantu mengidentifikasi penyimpangan dan kesalahan sehingga biaya desain, inspeksi, dan proses produksi dapat ditekan, membuat operasional lebih hemat dan efisien. Efisiensi ini memungkinkan sumber daya dialokasikan untuk inovasi dan pengembangan produk baru.

3. Meningkatkan daya saing perusahaan

Dengan produk bermutu baik dan harga yang rasional, perusahaan dapat memperkuat posisinya di pasar dan membedakan diri dari pesaing. Perusahaan yang kompetitif juga lebih mudah menarik pelanggan baru dan memperluas pangsa pasar.

4. Meningkatkan profitabilitas

Produk berkualitas tinggi memungkinkan perusahaan memperoleh pendapatan lebih tinggi dan biaya lebih rendah, sehingga meningkatkan laba dan pertumbuhan perusahaan. Profitabilitas yang meningkat juga mendukung investasi dalam peningkatan kapasitas dan teknologi.

5. Pemenuhan harapan pelanggan

Fokus pada kualitas memungkinkan perusahaan memenuhi atau bahkan melebihi ekspektasi pelanggan, meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen. Kepuasan pelanggan yang tinggi dapat memicu rekomendasi positif dan meningkatkan penjualan jangka panjang.

6. Dasar perbaikan berkelanjutan

Penyimpangan dan kesalahan yang teridentifikasi dapat segera diperbaiki, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan berkelanjutan pada seluruh proses. Pendekatan perbaikan berkelanjutan ini memastikan perusahaan selalu beradaptasi dan meningkatkan kinerja secara progresif.

Kesimpulan dari pendapat para ahli menjelaskan bahwa manajemen kualitas memberikan berbagai manfaat penting bagi perusahaan, antara lain meningkatkan efisiensi operasional melalui proses yang lebih terstruktur dan minim pemborosan, meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi atau melampaui harapan mereka, serta mengurangi biaya akibat kesalahan atau produk cacat. Selain itu, penerapan manajemen kualitas dapat memperkuat daya saing perusahaan di pasar, meningkatkan profitabilitas melalui pendapatan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, serta menjadi dasar bagi perbaikan berkelanjutan dalam seluruh proses organisasi.

1.1.1.3 Faktor Yang Menghambat Penerapan Manajemen Kualitas

Penerapan manajemen kualitas dalam suatu organisasi tidak selalu berjalan lancar. Beberapa faktor dapat menjadi penghambat yang mengurangi efektivitas program kualitas di antaranya yaitu (Aghivirwiati et al., 2022: 50):

1. Kurangnya komitmen dari manajemen puncak

Manajemen kualitas sulit berjalan efektif, jika pimpinan tidak sepenuhnya mendukung. Karena tanpa dukungan nyata dari manajemen puncak, budaya kualitas tidak akan mampu tertanam secara konsisten di seluruh organisasi.

2. Fokus yang salah

Perhatian organisasi terkadang diarahkan pada hal yang kurang relevan sehingga program kualitas tidak mencapai tujuan. Kondisi ini membuat sumber daya tidak diarahkan pada aktivitas yang benar-benar mendukung peningkatan kualitas.

3. Keterbatasan karyawan yang kompeten

Ketiadaan staf yang memadai atau tidak mendukung menghambat implementasi program kualitas. Kurangnya kompetensi menyebabkan proses perbaikan berjalan lambat karena minimnya kemampuan teknis dan pemahaman konsep kualitas.

4. Mengandalkan pelatihan semata

Hanya melakukan pelatihan tanpa tindakan nyata tidak cukup untuk meningkatkan kualitas secara berkelanjutan. Pelatihan harus disertai penerapan langsung agar perubahan dalam proses dan perilaku dapat terjadi.

5. Harapan hasil instan

Mengharapkan hasil cepat tanpa melihat jangka panjang sering membuat program kualitas gagal. Orientasi jangka pendek membuat organisasi mudah menghentikan program sebelum manfaatnya benar-benar terlihat.

6. Pemaksaan metode yang tidak sesuai

Memaksakan metode tertentu padahal tidak cocok dengan kondisi organisasi dapat menimbulkan kegagalan. Ketidaksesuaian metode dengan karakteristik perusahaan dapat memicu resistensi dan menghambat proses penerapan.

Penerapan manajemen kualitas di organisasi dapat menghadapi berbagai hambatan. Beberapa faktor yang mengganggu implementasinya antara lain (Budianto et al., 2023: 592):

1. Kurangnya komitmen

Tanpa dukungan penuh dari manajemen dan staf, program kualitas sulit dijalankan secara konsisten. Kondisi ini menyebabkan arah perbaikan kualitas tidak memiliki landasan yang kuat untuk diterapkan secara menyeluruh.

2. Terbatasnya sumber daya

Keterbatasan tenaga, waktu, atau dana dapat menghambat pelaksanaan manajemen kualitas secara optimal. Akibatnya, beberapa kegiatan penting seperti pelatihan tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

3. Kurangnya partisipasi karyawan

Keterlibatan yang rendah dalam proses kualitas membuat penerapan manajemen kualitas menjadi kurang efektif. Rendahnya partisipasi ini juga mengurangi rasa memiliki terhadap program kualitas yang sedang dijalankan.

4. Manajemen waktu yang kurang baik

Waktu yang tidak cukup untuk perencanaan, pelatihan, dan evaluasi dapat mengganggu keberhasilan implementasi. Hal tersebut berpotensi menimbulkan penundaan dalam penyelesaian kegiatan perbaikan kualitas.

5. Kurangnya pemahaman

Jika karyawan atau manajemen tidak memahami prinsip dan prosedur manajemen kualitas, penerapan program tidak akan berjalan sesuai tujuan. Minimnya pemahaman ini membuat proses penerapan menjadi tidak terarah dan rawan kesalahan.

6. Kurangnya pemantauan

Tidak adanya sistem pengawasan dan evaluasi rutin membuat kesalahan atau penyimpangan sulit terdeteksi. Tanpa pemantauan berkelanjutan, organisasi akan kesulitan melakukan perbaikan yang tepat waktu.

7. Faktor eksternal

Kondisi di luar organisasi, seperti pemasok, regulasi, atau pasar, dapat menjadi hambatan dalam pelaksanaan manajemen kualitas. Faktor-faktor ini bisa menimbulkan ketidakpastian yang mempengaruhi stabilitas proses operasional dan kualitas.

Kesimpulan menurut para ahli menunjukkan bahwa penerapan manajemen kualitas dalam organisasi dapat terhambat oleh berbagai faktor, baik dari internal maupun eksternal. Faktor-faktor utama meliputi kurangnya komitmen dan dukungan dari manajemen puncak, fokus yang salah, keterbatasan sumber daya dan karyawan yang kompeten, rendahnya partisipasi serta pemahaman staf, manajemen waktu yang kurang efektif, pemantauan yang minim, serta pemaksaan metode yang tidak sesuai. Selain itu, faktor eksternal seperti kondisi pasar, regulasi, dan pemasok juga dapat menghambat keberhasilan program kualitas. Keseluruhan hambatan ini

menekankan pentingnya dukungan penuh, perencanaan yang tepat, dan keterlibatan seluruh elemen organisasi agar manajemen kualitas dapat diterapkan secara efektif.

1.1.2 *Supply Chain Management*

Pembahasan mengenai *supply chain management* pada bagian ini disajikan secara sistematis, dimulai dari pengertian, tujuan, faktor-faktor kunci, hingga indikator yang digunakan sebagai dasar pengukurannya. Penjelasan tersebut diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai *supply chain management* dalam perusahaan.

1.1.2.1 Pengertian *Supply Chain Management*

Supply chain management (SCM) atau manajemen rantai pasok adalah proses mengintegrasikan dan mengoordinasikan aliran bahan baku, informasi, dan keuangan dari pemasok bahan baku hingga sampai ke tangan konsumen agar sumber daya dapat dimanfaatkan secara efisien di sepanjang rantai nilai (Raharjo, 2021: 4). SCM menjadi salah satu elemen penting dalam setiap organisasi karena berperan dalam menyeimbangkan permintaan dan pasokan di seluruh rantai nilai tambah (Raharjo, 2021: 4).

Serangkaian kegiatan yang berfokus pada pengelolaan arus barang dan jasa dari pemasok hingga konsumen akhir dipahami sebagai *supply chain management*, yang bertujuan untuk menciptakan keunggulan bersaing, meningkatkan efisiensi, memaksimalkan nilai, dan memenuhi kebutuhan konsumen secara efektif (Chatra et al., 2023: 3). *Supply chain management* tidak hanya menitikberatkan pada aktivitas internal perusahaan, tetapi juga mencakup pembangunan hubungan dengan perusahaan mitra di luar organisasi (Sukmono & Supardi, 2021: 8).

Hubungan kemitraan ini bertujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan melalui aspek harga, kualitas, dan ketepatan waktu pengiriman.

Cakupan dalam *Supply chain management* yaitu mulai dari pemasok, produsen, distributor, hingga pengecer dan konsumen akhir. Efisiensi dan ketepatan dalam *supply chain management* hanya dapat dicapai melalui koordinasi yang baik di antara seluruh pihak tersebut (Syamil et al., 2023: 2).

Berdasarkan pendapat para ahli, *supply chain management* (SCM) merupakan proses integrasi dan koordinasi aliran barang, informasi, dan keuangan dari pemasok hingga konsumen akhir untuk memaksimalkan efisiensi dan nilai. SCM tidak hanya berfokus pada aktivitas internal perusahaan, tetapi juga pada kerja sama dengan mitra eksternal guna mencapai kepuasan pelanggan melalui harga, kualitas, dan ketepatan waktu. Keberhasilan SCM bergantung pada koordinasi yang baik di antara seluruh pihak yang terlibat dalam rantai pasok.

1.1.2.2 Tujuan *Supply Chain Management*

Supply chain management bertujuan membantu perusahaan dalam merumuskan strategi perencanaan yang tepat sehingga dapat berjalan efektif serta efisien. Tujuan utama *supply chain management* antara lain (Chatra et al., 2023: 3):

1. Mencapai keunggulan kompetitif

Upaya memperoleh keunggulan bersaing melalui integrasi, kolaborasi, dan pengelolaan *supply chain* yang optimal. Dengan koordinasi yang baik antar mitra usaha di seluruh *supply chain*, perusahaan dapat meningkatkan kecepatan respons terhadap perubahan pasar, menjaga konsistensi kualitas produk, serta

menekan biaya operasional. Hal ini menjadikan perusahaan lebih adaptif dan memiliki posisi kompetitif yang lebih kuat dibandingkan para pesaingnya.

2. Meningkatkan efisiensi

Tujuan *supply chain management* yaitu mengoptimalkan proses pengadaan, produksi, dan distribusi dengan mengurangi waktu siklus, menekan biaya, serta mencegah penumpukan persediaan yang berlebihan. Peningkatan efisiensi membantu perusahaan memanfaatkan sumber daya secara maksimal tanpa mengorbankan kualitas layanan.

3. Memenuhi kebutuhan pelanggan

Memenuhi kebutuhan pelanggan dapat mendukung pemenuhan permintaan pelanggan secara tepat waktu, dengan kualitas sesuai harapan, serta harga yang kompetitif, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Penerapan koordinasi yang efektif antar setiap pihak dalam *supply chain management* berperan penting dalam memastikan ketersediaan produk dan stabilitas layanan kepada pelanggan.

4. Mengelola risiko

Risiko yang muncul dari ketidakpastian pasokan, fluktuasi harga, gangguan operasional, maupun perubahan kebijakan dapat diatasi dengan menerapkan strategi *supply chain management* di perusahaan, sehingga keberlanjutan bisnis tetap terjaga. Penerapan strategi mitigasi yang terencana membuat perusahaan cepat merespons perubahan dan menjaga stabilitas operasional dalam jangka panjang.

Penerapan *supply chain management* membuat berbagai macam keuntungan bagi perusahaan. Tujuan *supply chain management* antara lain (Wulandari & Mulyanto, 2024: 16):

1. Tujuan strategis (jangka panjang)
 - a. Perusahaan berupaya menyediakan produk dengan harga yang terjangkau. Selain itu, perusahaan juga menjamin kualitas produk yang baik dan konsisten.
 - b. Perusahaan menjamin ketepatan waktu pengiriman produk kepada konsumen. Di samping itu, perusahaan menyediakan variasi produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar.
2. Tujuan fungsional (jangka pendek)
 - a. Perusahaan berupaya meningkatkan efisiensi operasional untuk menekan biaya produksi. Selain itu, perusahaan juga menjamin kualitas proses serta hasil produksi.
 - b. Perusahaan berfokus mempercepat proses produksi dan distribusi agar kebutuhan pelanggan terpenuhi tepat waktu. Di samping itu, perusahaan meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan permintaan pasar serta mendorong inovasi dalam proses maupun produk.

Mengacu pada beberapa pendapat ahli, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama *supply chain management* (SCM) adalah untuk menciptakan system *supply chain* yang efisien, fleksibel, dan berkelanjutan guna mendukung keunggulan kompetitif perusahaan. SCM berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional, memenuhi kebutuhan pelanggan, serta mengelola risiko melalui koordinasi dan kolaborasi antar pihak dalam *supply chain*. Dengan demikian, penerapan SCM yang

efektif membuat perusahaan mencapai kualitas, kecepatan, dan ketepatan dalam memenuhi permintaan pasar.

1.1.2.3 Strategi-Strategi Dalam *Supply Chain Management*

Dalam perancangan strategi *supply chain management* (SCM), perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai pendekatan strategis yang saling berkaitan. Strategi-strategi tersebut tidak hanya berperan dalam meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga berkontribusi terhadap ketahanan dan keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi perubahan dan persaingan pasar yang dinamis. Strategi-strategi *supply chain management* yaitu (Barata, 2022: 69):

1. Negosiasi dengan berbagai pemasok

Perlu adanya negosiasi antara perusahaan dengan beberapa pemasok untuk memperoleh harga, kualitas, dan pasokan terbaik. Strategi ini menjaga stabilitas *supply chain* dan memperkuat posisi tawar perusahaan.

2. Pengembangan hubungan kemitraan

Kemitraan jangka panjang dengan pemasok meningkatkan kepercayaan, kualitas, dan efisiensi biaya. Hubungan yang solid memungkinkan penerapan sistem *just in time* serta mendukung kinerja operasional.

3. Integrasi vertikal

Perusahaan mengendalikan lebih banyak tahap produksi atau distribusi, baik ke hulu maupun ke hilir, guna menekan biaya, menjamin pasokan, dan meningkatkan koordinasi. Namun, strategi ini menuntut investasi besar dan mengurangi fleksibilitas.

4. Jaringan *keiretsu*

Strategi ini membentuk kerja sama jangka panjang antara perusahaan dan pemasok dalam satu jaringan bisnis. Hubungan ini memperkuat stabilitas pasokan, kualitas produk, dan transfer keahlian.

5. *Virtual company*

Memanfaatkan teknologi digital untuk bekerja sama secara fleksibel dengan berbagai mitra tanpa batas fisik. Strategi ini meningkatkan efisiensi biaya, kecepatan, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar.

Perusahaan perlu menerapkan langkah strategis dalam mengelola seluruh aktivitas dalam *supply chain management*. Strategi-strategi *supply chain management* yang dapat digunakan antara lain (Rahma et al., 2024: 19):

1. *Lean supply chain*

Berfokus pada efisiensi dengan meminimalkan pemborosan waktu, biaya, dan sumber daya. Strategi ini menekankan prinsip *just in time*, optimalisasi proses, perbaikan berkelanjutan, dan standarisasi untuk meningkatkan kualitas dan nilai produk secara konsisten.

2. *Agile supply chain*

Menitikberatkan pada fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar dan permintaan konsumen. Penerapan teknologi menjadi kunci agar perusahaan dapat beradaptasi secara cepat dan efisien.

3. *Demand driven supply chain*

Mengandalkan permintaan aktual pasar sebagai dasar perencanaan. Strategi ini mendorong kolaborasi dan pertukaran informasi *real time* antara pemasok,

produsen, dan pelanggan guna meningkatkan responsivitas dan akurasi produksi.

4. *Sustainable supply chain*

Mengintegrasikan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam seluruh proses *supply chain*. Tujuannya adalah menciptakan operasi yang ramah lingkungan melalui efisiensi energi, pengurangan limbah, dan penggunaan bahan baku berkelanjutan.

5. *Collaborative supply chain*

Menekankan kemitraan dan koordinasi antar pihak dalam *supply chain*, termasuk pemasok, produsen, distributor, dan pelanggan. Prinsip utamanya meliputi tujuan bersama, transparansi, berbagi informasi, serta perencanaan dan pelaksanaan kolaboratif.

6. *Risk management*

Berfokus pada identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko yang berpotensi mengganggu *supply chain*. Strategi ini mencakup perencanaan kontingensi, diversifikasi sumber pasokan, serta penerapan teknologi untuk memperkuat ketahanan operasional.

Secara keseluruhan, strategi *supply chain management* berfokus pada penguatan hubungan dengan pemasok melalui negosiasi, kemitraan, dan jaringan *keiretsu*, serta peningkatan control *supply chain* melalui integrasi vertikal dan pemanfaatan teknologi seperti virtual company. Selain itu, efektivitas *supply chain management* bisa menggunakan strategi *lean*, *agile*, *demand driven*, *sustainable*, *collaborative*, serta *risk management*. Dengan penerapan strategi-strategi tersebut,

perusahaan dapat membangun sistem *supply chain* yang efisien, adaptif, serta mampu menghadapi risiko dan dinamika pasar secara berkelanjutan.

1.1.2.4 Indikator *Supply Chain Management*

Pengukuran penerapan *supply chain management* dalam suatu organisasi memerlukan indikator yang digunakan untuk menilai tingkat efektivitas pelaksanaannya. Adapun indikator *supply chain management* yaitu (Heizer & Render, 2014, sebagaimana dikutip dalam Hardiana & Setiawan, 2021):

1. *Information sharing*

Information sharing adalah proses pertukaran data dan informasi yang relevan antar anggota *supply chain*, baik dalam bentuk kuantitatif maupun kualitatif. Informasi yang dibagikan dapat berupa data permintaan pasar, rencana produksi, tingkat persediaan, maupun jadwal distribusi. Dengan adanya keterbukaan informasi, seluruh pihak yang terlibat dapat melakukan perencanaan yang lebih akurat, mengurangi ketidakpastian, serta mempercepat pengambilan keputusan.

2. *Long term relationship*

Hubungan jangka panjang menggambarkan adanya kepercayaan, komitmen, serta ketergantungan antar pihak dalam menjalankan aktivitas produksi secara berkelanjutan. Dalam konteks *supply chain management*, hubungan ini melibatkan komitmen jangka panjang antara perusahaan dengan pemasok maupun dengan pelanggan, sehingga tercipta stabilitas kerja sama yang saling menguntungkan dalam jangka waktu yang lama.

3. *Cooperation*

Kerja sama merupakan kondisi di mana beberapa pihak berkolaborasi dan berupaya bersama untuk mencapai tujuan yang memberikan keuntungan bagi semua pihak yang terlibat. Dalam konteks *supply chain*, kerja sama yang baik membuat perusahaan, pemasok, dan pelanggan untuk menyelaraskan proses operasional sehingga meningkatkan efisiensi serta meminimalkan potensi hambatan.

4. *Integration process*

Integrasi proses dalam *supply chain management* merupakan bentuk penyelarasan dan koordinasi antar perusahaan dalam suatu *supply chain* sehingga tercipta aliran barang, informasi, dan keuangan yang efektif dan efisien. Integrasi ini dapat bersifat internal, yaitu antara fungsi-fungsi dalam perusahaan, maupun eksternal, yaitu antara perusahaan dengan pemasok, distributor, hingga pelanggan. Tingkat integrasi yang baik mencerminkan adanya kepercayaan, transparansi, dan komitmen bersama, yang pada akhirnya mampu meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya operasional, serta memperkuat daya saing *supply chain* secara keseluruhan.

Indikator-indikator yang jelas diperlukan agar penilaian terhadap penerapan *supply chain management* dapat dilakukan secara terukur. Indikator yang dapat digunakan yaitu (Pratama et al., 2023):

1. *Strategic supplier partnership*

Strategic supplier partnership merupakan bentuk hubungan kerja sama jangka panjang antara perusahaan dengan pemasok yang dibangun berdasarkan

kepercayaan, komitmen, serta tujuan bersama. Dengan adanya kerja sama yang erat, perusahaan dan pemasok dapat melakukan perencanaan bersama, mengidentifikasi serta menyelesaikan permasalahan secara kolektif, dan meningkatkan efisiensi *supply chain*.

2. *Customer relationship*

Customer relationship merupakan upaya perusahaan dalam membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan melalui pelayanan yang efektif dan berkesinambungan. Dalam konteks *supply chain management*, hal ini mencakup kegiatan penanganan keluhan pelanggan, pemenuhan kebutuhan secara cepat dan tepat, serta peningkatan kepuasan pelanggan.

3. *Information sharing*

Berbagi informasi mencerminkan upaya antaranggota *supply chain* dalam memperoleh, menyimpan, serta menyampaikan informasi yang relevan guna mendukung efektivitas pengambilan keputusan. Kegiatan ini berperan penting dalam memperkuat kolaborasi antar pihak di dalam *supply chain*, sehingga dapat mengurangi hambatan atau gangguan dalam proses industri.

4. *Integrasi supply chain management*

Integrasi *supply chain management* berarti penyatuan berbagai bagian atau aktivitas *supply chain* menjadi suatu kesatuan yang utuh. Integrasi ini dapat memperkuat hubungan antar pihak dalam rantai nilai, mempermudah proses pengambilan keputusan, serta mendukung penciptaan nilai melalui pengelolaan aliran informasi, sumber daya, dan aset fisik secara terintegrasi.

Merujuk pada pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa indikator *supply*

chain management (SCM) mencakup berbagai aspek yang mencerminkan tingkat efektivitas, kolaborasi, dan integrasi dalam pengelolaan *supply chain*. Indikator tersebut meliputi keterbukaan dalam berbagi informasi, hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan pemasok dan pelanggan, kerja sama yang saling menguntungkan, serta integrasi proses antar pihak dalam *supply chain*. Penerapan indikator-indikator ini menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu membangun koordinasi yang solid, meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat kepercayaan antar mitra bisnis, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam rantai pasoknya.

1.1.3 *Total Quality Management*

Bagian ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai *total quality management* melalui penjelasan tentang pengertian, tujuan, prinsip-prinsip, serta indikator yang digunakan. Penjelasan tersebut diharapkan dapat membantu dalam memahami *total quality management* sebagai pendekatan manajerial dalam organisasi.

1.1.3.1 Pengertian *Total Quality Management*

Total quality management (TQM) atau manajemen mutu terpadu merupakan strategi manajemen yang tidak hanya menilai produk dan layanan yang dihasilkan perusahaan, tetapi juga memandang proses yang digunakan serta peran tenaga kerja dalam memastikan keluaran sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Charantimath, 2017: 62). Selain itu, *total quality management* dapat meningkatkan kualitas secara menyeluruh di setiap aspek operasional organisasi (Anggara et al.,

2024: 40).

TQM menekankan strategi untuk mencapai daya saing yang lebih tinggi melalui peningkatan berkelanjutan pada produk, pelayanan, pengelolaan sumber daya manusia, proses bisnis, serta lingkungan (Juharni, 2017: 8). Dengan demikian, TQM tidak hanya sebatas metode pengendalian mutu, melainkan sebuah filosofi manajemen yang menekankan keterpaduan sistem, budaya organisasi, dan orientasi pelanggan.

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu pendekatan manajemen yang menekankan pentingnya kualitas secara menyeluruh dalam organisasi mulai dari pemasok hingga pelanggan dengan menuntut adanya komitmen penuh dari manajemen untuk terus melakukan perbaikan berkelanjutan di seluruh lini perusahaan, sehingga mampu mencapai keunggulan dalam setiap aspek produk maupun layanan yang diberikan dengan tujuan utama memenuhi dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Heizer et al., 2017: 257). TQM juga didefinisikan sebagai sebuah proses yang berorientasi pada pelanggan dan berfokus pada tujuan peningkatan berkelanjutan dalam operasi bisnis dengan memastikan bahwa seluruh pekerjaan yang terkait khususnya pekerjaan karyawan diarahkan pada pencapaian tujuan bersama yaitu peningkatan kualitas produk maupun layanan serta peningkatan proses produksi atau pelaksanaan layanan dan tetap menekankan pada pengambilan keputusan berbasis bukti melalui penggunaan ukuran kinerja untuk memantau perkembangan (Luthra et al., 2021: 19).

Melalui berbagai pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa *total quality management* (TQM) merupakan suatu pendekatan manajemen terpadu yang

berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh di seluruh aspek organisasi, mulai dari proses, produk, layanan, hingga sumber daya manusia. TQM menekankan keterlibatan seluruh anggota organisasi, komitmen manajemen puncak, serta budaya perbaikan berkelanjutan untuk mencapai kepuasan pelanggan dan keunggulan bersaing. Dengan demikian, TQM bukan hanya sekadar sistem pengendalian mutu, melainkan suatu filosofi manajemen yang menekankan orientasi pada pelanggan, sinergi antarbagian, dan pengambilan keputusan berbasis data guna meningkatkan kinerja organisasi secara berkesinambungan.

1.1.3.2 Tujuan *Total Quality Management*

Penerapan *total quality management* memiliki arah dan sasaran yang jelas dalam mendukung perbaikan kinerja dalam perusahaan. Tujuan penerapan *total quality management* dalam perusahaan dapat diuraikan ke dalam beberapa poin utama, yaitu (Juharni, 2017: 21):

1. Peningkatan kualitas

Tujuan utama *total quality management* adalah menciptakan produk dan jasa dengan standar mutu yang tinggi serta konsisten. Peningkatan kualitas tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses kerja di setiap bagian organisasi. Dengan demikian, *total quality management* memastikan kepuasan pelanggan serta membangun reputasi positif perusahaan di mata konsumen maupun mitra bisnis.

2. Loyalitas konsumen

Kualitas yang terjamin akan melahirkan kepercayaan dan loyalitas konsumen. Ini dapat mendorong terjadinya pembelian ulang secara terus-menerus,

sehingga menciptakan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pelanggan.

3. Efisiensi operasional

Melalui penerapan *total quality management*, setiap kegiatan dalam perusahaan diarahkan untuk mengurangi pemborosan, menekan kesalahan produksi, dan mengoptimalkan sumber daya. Efisiensi ini berdampak pada penurunan biaya produksi, peningkatan produktivitas, serta tercapainya skala ekonomis.

4. Pengembangan dan antisipasi pasar

Menuntut manajemen memiliki visi strategis untuk memperluas pasar dan beradaptasi terhadap dinamika permintaan, dengan ini perusahaan dapat mempertahankan relevansi sekaligus memperluas jangkauan bisnisnya. Upaya ini membantu perusahaan merespons perubahan kebutuhan pelanggan secara lebih cepat dan tepat.

5. Inovasi manajerial

Manajemen diharapkan mampu menciptakan pasar baru melalui pengembangan produk, model bisnis, maupun strategi layanan. Dengan inovasi, perusahaan tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga menjadi pionir yang memimpin pasar, sehingga memperkuat posisi kompetitifnya di industri.

6. Pembentukan budaya mutu

Total quality management bertujuan menanamkan budaya mutu sebagai nilai inti organisasi. Hal ini penting karena anggota organisasi berasal dari latar belakang yang beragam dalam hal pendidikan, pengalaman, dan budaya.

Dengan adanya budaya mutu yang kuat, setiap individu memiliki orientasi dan komitmen yang sama untuk bekerja berdasarkan standar kualitas yang ditetapkan.

7. Komitmen kepemimpinan

Memastikan bahwa implementasi mutu terpadu dijalankan dengan dukungan penuh dari manajemen puncak. Karena kepemimpinan CEO dan jajaran direksi menjadi kunci utama dalam menentukan strategi, arah, serta konsistensi pelaksanaan program mutu terpadu.

Dalam organisasi, *total quality management* perlu diarahkan pada sasaran yang jelas agar proses perbaikan dapat berjalan efektif. Sejalan dengan hal tersebut, tujuan penerapan *total quality management* dalam organisasi adalah (Julyanthry et al., 2020: 127):

1. Melakukan perubahan dan peningkatan secara berkelanjutan

Total quality management bertujuan menciptakan budaya perbaikan terus-menerus (*continuous improvement*) dalam seluruh aspek organisasi agar setiap kegiatan yang dilakukan selalu berorientasi pada peningkatan mutu dan efektivitas kerja. Hal ini memastikan organisasi tetap adaptif terhadap perkembangan lingkungan bisnis.

2. Menjadikan peningkatan mutu sebagai bagian dari budaya kerja setiap anggota

Perbaikan mutu tidak hanya dijadikan sebagai program sesaat, melainkan menjadi *way of life* atau jalan hidup bagi seluruh anggota lembaga dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, kualitas menjadi komitmen bersama di setiap level organisasi.

3. Memberikan kepuasan total kepada seluruh pihak yang berkepentingan
TQM berorientasi pada pencapaian kepuasan total bagi seluruh pihak yang terlibat, termasuk pelanggan, karyawan, pemasok, manajemen, serta masyarakat secara umum. Pendekatan ini menekankan pentingnya nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.
4. Memberikan jaminan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi persyaratan mutu pelanggan
Tujuan ini menegaskan bahwa penerapan TQM harus mampu memastikan produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan, harapan, dan standar mutu yang ditetapkan oleh pelanggan. Dengan cara ini, kepercayaan pelanggan dapat dipertahankan.
5. Meningkatkan efisiensi, mutu, dan kinerja secara keseluruhan
Peningkatan dilakukan melalui pendekatan yang sistematis dan berbasis data dalam pengambilan keputusan serta penyelesaian masalah, sehingga organisasi dapat mencapai hasil yang lebih efektif dan efisien. Strategi ini membantu mengurangi pemborosan dan kesalahan operasional.
6. Meningkatkan daya saing organisasi melalui orientasi pada mutu, pengguna, dan pasar
Berorientasi pada kualitas dan kepuasan pengguna, TQM mampu meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi agar dapat bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat. Hal ini membuat organisasi unggul dalam kompetisi pasar.

Menurut pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa tujuan penerapan *total quality management* (TQM) adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penyediaan produk dan layanan yang bermutu tinggi serta konsisten. Penerapan TQM juga bertujuan menciptakan budaya perbaikan berkelanjutan dalam seluruh aspek organisasi, menanamkan nilai mutu sebagai budaya kerja setiap anggota, serta meningkatkan efisiensi dan kinerja operasional dengan mengurangi pemborosan dan kesalahan. Selain itu, TQM mendorong keterlibatan seluruh karyawan dalam proses peningkatan mutu, memperkuat komitmen kepemimpinan, dan menumbuhkan inovasi manajerial.

1.1.3.3 Faktor-Faktor Penghambat Penerapan *Total Quality Management*

Dalam penerapan *total quality management* (TQM), terdapat sejumlah faktor yang dapat menjadi penghambat bagi organisasi dalam mencapai efektivitas penerapan sistem manajemen mutu secara menyeluruh. Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Aghivirwiati et al., 2022: 72):

1. Hambatan pekerja dan budaya

Meliputi sulitnya mengubah budaya mutu, munculnya ketakutan serta resistensi terhadap perubahan, rendahnya komitmen, dan kurangnya kepercayaan pekerja terhadap program perbaikan mutu. Hal ini dapat menghambat partisipasi aktif karyawan dalam program *total quality management*.

2. Hambatan infrastruktur

Terdiri atas kurangnya pemahaman tentang mutu, minimnya sistem umpan balik pelanggan, pelatihan dan pendidikan yang tidak memadai, kurangnya

penghargaan dan pengakuan terhadap mutu, serta lemahnya sistem pengukuran dan kepakaran dalam manajemen mutu. Akibatnya, penerapan TQM menjadi tidak efektif dan tidak konsisten.

3. Hambatan manajerial

Meliputi kurangnya komitmen manajemen puncak, visi dan misi yang tidak jelas, tingginya pergantian pejabat kunci, serta lemahnya kepemimpinan dalam mendorong budaya mutu. Kondisi ini menurunkan arah dan motivasi penerapan mutu di seluruh organisasi.

4. Hambatan organisasional

Terdiri atas komunikasi yang tidak efektif, munculnya sikap ego sektoral, serta adanya konflik internal organisasi. Sehingga koordinasi antar unit menjadi terganggu dan perbaikan mutu sulit dilakukan.

Hambatan dalam penerapan TQM dapat berasal dari berbagai aspek organisasi. Hambatan penerapan *total quality management* yaitu (Aziz, 2019: 33):

1. Sumber daya manusia

Kurangnya keterampilan, pengetahuan, dan kesadaran mutu dari karyawan menyebabkan implementasi TQM tidak berjalan efektif. Karyawan menjadi kurang mampu menjalankan prosedur mutu dengan benar.

2. Manajemen

Lemahnya komitmen dan dukungan dari manajemen puncak membuat program mutu tidak berkelanjutan. Akibatnya, program TQM tidak mendapatkan perhatian yang cukup di semua level.

3. Sikap terhadap kualitas

Adanya pandangan bahwa peningkatan mutu hanya tugas bagian tertentu, bukan tanggung jawab bersama. Hal ini mengurangi kolaborasi dan kesadaran mutu di seluruh organisasi.

4. Budaya organisasi

Budaya kerja yang belum terbiasa dengan disiplin, keterbukaan, dan kerja sama menjadi penghambat penerapan TQM. Sehingga perbaikan berkelanjutan sulit tertanam dalam kegiatan sehari-hari.

5. Hubungan antar departemen

Kurangnya koordinasi dan komunikasi antar bagian membuat perbaikan mutu sulit dilakukan secara terpadu. Ini menghambat aliran informasi dan pelaksanaan standar mutu secara konsisten.

6. Material

Kualitas bahan baku yang tidak konsisten menghambat pencapaian standar mutu produk. Hal ini dapat menurunkan kepuasan pelanggan dan efektivitas produksi.

7. Mesin dan peralatan

Peralatan yang sudah usang atau kurang terawat menyebabkan hasil produksi tidak stabil. Kondisi ini meningkatkan risiko cacat produk.

8. Informasi

Sistem informasi mutu yang belum memadai menghambat aliran data untuk pengambilan keputusan yang cepat dan akurat. Sehingga respons terhadap masalah mutu menjadi lambat.

9. Metode

Tidak adanya standar prosedur kerja yang jelas atau konsisten mengakibatkan pelaksanaan mutu tidak seragam. Hal ini menimbulkan perbedaan kualitas antar proses atau unit.

10. Pelatihan

Kurangnya pelatihan tentang prinsip dan teknik TQM membuat karyawan tidak memahami cara menerapkannya. Akibatnya, program TQM tidak dijalankan secara optimal.

11. Lingkungan organisasi

Faktor eksternal seperti tekanan pasar atau kebijakan pemerintah juga memengaruhi komitmen terhadap penerapan mutu. Organisasi harus menyesuaikan strategi TQM agar tetap relevan dengan kondisi eksternal.

Kesimpulan menurut pendapat para ahli menyatakan bahwa hambatan dalam penerapan *total quality management* (TQM) umumnya disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal meliputi kendala pada sumber daya manusia, budaya organisasi, kurangnya komitmen manajemen, lemahnya sistem pelatihan, serta komunikasi dan koordinasi antarbagian yang tidak efektif. Selain itu, keterbatasan infrastruktur seperti kurangnya pengetahuan tentang mutu, sistem informasi yang lemah, serta peralatan dan material yang tidak memadai juga menjadi penghalang. Sementara itu, faktor eksternal seperti tekanan pasar dan kebijakan pemerintah turut memengaruhi komitmen organisasi dalam menerapkan TQM secara optimal.

1.1.3.4 Indikator *Total Quality Management*

Indikator menjadi tolak ukur untuk menilai sejauh mana penerapan TQM efektif di dalam organisasi. Keberhasilan penerapan *total quality management* (TQM) bertumpu pada enam indikator yaitu (Tjiptono & Diana, 2001, sebagaimana dikutip dalam Afandi et al., 2025):

1. Fokus pada pelanggan

Fokus pada pelanggan berarti seluruh aktivitas operasional perusahaan diarahkan untuk memenuhi standar mutu yang diharapkan oleh pelanggan akhir. Disini mencakup pihak eksternal maupun internal, di mana setiap bagian harus memastikan hasil kerjanya menjadi input yang sesuai bagi bagian berikutnya. Dengan memahami kebutuhan pelanggan secara menyeluruh, proses kerja dapat berlangsung lebih efisien dan menghasilkan output yang sesuai spesifikasi.

2. Obsesi terhadap kualitas

Obsesi terhadap kualitas mencerminkan komitmen setiap individu untuk menjaga mutu pada setiap tahap kegiatan. Indikator ini menekankan pentingnya melakukan pekerjaan dengan benar sejak awal agar tidak terjadi kesalahan atau perbaikan ulang. Kualitas tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari bagaimana proses dijalankan. Sikap ini membantu perusahaan meminimalkan pemborosan dan meningkatkan keandalan hasil kerja.

3. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah menuntut setiap keputusan didasarkan pada data dan analisis objektif yang bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab masalah dan

menentukan langkah perbaikan yang tepat. Dengan cara ini, peningkatan mutu dilakukan secara terukur, sistematis, dan berlandaskan fakta, bukan sekadar perkiraan.

4. Komitmen jangka panjang

Komitmen jangka panjang mencerminkan kesungguhan organisasi dalam menerapkan budaya kualitas secara berkelanjutan. Dukungan pimpinan diperlukan melalui kebijakan yang konsisten, penyediaan pelatihan, serta pengembangan sistem kerja yang berorientasi pada mutu. Upaya ini bukan proyek sementara, tetapi proses terus-menerus untuk mencapai keunggulan dan kestabilan hasil kerja.

5. Kerja sama tim

Kerja sama tim menekankan pentingnya kolaborasi antarbagian dalam menyelesaikan tugas dan memecahkan masalah. Dengan membentuk tim lintas fungsi, setiap individu dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman untuk menemukan solusi terbaik. Sinergi ini memperkuat rasa tanggung jawab bersama, mempercepat proses penyelesaian masalah, serta meningkatkan efisiensi dan hasil kerja yang lebih optimal.

6. Perbaikan berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan menuntut adanya upaya terus-menerus untuk meningkatkan mutu proses, produk, maupun sistem kerja. Indikator ini diterapkan melalui evaluasi rutin terhadap prosedur dan hasil yang dicapai. Perbaikan kecil yang dilakukan secara konsisten akan membawa dampak besar terhadap peningkatan efisiensi, penurunan kesalahan, dan peningkatan

produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Pengukuran efektivitas penerapan TQM memerlukan pembagian indikator yang jelas untuk memudahkan evaluasi di berbagai aspek organisasi. *Total quality management* (TQM) terbagi menjadi empat indikator yaitu (Talib, 2013, sebagaimana dikutip dalam Ghazani & Wibowo, 2021):

1. Pelatihan dan pengembangan karyawan

Memberikan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan teknis, dan kesadaran terhadap standar kualitas, sehingga mereka mampu bekerja lebih efisien dan konsisten. Pelatihan ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam menjaga kualitas.

2. Peningkatan kualitas berkelanjutan

Melakukan evaluasi dan perbaikan secara terus-menerus pada proses, produk, dan layanan untuk mengurangi kesalahan, meningkatkan efisiensi, dan memastikan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan. Pendekatan ini menjamin organisasi tetap adaptif terhadap perubahan dan kebutuhan pasar.

3. Dukungan penuh manajemen puncak

Keterlibatan aktif manajemen puncak dalam mengimplementasikan TQM, termasuk menyediakan sumber daya yang memadai, menetapkan kebijakan kualitas, dan mendorong budaya kualitas di seluruh tingkatan organisasi. Dukungan manajemen puncak mempermudah penerapan program TQM di seluruh unit organisasi.

4. Kolaborasi tim

Mendorong kerja sama dan koordinasi antar karyawan atau departemen, sehingga pertukaran ide, pemecahan masalah, dan pencapaian tujuan kualitas dapat dilakukan secara lebih efektif dan terintegrasi. Kolaborasi yang baik mempercepat penyelesaian masalah dan meningkatkan hasil kerja secara menyeluruh.

Mengacu pada pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan penerapan *total quality management* (TQM) sangat bergantung pada komitmen organisasi dalam membangun budaya kualitas secara menyeluruh dan berkelanjutan. Indikator-indikator seperti fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, dan perbaikan berkesinambungan, serta pelatihan dan pengembangan karyawan, dukungan manajemen puncak, dan kolaborasi tim menjadi fondasi dalam menciptakan sistem kerja yang efisien, konsisten, dan berkualitas tinggi. Keseluruhan indikator tersebut menekankan pentingnya keterlibatan seluruh elemen organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

1.1.4 Kinerja Operasional

Pada bagian ini, pembahasan kinerja operasional akan dibahas secara menyeluruh dengan menguraikan pengertian, tujuan, metode pemantauan dan pelaporan, hingga indikator yang menjadi tolak ukurnya. Penjelasan ini diharapkan memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja operasional dalam suatu organisasi.

1.1.4.1 Pengertian Kinerja Operasional

Kinerja operasional merupakan bagian integral dari *strategic performance management*, dimana keberhasilan jangka panjang perusahaan hanya dapat dicapai apabila aktivitas operasional mampu dijalankan secara efektif, efisien, dan konsisten (Helmold, 2022: 57). Artinya, kinerja operasional tidak sekadar berfokus pada output, tetapi juga pada optimalisasi proses transformasi input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan.

Perusahaan dengan kinerja operasional yang baik dapat membantu dalam mencapai efisiensi, produktivitas, dan kualitas yang lebih tinggi dalam berbagai aspek operasional nya (Saragih, 2024: 182). Dengan demikian, kinerja operasional tidak hanya dipandang sebagai hasil akhir, tetapi juga sebagai cerminan sejauh mana proses bisnis berjalan selaras dengan arah dan sasaran organisasi. Selain itu, kinerja operasional merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk menunjukkan kepada pihak internal maupun eksternal mengenai tingkat keberhasilan yang dicapai ataupun permasalahan yang dihadapi, khususnya dalam aspek operasional (Slack et al., 2022: 38).

Merujuk pada pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja operasional merupakan ukuran sejauh mana aktivitas operasional perusahaan dijalankan secara efektif, efisien, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Kinerja operasional tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga menitikberatkan pada optimalisasi proses bisnis dalam mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan. Dengan kinerja operasional yang baik, perusahaan mampu

meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas, sekaligus menunjukkan keberhasilan maupun tantangan dalam pengelolaan aktivitas operasionalnya.

1.1.4.2 Tujuan Kinerja Operasional

Secara umum, kinerja operasional memiliki peran penting dalam memastikan efektivitas dan efisiensi proses bisnis dalam suatu organisasi. Tujuan kinerja operasional dapat dijabarkan sebagai berikut (Saragih, 2024: 186):

1. Efisiensi operasional

Melalui pengukuran yang sistematis, perusahaan dapat mengetahui bagian mana dari proses produksi maupun distribusi yang masih boros waktu, tenaga, maupun biaya. Identifikasi ini memungkinkan perusahaan melakukan perbaikan, seperti perbaikan alur kerja atau optimalisasi penggunaan sumber daya, sehingga aktivitas operasional dapat berjalan lebih hemat dan produktif.

2. Identifikasi kualitas produk dan layanan

Dengan adanya evaluasi yang terstruktur, perusahaan dapat menemukan faktor-faktor penyebab terjadinya cacat produk atau layanan yang tidak sesuai standar. Dengan ini perusahaan dapat melaksanakan tindakan perbaikan dan peningkatan kualitas.

3. Manajemen risiko

Pengukuran kinerja operasional berfungsi membantu perusahaan dalam mengantisipasi serta mengelola risiko yang mungkin timbul. Dengan memahami potensi hambatan sejak dini, perusahaan dapat menyiapkan strategi mitigasi yang tepat, sehingga dampak negatif dari risiko dapat diminimalisasi.

4. Dasar pengambilan keputusan

Data kinerja operasional yang akurat dan relevan menjadi pondasi penting dalam proses pengambilan keputusan. Informasi yang diperoleh dari hasil pengukuran dapat digunakan oleh manajemen untuk merumuskan kebijakan, menyusun strategi, hingga menentukan prioritas investasi.

Pemahaman mengenai tujuan kinerja operasional penting untuk memastikan setiap aktivitas berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Tujuan kinerja operasional bagi perusahaan yaitu (Wibowo, 2020):

1. Meningkatkan kualitas produk dan layanan

Tujuannya adalah memastikan setiap produk atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan standar mutu dan kebutuhan pelanggan. Sehingga dengan ini mampu meningkatkan kepuasan serta kepercayaan konsumen terhadap organisasi.

2. Mempercepat proses operasional

Seluruh aktivitas produksi dan distribusi dapat dilakukan dengan lebih cepat dan efisien. Maka perusahaan dapat merespons permintaan pasar secara tepat waktu dan mengurangi waktu tunggu pelanggan. Percepatan proses ini meningkatkan produktivitas sehingga output yang dihasilkan menjadi lebih optimal.

3. Meningkatkan fleksibilitas operasional

Organisasi memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan permintaan pasar, variasi produk, maupun kondisi lingkungan bisnis, tanpa mengganggu stabilitas proses produksi. Dengan fleksibilitas yang baik, perusahaan dapat merespons dinamika pasar secara lebih cepat dan akurat.

4. Menekan biaya operasional secara efisien

Mengoptimalkan penggunaan sumber daya agar biaya produksi dan distribusi dapat diminimalkan, namun tetap menjaga mutu dan efektivitas operasional secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, tujuan kinerja operasional adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis melalui pengelolaan sumber daya yang optimal, peningkatan kualitas produk dan layanan, serta pemenuhan kebutuhan pelanggan. Selain itu, kinerja operasional juga bertujuan memastikan ketepatan waktu produksi dan pengiriman, meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, serta menjadi dasar pengambilan keputusan yang tepat melalui evaluasi dan pengukuran kinerja yang sistematis. Dengan demikian, perusahaan dapat menekan biaya, meminimalkan risiko, dan meningkatkan daya saing secara berkelanjutan.

1.1.4.3 Metode Pemantauan dan Pelaporan Kinerja Operasional

Pemantauan dan pelaporan kinerja operasional merupakan hal utama dalam mengukur sejauh mana aktivitas perusahaan selaras dengan target yang telah ditentukan. Terdapat beberapa metode yang lazim digunakan, di antaranya (Rittenhouse & Hyman, 2006, sebagaimana dikutip dalam Saragih, 2024: 203):

1. Dashboard kinerja

Dashboard berfungsi sebagai media visual yang menyajikan informasi secara ringkas melalui grafik, diagram, dan indikator kinerja utama (KPI). Dengan alat ini, perusahaan dapat memantau aspek penting seperti produksi, persediaan,

efisiensi mesin, maupun kepuasan pelanggan secara real-time atau sesuai jadwal tertentu.

2. Laporan berkala

Laporan yang dibuat secara rutin bisa harian, mingguan, atau bulanan, ini menjadi sarana untuk merekam hasil operasional dan membandingkannya dengan target. Dokumen ini penting untuk mengidentifikasi tren, mengukur pencapaian, sekaligus memberikan dasar bagi manajemen dalam menentukan langkah strategis.

3. Audit internal dan eksternal

Audit internal dilakukan oleh tim perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas proses, kepatuhan prosedur, dan efisiensi sumber daya. Sementara itu, audit eksternal yang dilakukan pihak luar perusahaan untuk memberikan penilaian objektif terhadap laporan keuangan maupun aktivitas operasional.

4. Survei dan umpan balik pelanggan

Pendapat pelanggan menjadi sumber informasi penting mengenai kualitas produk dan layanan. Survei dan *feedback* dapat diperoleh melalui kuesioner, layanan pelanggan, maupun media sosial. Data ini membantu perusahaan menilai kepuasan pelanggan, menemukan kendala, serta memperbaiki kualitas layanan.

5. Analisis data

Analisis data digunakan untuk menggali informasi lebih mendalam. Analisis data bisa melalui teknik seperti analisis statistik untuk menemukan pola,

analisis regresi untuk melihat hubungan antarvariabel, serta analisis sentimen untuk memantau opini konsumen.

Dashboard cerdas (*intelligent performance dashboard*) yang merupakan salah satu metode modern dalam pemantauan dan pelaporan kinerja operasional. Dashboard cerdas memanfaatkan teknologi digital dan analitik canggih untuk memberikan gambaran menyeluruh terhadap aktivitas operasional perusahaan secara cepat, akurat, dan interaktif yang mengintegrasikan informasi dari berbagai sumber seperti mesin produksi, sensor IoT, sistem *manufacturing execution system* (MES), serta *enterprise resource planning* (ERP) (Budde et al., 2023: 130). Fungsi utama dashboard cerdas meliputi (Budde et al., 2023: 133):

1. Menunjukkan potensi masalah dalam proses produksi, seperti kerusakan mesin, cacat produk, atau pemborosan energi. Serta memberikan peringatan dini untuk mencegah gangguan operasional yang lebih besar.
2. Mendukung pengambilan keputusan cepat dan berbasis data, sehingga meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas operasi. Sekaligus mengurangi biaya pemantauan dan meningkatkan deteksi anomali, melalui penerapan analitik data yang terintegrasi dan otomatis.

Merujuk pada pendapat para ahli, metode pemantauan dan pelaporan kinerja operasional berperan penting dalam memastikan aktivitas perusahaan berjalan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Beragam metode seperti dashboard kinerja, laporan berkala, audit internal dan eksternal, survei pelanggan, serta analisis data membantu manajemen dalam menilai efektivitas operasional secara menyeluruh. Perkembangan teknologi juga menghadirkan inovasi berupa

dashboard cerdas (*intelligent performance dashboard*) yang memanfaatkan integrasi data real-time dan analitik canggih untuk mendeteksi masalah, memberikan peringatan dini, serta mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, sehingga perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, kualitas, serta daya saing operasionalnya secara berkelanjutan.

1.1.4.4 Indikator Kinerja Operasional

Kinerja operasional dapat diukur melalui beberapa indikator utama yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi proses operasional perusahaan. Indikator-indikator kinerja operasional dalam perusahaan yaitu (Aditya & Lunarindah, 2023):

1. Efisiensi biaya produksi

Efisiensi biaya produksi mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola seluruh pengeluaran yang terkait dengan proses produksi secara optimal. Efisiensi dapat dilihat dari penggunaan bahan baku yang tepat guna, pengendalian biaya tenaga kerja, hingga pengaturan distribusi agar lebih hemat tanpa mengorbankan kualitas. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai struktur biaya yang lebih kompetitif dan meningkatkan profitabilitas.

2. Kualitas produk dan layanan

Indikator ini mencakup aspek ketahanan produk, konsistensi mutu, keamanan, hingga keindahan tampilan. Selain itu, kualitas layanan juga meliputi kecepatan, keramahan, serta keandalan perusahaan dalam memberikan dukungan kepada konsumen, baik sebelum maupun sesudah pembelian. Tingginya kualitas produk dan layanan akan membangun loyalitas pelanggan serta memperkuat citra perusahaan di pasar.

3. Produktivitas dan fleksibilitas proses

Produktivitas dapat diukur melalui rasio input terhadap output, yang mencerminkan efisiensi tenaga kerja, mesin, maupun modal. Sementara itu, fleksibilitas proses mencerminkan kelincahan perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar, seperti perubahan permintaan konsumen, penyesuaian desain produk, maupun variasi volume produksi. Perusahaan yang produktif sekaligus fleksibel akan lebih mampu bertahan dalam persaingan dan menanggapi perubahan lingkungan bisnis secara cepat.

4. Ketepatan waktu pengiriman

Ketepatan waktu pengiriman berhubungan erat dengan kehandalan perusahaan dalam memastikan produk sampai ke tangan konsumen sesuai jadwal yang telah dijanjikan. Indikator ini mencakup aspek kecepatan, akurasi, dan konsistensi dalam distribusi produk, baik untuk pasar lokal maupun global.

Pengukuran kinerja operasional perusahaan memerlukan indikator yang dapat menggambarkan hasil operasional secara objektif. Indikator-indikator kinerja operasional yang dapat digunakan adalah (Rahadi, 2012, sebagaimana dikutip dalam Hardiana & Setiawan, 2021):

1. Fleksibilitas

Menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan proses produksinya terhadap perubahan permintaan, variasi produk, atau kondisi pasar. Semakin tinggi fleksibilitas, semakin cepat perusahaan dapat merespons kebutuhan pelanggan dan situasi lingkungan bisnis.

2. Kualitas

Menunjukkan sejauh mana produk yang dihasilkan sesuai dengan standar atau harapan pelanggan. Kualitas yang baik mencerminkan efisiensi proses dan pengendalian mutu yang optimal.

3. Ketepatan pengiriman

Mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi pesanan pelanggan tepat waktu sesuai jadwal yang dijanjikan. Pengiriman yang konsisten dan tepat waktu menunjukkan efektivitas sistem logistik dan koordinasi operasional yang baik.

Sesuai dengan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja operasional mencerminkan sejauh mana perusahaan mampu menjalankan proses bisnisnya secara efisien, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan pasar. Kinerja operasional yang baik tercermin melalui efisiensi biaya produksi, kualitas produk dan layanan, produktivitas serta fleksibilitas proses, dan ketepatan waktu pengiriman. Indikator-indikator tersebut menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan sumber daya dan beradaptasi terhadap perubahan bisnis.

1.1.5 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, penulis merujuk pada sejumlah penelitian terdahulu yang relevan sebagai dasar penguatan argumen penelitian. Penelitian-penelitian tersebut membahas keterkaitan antara *supply chain management*, *total quality management*, dan kinerja operasional, sehingga dapat memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antar variabel yang diuji dalam penelitian ini. Hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Rusli et al. (2025) - <i>A Systematic Literature Review: The Role of Supply chain management on Enhancing Corporate Operational Performance</i>	Penelitian ini memiliki titik kesamaan dengan skripsi karena sama-sama menempatkan SCM sebagai faktor penting dalam peningkatan kinerja operasional.	Penelitian ini menerapkan metode <i>Systematic Literature Review</i> (SLR) yang mengumpulkan temuan dari berbagai penelitian sebelumnya, bukan survei langsung kepada perusahaan atau UMKM.	SCM dipandang sebagai elemen yang tidak hanya mendukung kelancaran distribusi, tetapi juga meningkatkan efisiensi biaya, mengurangi risiko keterlambatan, serta mempercepat siklus produksi. Hasil studi literatur ini menegaskan bahwa perusahaan dengan <i>supply chain management</i> yang baik mampu meningkatkan kinerja operasional secara berkelanjutan.	Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE), Vol. 8, No. 1, 2025, pp. 1076-1090, e-ISSN: 2621-606X.
2	Setyadi (2023) - <i>The Effect of Supply Chain Integration on Operational Performance and Product Quality</i>	Fokus kajian yang sejalan yaitu menilai bagaimana <i>supply chain</i> memengaruhi kinerja operasional perusahaan.	Fokus penelitian pada perusahaan besar (PT XYZ Indonesia) yang telah menunjukkan kinerja bisnis yang unggul selama 3 tahun terakhir, dengan variabel <i>supply chain integration</i> terhadap kinerja operasional & kualitas produk.	Hasil penelitian membuktikan bahwa <i>supply chain</i> secara konsisten berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional, yang mencakup pada semakin tingginya kualitas produk yang dihasilkan dan efisiensi biaya operasional yang tercapai. Penelitian ini juga menekankan bahwa komunikasi dan koordinasi yang kuat antar mitra bisnis merupakan kunci keberhasilan.	DIJDBM Dinasti International Journal of Digital Business Management, Vol. 4, No. 3, April 2023, pp. 448-455, e-ISSN: 2715-4203, p-ISSN: 2715-419X.
3	Lee (2021) - <i>The Effect of Supply chain management Strategy on Operational</i>	Keduanya menunjukkan arah penelitian terhadap pengaruh strategi SCM	Penelitian ini memperluas pengukuran dengan menambahkan kinerja keuangan	SCM tidak hanya berpengaruh positif pada kinerja operasional perusahaan, tetapi juga memperkuat aspek keuangan, seperti	Sustainability, Vol. 13, 2021, Article No. 5138.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>and Financial Performance</i>	dalam memperbaiki kinerja operasional organisasi.	selain kinerja operasional. Serta subjek penelitiannya yaitu UMKM sektor manufaktur di Korea Selatan.	profitabilitas dan likuiditas. Strategi SCM yang tepat mampu menekan biaya produksi sekaligus meningkatkan output yang konsisten.	
4	Prihandoko dan Alifah (2022) - <i>Analysis of Supply chain management on Operational Performance of Automotive Companies</i>	Terdapat keselarasan dalam hal pengujian langsung hubungan SCM dengan kinerja operasional perusahaan.	Subjek penelitian pada perusahaan otomotif skala besar yaitu dealer resmi YAMAHA yang berlokasi di Bogor dan daerah sekitarnya, berbeda dengan penelitian UMKM.	Hasil penelitian memperlihatkan bahwa SCM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional. Dalam industri otomotif, SCM terbukti menekan biaya logistik, mempercepat aliran barang, dan meningkatkan keandalan pasokan.	International Journal of Organizational Business Excellence, Vol. 5, No 2, 2022, pp. 41-50, e-ISSN 2621-654X.
5	Hardiana dan Setiawan (2021) - <i>Pengaruh Supply Chain Management (SCM), Manajemen Kualitas dan Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Delta Silicon Cikarang</i>	Keduanya menggunakan metode survei untuk mengukur pengaruh variabel serta sama-sama ingin melihat pengaruh <i>supply chain management</i> terhadap kinerja operasional perusahaan.	Subjek penelitian pada karyawan perusahaan manufaktur di kawasan industri Delta Silicon Cikarang, serta menambahkan manajemen kualitas dan strategi inovasi sebagai variabel yang memengaruhi kinerja operasional.	Hasil penelitian menjelaskan bahwa <i>supply chain management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan. Artinya, semakin tinggi kualitas penerapan SCM maka semakin baik pula kinerja operasional perusahaan. Selain itu, penerapan <i>supply chain management</i> dapat membantu organisasi meningkatkan daya saing serta mendukung tercapainya kinerja operasional yang optimal.	Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, Vol 1, No 2, Juli 2021, pp. 30-44, e-ISSN : 2747-058X.
6	Puspitasari et al. (2023) - <i>The Influence Of Supply Chain Management And Innovation Strategy On</i>	Sama-sama meneliti <i>supply chain management</i> sebagai variabel bebas terhadap	Subjek penelitian pada karyawan perusahaan besar yaitu PT. Jember Center Post yang bergerak pada industri	Hasil analisis data menunjukkan bahwa <i>supply chain management</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja operasional. Namun, ketika dilakukan pengujian secara simultan	International Social Sciences and Humanities UMJember Proceeding

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Delivery Service Operational Performance AT PT. Jember Center Post</i>	kinerja operasional.	jasa/logistik modern.	antara <i>supply chain management</i> dan strategi inovasi, diperoleh hasil bahwa keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional.	Series, Vol. 2, No. 3, September 2023, pp. 826-832.
7	Basirotun et al. (2025) – Pengaruh <i>Supply Chain Management</i> terhadap Kinerja Operasional UMKM Pedagang Pantai di Jimbaran	Fokus penelitian yang sama yaitu menilai bagaimana <i>supply chain management</i> memengaruhi kinerja operasional UMKM.	Subjek penelitian pada seluruh pimpinan UMKM pedagang pantai di Jimbaran, Bali. Yang berbeda dengan UMKM anyaman pandan di Rajapolah.	Hasil menunjukkan bahwa hanya indikator <i>information sharing</i> yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional, sementara <i>longterm relationship</i> dan <i>process integration</i> tidak berpengaruh signifikan.	Jurnal Multidisiplin Saintek, Vol. 9, No. 11, 2025, pp. 1-15, E-ISSN: 3025-1311.
8	Sabil et al. (2023) - <i>The Effect of Total quality management (TQM) on Operational Performance in Garment Companies in Sukabumi</i>	Arah penelitian serupa yaitu menguji TQM sebagai pendekatan manajemen kualitas untuk meningkatkan kinerja operasional.	Fokus pada industri garmen, dengan menitikberatkan pada kontrol kualitas produk dan program perbaikan berkelanjutan.	Penerapan TQM secara konsisten berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan yang berdampak pada pengurangan tingkat produk cacat, peningkatan kualitas hasil produksi, dan pencapaian efisiensi operasional. Perusahaan garmen yang menerapkan TQM secara menyeluruh menunjukkan peningkatan produktivitas signifikan.	The Eastasouth Management and Business, Vol. 01, No. 03, May 2023, pp. 105-110, ISSN: 2985-7120.
9	Wiyono et al. (2023) - <i>The Influence of Total quality management (TQM) Application on Operational Performance on UD. "Matahari"</i>	Penelitian ini memiliki kesamaan arah kajian dalam meneliti penerapan TQM dan pengaruhnya terhadap kinerja	Subjek penelitian pada karyawan perusahaan UD. Restu Jaya pada industri pangan (industri tempe), berbeda dari UMKM anyaman.	TQM terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi proses, kualitas produk, serta kepuasan pelanggan yang berdampak pada peningkatan kinerja operasional perusahaan. Penelitian ini juga menekankan bahwa partisipasi aktif seluruh	Journal of Economic Empowerment Strategy (JEES), Vol. 6, No. 01, February 2023, pp. 15-26.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Tempe Crackers. Restu Jaya</i>	operasional perusahaan.		karyawan dalam menjaga mutu penting bagi kelangsungan usaha kecil.	
10	Rini et al. (2024) - <i>Application of Total quality management on Operational Performance</i>	Fokus penelitian menekankan pentingnya TQM dalam mengembangkan sistem kerja yang efektif dan efisien.	Penelitian dilakukan pada sektor perbankan yaitu Bank Mandiri, sehingga lebih fokus pada layanan dan proses administrasi dibandingkan produksi.	Penerapan TQM, seperti pengendalian kualitas layanan, pelatihan SDM, dan komitmen manajemen puncak, terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional perbankan.	International Journal of Entrepreneurship and Business Management, Vol. 3, No. 1, 2024, pp. 23-33, e-ISSN: 2808-716X.
11	Alam dan Santosa (2022) - Pengaruh TQM terhadap Kinerja Operasional yang Dimediasi oleh Organisasi Pembelajaran	Sama-sama meneliti pengaruh <i>total quality management</i> (TQM) terhadap kinerja operasional. Dan menggunakan jenis penelitian verifikatif untuk menguji hubungan antar variabel.	Menggunakan variabel mediasi yaitu organisasi pembelajaran dan subjek penelitiannya perusahaan skala besar di sektor manufaktur.	<i>Total quality management</i> secara langsung dan tidak langsung (melalui organisasi pembelajaran) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Penerapan TQM membuat karyawan lebih termotivasi untuk memperbaiki proses kerja, mengurangi kesalahan, dan memastikan operasi berjalan lebih efisien.	Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 11, No. 1, pp. 473-481, E-ISSN: 2654-5837, P-ISSN: 2503-4413.
12	Bytyçi et al. (2023) - <i>The Impact of Total quality management on Operational Performance</i>	Ada kesesuaian fokus pada analisis keterkaitan TQM dengan peningkatan performa operasional organisasi.	Penelitian pada industri manufaktur luar negeri di Kosovo, sehingga lingkungan, budaya, dan regulasi berbeda dengan konteks UMKM di Indonesia.	TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan yang mana dapat meningkatkan efisiensi produksi, fleksibilitas proses, serta kualitas produk. Hasil penelitian memberikan kerangka teoritis bahwa penerapan TQM dapat meningkatkan kinerja operasional.	Journal of Governance and Regulation, Vol. 12, No. 1, 13 February 2023, pp. 171-184, ISSN: 2306-6784 (online). ISSN: 2220-9352 (print).

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13	Aditya, M. R., & Lunarindah, G. (2023) - Pengaruh Manajemen Kualitas Total terhadap Kinerja Operasional yang Dimediasi oleh Organisasi Pembelajaran pada Perusahaan Manufaktur di Kota Bekasi.	Tujuan penelitian searah, yaitu untuk mengetahui pengaruh penerapan manajemen kualitas total terhadap kinerja operasional perusahaan.	Metode pengolahan data yang berbeda, subjek penelitian yang tidak sama, teknik penentuan sampel yang berbeda, serta penerapan variabel mediasi dalam model penelitian.	Manajemen kualitas total berpengaruh positif terhadap organisasi karena penerapannya mendorong kolaborasi, peningkatan kompetensi, dan berbagi pengetahuan. Dengan demikian, manajemen kualitas total yang dijalankan secara efektif dapat memperkuat organisasi pembelajaran dalam mencapai tujuan perusahaan.	Jurnal Pendidikan Tambusai, Vol. 7, No.2, 2023, pp. 18646-18661, ISSN: 2614-3097 (online), ISSN: 2614-6754 (print).
14	Romadoni (2022) - Pengaruh Total Quality Management dan Operasi Integrasi Rantai Pasok terhadap Kinerja Operasi (Survei pada UMKM Bordir di Sentra Bordir Kawalu Kota Tasikmalaya)	Sama-sama meneliti pengaruh <i>total quality management</i> (TQM) terhadap kinerja operasional pada sektor UMKM.	Subjek penelitian pada seluruh pimpinan UMKM Bordir di Sentra Bordir Kawalu Kota Tasikmalaya yang mempunyai regulasi yang berbeda dengan industri kerajinan anyaman.	Hasil penelitian menyatakan bahwa <i>total quality management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional UMKM bordir Kawalu. Dan menjelaskan bahwa penerapan <i>total quality management</i> terbukti mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja operasional UMKM bordir di Kawalu.	ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin, Vol. 1, No. 10, September 2022, pp. 3595-3600, ISSN: 2810-0581.
15	Fahira dan Sentosa (2023) - <i>The Effect of TQM Practices on Operational Performance in Energy Sector Companies</i>	Kesamaan pada fokus penelitian mengenai pengaruh variabel <i>total quality management</i> terhadap kinerja	Fokus penelitian pada perusahaan sektor energi yang berbeda dengan sektor kerajinan anyaman.	Hasil pengujian menunjukkan bahwa hanya indikator manajemen proses yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, sedangkan dukungan manajemen puncak, fokus pada pelanggan, pemberdayaan dan keterlibatan karyawan,	Jurnal Ilmu Manajemen (JIM), Vol. 20, No. 1, Juni 2023, pp. 12-19, p-ISSN: 1683-7910, e-ISSN: 2549-0206.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		operasional perusahaan.		perbaikan berkelanjutan, serta pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan.	
16	Emir dan Sulistyowati (2024) - <i>The Effect of Supply chain management and Total quality management on Operational Performance through Competitive Advantage</i>	Keduanya memiliki titik temu dalam mengkaji SCM dan TQM sebagai determinan utama kinerja operasional.	Subjek penelitiannya ke industri telekomunikasi, dan menggunakan tambahan variabel mediasi competitive advantage sebagai objek penelitian, sehingga menekankan posisi daya saing sebagai perantara hubungan SCM dan TQM dengan kinerja operasional.	SCM dan TQM berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Efek keduanya semakin optimal bila perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif, seperti diferensiasi produk dan kecepatan layanan.	International Journal of Research in Business & Social Science, Vol. 13, No.1, 07 February 2024, pp. 27-37, ISSN: 2147-4478.
17	Lestari dan Sutrisna (2021) - Analisis Kinerja Operasi pada Masa Pandemi Covid-19 dengan Penerapan <i>Total Quality Management (TQM)</i> dan <i>Supply Chain Management (SCM)</i> Di UMKM Kota Tasikmalaya	Menggunakan analisis regresi linier berganda. Serta menggunakan SCM dan TQM sebagai variabel independen, serta kinerja operasional sebagai variabel dependen.	Konteks penelitian pada masa pandemi Covid-19, difokuskan pada dampak krisis terhadap kinerja operasi serta subjek penelitian pada seluruh pimpinan UMKM mebel, bordir, dan batik yang berbeda dengan kerajinan.	Baik secara parsial maupun simultan kedua variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Dan menyimpulkan bahwa penerapan TQM dan SCM mampu membantu UMKM bertahan dan tetap produktif di masa pandemi, dengan meningkatkan kualitas produk, ketepatan pengiriman, dan efisiensi biaya.	Eksis: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis, Vol. 12, No. 2, November 2021, pp. 164–169, ISSN: 2580-6882 (online), ISSN: 2087-5304 (print).
18	Amalina et al. (2024) - <i>The Effect of Total Quality</i>	Fokus penelitian sama-sama pada pengaruh	Subjek penelitian pada seluruh pimpinan UKM keripik tempe	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>total quality management (TQM)</i> tidak berpengaruh	Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausah

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Management and Supply Chain Management on Operational Performance (Study on UKM Sanan Tempe Chips Malang City)</i>	variabel TQM dan SCM terhadap kinerja operasional perusahaan dengan skala kecil dan menengah.	sanan di Kota Malang, yang berbeda dengan regulasi industri anyaman di Rajapolah.	terhadap kinerja operasional, sedangkan <i>supply chain management</i> (SCM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.	aan (JAMANIK A), Vol. 4, No. 1, March 2024, pp. 44-51.
19	Afandi et al. (2025) – Pengaruh <i>Total Quality Management</i> dan <i>Supply Chain Management</i> terhadap Kinerja Operasional UMKM Gula Merah di Kabupaten Purworejo	Variabel yang digunakan sama, yaitu <i>total quality management</i> (TQM), <i>supply chain management</i> (SCM), dan kinerja operasional pada UMKM.	Subjek penelitian pada seluruh pimpinan UMKM gula merah di Kabupaten Purworejo yang merupakan jenis produk pangan bukan kerajinan.	Hasil penelitian menyatakan bahwa baik secara parsial maupun simultan kedua variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat. Yang mana implementasi TQM dan SCM mampu meningkatkan efisiensi biaya, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja operasional UMKM gula merah di Purworejo.	Jurnal Volatilitas, Vol. 7, No. 2, Maret 2025, pp. 46-58, e-ISSN: 3031-4569.
20	Latifah et al. (2021) - <i>The Effect of the Application of Total quality management, Supply chain management, and Entrepreneurship Orientation on Operational Performance</i>	Kesamaan yang menonjol adalah pengujian TQM dan SCM dalam memengaruhi kinerja operasional.	Menambahkan entrepreneurship orientation sebagai variabel independen yang memperkuat pengaruh. Serta subjek penelitiannya pada UMKM makanan di Wonosobo.	TQM terbukti meningkatkan kualitas proses dan output sedangkan SCM terbukti meningkatkan efisiensi <i>supply chain</i> yang mana kedua ini berkontribusi pada peningkatan kinerja operasional perusahaan. Selain itu, orientasi kewirausahaan menjadi faktor penting dalam mendorong inovasi dan memperkuat daya saing perusahaan.	Journal of Digital Marketing and Halal Industry, Vol. 3, No. 1, 30 April 2021, pp. 63-72, ISSN: 2716-4802 (online), ISSN: 2716-4810 (print).

Sumber: Disusun sebagai Kajian Penelitian, 2025.

1.2 Kerangka Pemikiran

Manajemen kualitas berperan sebagai teori yang menjelaskan hubungan antara penerapan *supply chain management* dan *total quality management* terhadap peningkatan kinerja operasional. Manajemen kualitas memandang bahwa menjaga dan mengelola mutu bukan hanya tanggung jawab satu bagian, tetapi merupakan fungsi manajerial yang menyeluruh dan terintegrasi dalam seluruh proses organisasi, mulai dari pengadaan bahan baku, proses produksi, hingga distribusi produk kepada pelanggan (Anggara et al., 2024: 19).

Dalam operasional perusahaan, *supply chain management* berfokus pada efisiensi aliran bahan baku, informasi, dan keuangan dalam *supply chain*, sedangkan *total quality management* menekankan pengendalian mutu dan perbaikan berkelanjutan dalam setiap tahapan proses produksi. Keduanya secara bersama-sama merepresentasikan penerapan konkret dari teori manajemen kualitas yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap aktivitas operasional berjalan secara efisien, efektif, dan sesuai standar mutu.

Teori manajemen kualitas memberikan dasar konseptual yang menjelaskan bagaimana integrasi antara *supply chain management* dan *total quality management* dapat berpengaruh terhadap kinerja operasional. Melalui pengelolaan proses yang berorientasi mutu, organisasi dapat meningkatkan efisiensi biaya, mengurangi kesalahan dan cacat produksi, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, teori manajemen kualitas berfungsi menjembatani hubungan antara *supply chain management* dan *total quality management* dengan hasil akhir berupa peningkatan kinerja operasional pada perusahaan.

Pemilihan teori manajemen kualitas menjadi relevan, karena teori ini mampu menjelaskan mekanisme hubungan konseptual antara pengelolaan *supply chain management* dan penerapan *total quality management* dengan pencapaian kinerja operasional yang meningkat. Dengan landasan ini, penelitian diarahkan untuk melihat bagaimana *supply chain management* dan *total quality management* yang berakar pada teori manajemen kualitas dapat menciptakan kinerja operasional yang efisien, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

Supply chain management (SCM) merupakan proses integrasi dan koordinasi aliran bahan baku, informasi, serta keuangan dari pemasok hingga konsumen agar sumber daya dapat dimanfaatkan secara efisien di sepanjang rantai nilai (Raharjo, 2021: 4). SCM tidak hanya berperan dalam kelancaran distribusi, tetapi juga berkontribusi terhadap efisiensi biaya, pengurangan risiko keterlambatan, dan percepatan siklus produksi, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja operasional secara berkelanjutan (Rusli et al., 2025). Sejalan dengan itu, *supply chain management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan, yang terbukti bisa menekan biaya logistik, mempercepat aliran barang, dan meningkatkan keandalan pasokan (Prihandoko & Alifah, 2022).

Penelitian lain menunjukkan bahwa *supply chain management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional, strategi SCM yang tepat mampu menekan biaya produksi sekaligus meningkatkan output yang konsisten (Lee, 2021). Selanjutnya, temuan studi lain menyatakan bahwa *supply chain* secara konsisten berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional, yang mencakup pada semakin tingginya kualitas produk yang dihasilkan dan efisiensi biaya operasional

yang tercapai (Setyadi, 2023). Dan hasil penelitian berikutnya menjelaskan bahwa *supply chain management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan, yang mana penerapan *supply chain management* dapat membantu organisasi meningkatkan daya saing serta mendukung tercapainya kinerja operasional yang optimal (Hardiana & Setiawan, 2021).

Secara teoritis dan berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu, penerapan *supply chain management* (SCM) memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Melalui koordinasi yang baik antarbagian, mulai dari pemasok, produsen, distributor, hingga pelanggan, aliran bahan baku, informasi, dan keuangan dapat berjalan secara lebih efisien. Implementasi SCM yang efektif membuat perusahaan mengurangi pemborosan, mempercepat waktu produksi, serta meningkatkan kemampuan dalam memenuhi permintaan pelanggan secara tepat waktu. Dengan demikian, penerapan SCM tidak hanya berfokus pada pengelolaan arus barang, tetapi juga pada integrasi proses dan kolaborasi antar pihak dalam *supply chain* yang mendorong terciptanya efisiensi operasional dan daya saing perusahaan.

Penerapan *supply chain management* (SCM) diukur melalui beberapa indikator yang saling mendukung peningkatan kinerja operasional perusahaan (Heizer & Render, 2014, sebagaimana dikutip dalam Hardiana & Setiawan, 2021). Pertama, *information sharing*, yakni pertukaran informasi yang terbuka antar anggota *supply chain*, mempercepat pengambilan keputusan, mengurangi ketidakpastian, dan memperbaiki koordinasi dalam operasional perusahaan. Kedua, *long term relationship*, yaitu hubungan jangka panjang dengan pemasok serta

hubungan yang baik dengan pelanggan yang mencakup perencanaan, pemecahan masalah, dan pelayanan yang efektif, sehingga pasokan lebih lancar, kepuasan meningkat, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja operasional. Selanjutnya, *cooperation*, yaitu kolaborasi antar pihak untuk mencapai tujuan bersama yang mencakup sinergi antara perusahaan, pemasok, dan pelanggan membantu menyelaraskan proses operasional, sehingga efisiensi meningkat, hambatan berkurang, dan kinerja operasional menjadi lebih optimal. Terakhir, *integration process*, baik secara internal maupun eksternal, membantu memperlancar aliran barang, informasi, dan keuangan, sehingga mampu meningkatkan efisiensi biaya, ketepatan waktu, serta daya saing perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja operasional.

Total quality management (TQM) merupakan strategi manajemen yang berorientasi pada kualitas secara menyeluruh, tidak hanya menilai produk dan layanan, tetapi juga memperhatikan proses yang digunakan serta peran tenaga kerja dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (Charantimath, 2017: 62). Penerapan TQM secara konsisten terbukti mampu meningkatkan kinerja operasional perusahaan, antara lain dapat menurunkan tingkat produk cacat, peningkatan kualitas hasil produksi, serta efisiensi operasional (Sabil et al., 2023). Kemudian, studi lain menunjukkan bahwa praktik TQM, seperti pengendalian kualitas layanan, pelatihan sumber daya manusia, dan komitmen manajemen puncak, berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja operasional perusahaan (Rini et al., 2024). Dengan demikian, penerapan TQM dapat dipandang sebagai faktor penting dalam mendukung peningkatan kinerja operasional.

Hasil penelitian selanjutnya menjelaskan bahwa TQM terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi proses, kualitas produk, serta kepuasan pelanggan yang berdampak pada peningkatan kinerja operasional perusahaan (Wiyono et al., 2023). Penelitian ini juga menekankan bahwa partisipasi aktif seluruh karyawan dalam menjaga mutu penting bagi kelangsungan usaha kecil. Selain itu, penelitian terdahulu lainnya menunjukkan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan yang mana dapat meningkatkan efisiensi produksi, fleksibilitas proses, serta kualitas produk (Bytyçi et al., 2023). Dan hasil penelitian lain menjelaskan bahwa penerapan *total quality management* terbukti mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja operasional perusahaan (Romadoni, 2022).

Merujuk pada teori dan beberapa hasil penelitian terdahulu, penerapan *total quality management* (TQM) memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Implementasi TQM membuat perusahaan menjaga konsistensi standar kualitas pada setiap tahapan proses produksi, meminimalkan kesalahan dan cacat produk, serta meningkatkan efisiensi operasional. Dengan demikian, penerapan TQM tidak hanya berorientasi pada kualitas hasil akhir produk, tetapi juga menitikberatkan pada proses internal yang mendorong terciptanya kepuasan pelanggan serta keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Penggunaan *total quality management* dapat diukur dari sejumlah indikator yang secara bersama-sama mendorong peningkatan kinerja operasional perusahaan (Tjiptono & Diana, 2001, sebagaimana dikutip dalam Afandi et al., 2025). Pertama, fokus pada pelanggan, yaitu seluruh aktivitas diarahkan untuk memenuhi

kebutuhan dan harapan pelanggan baik eksternal maupun internal agar hasil kerja sesuai standar mutu yang ditetapkan, sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan kinerja operasional perusahaan. Kedua, obsesi terhadap kualitas, yang mencerminkan komitmen setiap individu untuk menjaga mutu di setiap tahap kegiatan dengan memastikan pekerjaan dilakukan benar sejak awal, sehingga dapat mengurangi kesalahan, pemborosan, dan meningkatkan efisiensi operasional. Ketiga, pendekatan ilmiah, yaitu pengambilan keputusan yang didasarkan pada data dan analisis objektif sehingga perbaikan dapat dilakukan secara sistematis dan terukur, yang pada akhirnya mendukung peningkatan akurasi dan keandalan proses operasional perusahaan.

Keempat, komitmen jangka panjang, yaitu menunjukkan kesungguhan organisasi dalam menanamkan budaya kualitas secara berkelanjutan melalui kebijakan, pelatihan, dan dukungan pimpinan, yang berdampak pada konsistensi dan stabilitas kinerja operasional. Kelima, kerja sama tim, yang menekankan pentingnya kolaborasi lintas bagian untuk memecahkan masalah, mempercepat proses, dan meningkatkan efisiensi, sehingga koordinasi dan produktivitas dalam kinerja operasional dapat terus ditingkatkan. Terakhir, perbaikan berkesinambungan, yang menuntut upaya terus-menerus dalam meningkatkan mutu proses, produk, dan sistem kerja agar produktivitas dan kualitas organisasi senantiasa meningkat, sekaligus memperkuat efektivitas dan daya saing kinerja operasional secara keseluruhan.

Kinerja operasional merupakan bagian integral dari *strategic performance management*, di mana keberhasilan jangka panjang perusahaan hanya dapat dicapai

apabila aktivitas operasional mampu dijalankan secara efektif, efisien, dan konsisten (Helmold, 2022: 57). Hal ini menegaskan bahwa kinerja operasional tidak hanya berorientasi pada output semata, melainkan juga menitikberatkan pada optimalisasi proses transformasi input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan. Dengan demikian, kinerja operasional mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya secara optimal untuk mencapai keunggulan bersaing dan keberlanjutan usaha. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, *supply chain management* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja operasional melalui efisiensi *supply chain*, sedangkan *total quality management* berkontribusi melalui peningkatan kualitas proses dan output (Latifah et al., 2021). Oleh karena itu, keduanya dapat menjadi determinan utama peningkatan kinerja operasional pada perusahaan.

Indikator untuk mengukur kinerja operasional dapat mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola proses produksinya (Aditya & Lunarindah, 2023). Pertama, efisiensi biaya produksi, yaitu kemampuan perusahaan mengelola seluruh biaya produksi secara optimal, mulai dari penggunaan bahan baku, tenaga kerja, hingga distribusi, sehingga biaya dapat ditekan tanpa mengorbankan kualitas dan struktur biaya menjadi lebih kompetitif, berdampak pada peningkatan profitabilitas. Kedua, kualitas produk dan layanan, yang mencakup kemampuan perusahaan menghasilkan produk sesuai standar dan harapan konsumen melalui mutu, ketahanan, serta layanan yang andal, sehingga mampu membangun loyalitas pelanggan dan citra positif perusahaan. Ketiga, produktivitas dan fleksibilitas proses, yaitu kemampuan perusahaan

memaksimalkan output dengan sumber daya yang tersedia serta menyesuaikan desain, volume, dan permintaan pasar agar tetap kompetitif. Terakhir, ketepatan waktu pengiriman, yang mencerminkan kemampuan perusahaan mengirim produk secara cepat, tepat, dan konsisten, sehingga menjaga kepuasan pelanggan sekaligus kelancaran *supply chain*.

Berdasarkan uraian teoritis dan temuan empiris di atas, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja operasional bergantung pada kemampuan mengelola *supply chain management*, dan juga pada konsistensi penerapan manajemen mutu terpadu. *Supply chain management* (SCM) berperan dalam memastikan aliran bahan baku, informasi, dan keuangan berjalan secara efisien, sedangkan *total quality management* (TQM) berfungsi sebagai pengendalian mutu dan perbaikan berkelanjutan dalam setiap tahapan proses produksi agar hasil produksi sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Dalam manajemen kualitas, *supply chain management* dan *total quality management* dapat saling berinteraksi dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja operasional.

1.3 Hipotesis

Dengan mengacu pada kerangka pemikiran yang sudah dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis dari penelitian ini yaitu:

H₁: “*Supply Chain Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional”.

H₂: “*Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional”.