

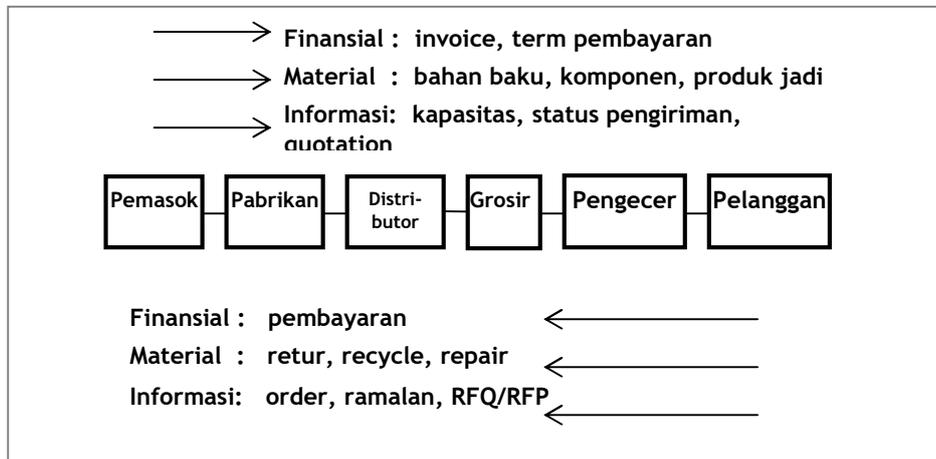
2. Landasan Teori

2.1. *Supply chain* Management

Rantai pasokan merupakan proses terpadu dimana bahan baku diproduksi menjadi produk akhir, kemudian dikirim pada konsumen (melalui distribusi, ritel, atau keduanya). Produk atau jasa yang digunakan adalah hasil dari serangkaian proses panjang yang melewati beberapa tahapan fisik maupun non-fisik. Sebuah produk akan sampai ke tangan pemakai akhir setelah setidaknya melalui beberapa proses dari pencarian bahan baku, proses produksi, dan proses distribusi atau transportasi. Proses-proses ini melibatkan berbagai pihak yang berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Penyedia bahan baku (pemasok) mensuplai kebutuhan produksi para perusahaan manufaktur yang akan mengolah bahan baku tersebut menjadi produk jadi. Produk jadi disampaikan ke pemakai akhir lewat pusat-pusat distribusi, pedagang grosir, pengecer, dan sebagainya. Rangkaian pihak-pihak yang menangani aliran produk inilah yang dinamakan dengan istilah *Supply chain* (Pujawan, 2005). Rantai pasokan yang khas digambarkan pada Gambar 1. Rantai pasokan yang digambarkan pada Gambar 1 berisi empat eselon (pasokan, manufaktur, distribusi, dan konsumen), di mana setiap tingkat (atau eselon) rantai tersebut dapat terdiri dari berbagai fasilitas. Dengan demikian, kompleksitas rantai pasokan muncul dari jumlah eselon dalam rantai dan jumlah fasilitas di masing-masing. Gambar 1 memberikan ilustrasi sebuah *supply chain* yang sederhana. Sebuah SC akan memiliki komponen-komponen yang biasanya disebut *channel*. Seperti pemasok, manufaktur, distribution center, pedagang grosir, dan pengecer. Semua *channel* tersebut bekerja untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Pemasok merupakan jaringan pertama pada SCM yakni berfungsi dalam menyediakan bahan baku, bahan mentah, bahan pembantu, bahan setengah jadi, suku cadang perusahaan, tenaga kerja perusahaan dan lain-lain. Sumber pertama ini pada umumnya disebut dengan supplier. Kemudian tahapan kedua adalah pabrikan yang melakukan transformasi bahan mentah, bahan pembantu menjadi barang jadi. Proses yang dilakukan oleh manufaktur dapat berupa perakitan, pembuatan produk jadi, finishing dan lain-lain. Tahapan ketiga adalah berperan adalah distributor yakni barang yang sudah diselesaikan dan

diproduksi oleh pabrikan akan dikirim ke pelanggan. Barang-barang yang sudah jadi disalurkan melalui gudang-gudang yang dimiliki distributor yang dilanjutkan ke gudang-gudang grosir dan gudang-gudang pengecer hingga di terima oleh pelanggan atau pemakai produk perusahaan.



Gambar 2.1. Struktur *Supply chain* dan Aliran yang Dikelola

Setiap *channel* dalam SC akan memiliki aktivitas-aktivitas yang saling mendukung. Secara keseluruhan aktivitas-aktivitas tersebut meliputi pembelian dan pemasok, manajemen operasional, pemasaran, teori organisasi, manajemen sistem informasi, strategi manajemen (Chen and Paulraj, 2004).

Supply chain management (SCM) adalah pendekatan terpadu yang dimulai dengan perencanaan dan pengendalian bahan, logistik, layanan, dan arus informasi dari pemasok ke produsen atau penyedia layanan ke klien akhir (Fantazy et al., 2010). SCM adalah salah satu cara paling efektif bagi perusahaan untuk memperbaiki kinerjanya (Ou et al., 2010). Dengan tujuan untuk mengelola tindakan rantai pasokan untuk mewujudkan peningkatan kinerja perusahaan, perlu dilakukan perbaikan perencanaan dan pengelolaan kegiatan seperti perencanaan bahan, manajemen persediaan, perencanaan kapasitas, dan logistik (Kumar, 2000) dengan pemasok dan Klien.

Praktik SCM didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mempromosikan manajemen rantai pasokan yang efektif (Li, Yang, Sun, & Sohal, 2009); Sebagai pendekatan yang diterapkan dalam integrasi, pengelolaan dan koordinasi penawaran, permintaan dan hubungan untuk memuaskan klien dengan cara yang efektif (Yew Wong, Stentoft

Arlbjørn, & Johansen, 2005); Sebagai kegiatan / teknologi nyata yang memiliki peran yang relevan dalam kolaborasi focal firm dengan pemasok dan / atau kliennya (Pieter van Donk, Akkerman, & van der Vaart, 2008); Dan sebagai pendekatan untuk melibatkan pemasok dalam pengambilan keputusan, mendorong informasi, berbagi dan mencari cara baru untuk mengintegrasikan kegiatan hulu.

2.1.1. Supply chain integration

Manajemen memiliki kewajiban untuk mengembangkan produk dan sumber daya manusia agar dapat mencapai tujuan suatu organisasi. *Supply chain integration* adalah suatu tingkat sejauh mana sebuah organisasi bekerjasama secara strategis dengan mitra dalam *supply chain* dan berkolaborasi mengelola proses secara *internal* atau eksternal suatu organisasi, dalam pencapaian arus produksi, jasa, informasi, keuangan, dan keputusan yang efektif dengan tujuan untuk memberikan nilai maksimum kepada pelanggan melalui biaya yang rendah dan kecepatan yang tinggi (Frohlich & Westbrook, 2001; Barbara B. Flynn, Huo, & Zhao, 2010; Marin-Garcia, Alfalla-Luque, & Medina-López, 2013).

Menjalankan operasional perusahaan manufaktur memerlukan pemasok bagi perusahaan untuk dapat menjalankan proses produksi dengan baik. Perusahaan manufaktur melakukan kolaborasi dengan pemasoknya dalam membangun sistem yang menjadikan satu kesatuan. Kolaborasi yang dilakukan perusahaan dengan pihak pemasok dapat berupa transaksi keuangan dan pertukaran data antar perusahaan. Hasil produksi yang dihasilkan perusahaan akan didistribusikan ke distributor untuk dapat dilanjutkan sampai ke pemakai. Perusahaan juga melakukan kolaborasi dengan distributor dalam hal pendistribusian barang. Dalam mendukung kedua hal ini maka perusahaan melakukan koordinasi yang kuat dalam perusahaan, yakni adanya berbagi data antara departemen dalam perusahaan sehingga membentuk perusahaan yang terdiri dari banyak departemen dapat menjadi satu kesatuan yang utuh merupakan definisi dari *supply chain integration* (Wong, Sancha and Thomsen, 2017).

Banyak penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa perusahaan memerlukan SCI dalam menghadapi tantangan global (Frohlich & Westbrook, 2001; Barbara B. Flynn, Huo, & Zhao, 2010). Keterbatasan sumberdaya

merupakan salah satu tantangan global yang harus dihadapi oleh organisasi. Dengan adanya integrasi dalam *supply chain* akan memberikan perusahaan kesempatan yang lebih untuk berfokus pada area sumberdaya yang dikembangkan dan menyerahkan area sumberdaya lain pada pemain lainnya, sehingga manfaat dari SCI dapat dicapai melalui hubungan yang efisien di antara berbagai kegiatan *supply chain* dan hubungan harus tunduk pada konstruksi yang efektif (Kim, 2009). Sejumlah studi penelitian yang ada menggunakan konsep SCI vertikal sebagai upaya untuk mengintegrasikan informasi supplier dan customer, kemudian meletakkannya ke dalam perencanaan internal (Frohlich & Westbrook, 2001; Vickery, Jayaram, Droge, & Calantone, 2003; Swink, Narasimhan, & Wang, 2007). Sehingga SCI dapat diteliti menggunakan tiga dimensi, yaitu: internal *integration*, supplier *integration*, dan customer *integration* (Kim, 2009; Barbara B. Flynn, Huo, & Zhao, 2010). Frohlich & Westbrook (Frohlich & Westbrook, 2001) menyatakan bahwa praktik SCI dapat berbeda-beda, tergantung dengan strategi yang diambil oleh perusahaan.

Integration yang dilakukan oleh organisasi dengan melakukan integrasi data pada seluruh department dalam suatu organisasi. *Integration* dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk dapat mengatur praktik, prosedur, informasi, keputusan dan perilaku dengan cara yang kolaboratif dan disesuaikan antara daerah yang berbeda, sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen. (Barbara B. Flynn et al., 2010). Wong *et al.* (Boon-itt & Yew Wong, 2011) mendefinisikan *Integration* sebagai strategi serta tanggung jawab diantara lintas fungsi yang ada didalam suatu organisasi yang dimana berkolaborasi menjadi satu guna menjalankan kegiatan yang ada dalam organisasi

Tujuan dari *integration* adalah agar setiap departemen dalam suatu organisasi menjadi suatu proses yang kohesif yang saling berkaitan satu dengan lainnya (Yu, Jacobs, Salisbury, & Enns, 2013). *Integration* dapat melibatkan integrasi data maupun sistem informasi melalui aktivitas perencanaan penggunaan sumber daya yang ada di dalam perusahaan, data operasional dan integrasi kegiatan pada area fungsional yang berbeda. *Integration* juga dapat melibatkan kerjasama antar lintas departemen dalam suatu organisasi dalam proses perbaikan atau pengembangan sebuah produk. Dalam kondisi ini *integration* mengakui

bahwa fungsi yang berbeda dalam suatu organisasi tidaklah bertindak per-unit melainkan sebagai sebuah proses yang terintegrasi (Zhao et al., 2011). Berdasarkan definisi *supply chain integration* yang dikemukakan oleh Wong, Sancha and Thomsen (2017) bahwa perusahaan menjadikan sistem menjadi satu kesatuan utuh yang didapatkan dari *integration* internal perusahaan dan *integration* eksternal perusahaan. Internal organisasi berdasarkan struktur organisasi dan infrastruktur fasilitas teknologi informasi yang dapat mengambil keputusan antar lintas departemen. Sedangkan untuk eksternal organisasi perusahaan dilakukan dengan mitra atau pemasok dan distributor. Internal merupakan hak penuh perusahaan karena hanya melibatkan seluruh departemen dalam perusahaan, sedangkan untuk eksternal lebih sulit dalam implementasinya.

Menurut Lee et al. (2007) internal *integration* adalah sebuah proses yang berfungsi untuk mempermudah dan mempercepat pengolahan atau analisa data dalam sebuah perusahaan. Tidak berhenti di situ, data yang sudah diolah akan dihubungkan ke seluruh bagian yang bersangkutan sehingga dapat diakses dengan cepat, mudah, dan praktis. Internal *integration* berfokus pada aktivitas dalam sebuah perusahaan, yang merupakan sebuah ukuran bagaimana perusahaan tersebut membangun strategi, praktik, dan proses- prosesnya menjadi sebuah proses yang kolaboratif dan tersinkronisasi sehingga dapat memenuhi permintaan pelanggan dan berinteraksi dengan supplier secara efisien. Menurut Chen et al. (2007), internal *integration* adalah sebuah proses interaksi dan kolaborasi antar-departemen pada sebuah organisasi yang membawa departemen- departemen tersebut menjadi sebuah organisasi yang kohesif. Proses tersebut mencakup area yang sangat luas, mulai dari saling berbagi informasi, bekerja-sama, hingga pada pengambilan keputusan yang dilakukan secara kolaboratif. *Supply chain integration* pada penelitian ini ditetapkan dua hal yakni infrastruktur dan personal yang menggunakan teknologi informasi. Infrastruktur terkait dengan hardware dan software yang dimiliki perusahaan antara lain, perusahaan memiliki data base, perusahaan memiliki jaringan yang terkoneksi antar departemen, perusahaan melakukan pembaharuan software dan hardware sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan dari personal adalah kemampuan untuk melakukan perubahan sistem

IT, keahlian dalam melakukan penyesuaian sistem IT dengan kondisi lapangan, personil mendapatkan data yang diperlukan dengan tepat waktu.

Wong, Sancha and Thomsen (2017) yang menyatakan bahwa internal *Supply chain integration* merupakan integrasi data antar departemen didalam perusahaan dengan indikator sebagai berikut: kemudahan dalam mengakses data unit lain, integrasi laporan hasil pekerjaan unit-unit perusahaan, informasi data persediaan dapat diakses seluruh departemen yang berkepentingan, sistem perencanaan yang dapat diakses oleh setiap pihak yang berkepentingan dan akurasi data antar uit perusahaan dapat diandalkan.

2.1.2. Supply chain performance

Kocoglu *et al.*(Kocoglu et al., 2011) dalam penelitiannya menyebutkan 4 indikator penting dalam pengukuran kinerja *supply chain*, yaitu: total biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, pemanfaatan aset-aset perusahaan, kinerja *supply chain* perusahaan, fleksibilitas serta respon terhadap permintaan pelanggan.

Lambert dan Cooper (Lambert & Cooper, 2000) menjelaskan bahwa tujuan akhir perusahaan dalam mengelola rantai pasok adalah menciptakan nilai tambah bagi konsumen. Nilai tambah tersebut berupa seperti harga produk yang kompetitif, kualitas produk yang tinggi, respon yang cepat terhadap masalah atau permintaan konsumen, fleksibel didalam memenuhi permintaan konsumen, pengiriman pesanan yang tepat waktu.

Penelitian Li et al., (2009) menyatakan bahwa pengukuran kinerja rantai pasok dapat diukur dari 6 indikator, yaitu: ketepatan pengiriman, efektifitas perputaran persediaan dan jangka waktu antara santara pembelian bahan baku sampai dengan penjualan, jangka waktu antara pemesanan dengan pengiriman dan efisiensi proses produksi, kinerja pengiriman produk, kemampuan mendeteksi keberadaan produk dan biaya kesempatan yang hilang, total biaya logistik.

2.2. Total Quality Management

TQM adalah pendekatan peningkatan kualitas sistematis untuk manajemen perusahaan untuk tujuan meningkatkan kinerja dalam hal kualitas, produktivitas,

kepuasan pelanggan, dan profitabilitas. Sejak praktek TQM telah dianut oleh banyak perusahaan di seluruh dunia. TQM merupakan alat manajemen yang dapat menawarkan dan memberikan stabilitas, pertumbuhan, serta kesejahteraan dalam perusahaan (Issac, Rajendran, & Anantharaman, 2004). TQM adalah filosofi manajemen yang dimaksudkan untuk memberdayakan setiap anggota organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk mempromosikan terus menerus, berkelanjutan, dan peningkatan jangka panjang dalam kualitas dan produktivitas dan untuk menghilangkan rasa takut karyawan akan perubahan. Prinsip dasarnya adalah bahwa biaya pencegahan kurang dari biaya koreksi (Bellis-Jones, R. Hand, 1989). TQM berfokus pada perbaikan proses yang berkesinambungan dalam organisasi untuk memberikan nilai pelanggan yang unggul dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) merupakan suatu cara pendekatan yang digunakan organisasi dalam menjalankan organisasi dalam memaksimalkan kinerja perusahaan dan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Gaspersz (2000:4) kualitas di bagi atas pengertian konvensional dan pengertian strategic. Pengertian konvensional dari kualitas menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: *performance* (performansi), *reliability* (keandalan), *ease of use* (mudah dalam penggunaan), *esthetics* (estetika), dan sebagainya. Sedangkan pengertian kualitas yang strategic menyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Berdasarkan pengertian tersebut kualitas pada dasarnya mengacu pada keistimewaan produk baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi kebutuhan pelanggan yang dapat memberikan kepuasan atas penggunaan produk tersebut dan kualitas juga terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kerusakan dan kekurangan.

Dari definisi peneliti sebelumnya diatas dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan penerapan ilmu manajemen yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar dengan melakukan perbaikan dalam bidang kualitas dari sistem produksi dan pemberdayaan pekerja sehingga dapat menciptakan perubahan positif bagi perusahaan. Penelitian Kuo (2016) menyatakan bahwa

TQM merupakan suatu proses yang digunakan perusahaan untuk mendorong sistem di perusahaan agar mampu mengurangi biaya, menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, meningkatkan kepuasan pelanggan dan memberdayakan karyawan. Subrahmanya Bhat & Rajashekhar (2009) menyatakan bahwa TQM mempunyai enam elemen sebagai kunci sukses dalam mengimplementasikannya, yaitu:

- *Confidence*

Integritas dalam TQM tidak akan terbentuk tanpa kepercayaan, Sikap percaya membentuk karyawan untuk memiliki rasa keterlibatan dalam perusahaan (Chang, 2006). Kepercayaan juga merupakan aspek yang penting dalam memenuhi kepuasan pelanggan dan menjadi salah satu syarat utama dalam penerapan TQM di suatu perusahaan

- *Training*

Pelatihan berfungsi untuk memberdayakan pekerja. Eselon puncak suatu perusahaan bertanggung jawab untuk melakukan penerapan TQM dalam perusahaan. Program pelatihan berfungsi untuk memberdayakan karyawan untuk memahami pentingnya kepuasan customer, dan dapat memberikan kontribusi secara efektif dalam perusahaan (Prajogo & Brown, 2004)

- *Teamwork*

Dalam suatu perusahaan hubungan baik antar pekerja sangatlah penting, hal ini menjadi salah satu faktor utama agar implementasi TQM dalam perusahaan juga berjalan secara lancar (Goetsch & Davis, 2016). Kerjasama tim yang baik dapat menciptakan suasana nyaman bagi pekerja yang berdampak pada munculnya bantuan- bantuan pekerja lain untuk menemukan solusi pada suatu masalah.

- *Leadership*

Kepemimpinan dalam TQM harus memiliki visi guna menginspirasi, dan memberikan pandangan terhadap arah strategis sebagai acuan untuk pekerja. Kepemimpinan yang efektif bermula dari pengembangan misi dan akhirnya muncul strategi dan akhirnya menjadi aksin dari suatu perusahaan.

- *Recognition*

Karyawan harus berusaha untuk mendapatkan pengakuan bagi dirinya sendiri atau bagi tim. Ketika pemimpin mengakui kinerja yang dimiliki oleh karyawan, para karyawan akan menjadi lebih produktif dan lebih menunjukkan kualitas dan kuantitas dari setiap usaha yang dilakukannya dalam perusahaan.

- *Communication*

Komunikasi adalah penyatu dari semua konsep TQM. Pemimpin harus menciptakan dan memelihara komunikasi yang akan digunakan untuk menerima dan mengirim informasi dalam TQM. Komunikasi merupakan hal yang penting dalam TQM guna mendapatkan informasi yang akurat dan kredibel.

2.3. *Employee satisfaction*

Employee satisfaction adalah hubungan antara keinginan seorang pekerja dengan pekerjaan apa yang ditawarkan pada pekerja (Locke, 1969). *Employee satisfaction* memiliki hubungan dengan performa. Beberapa penelitian sebelumnya berkata bahwa *employee satisfaction* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Organizational Performance* (Brooke, Russell, & Price, 1988; Cramer, 1996). *Employee satisfaction* juga merupakan perasaan positif tentang pekerjaan sebagai evaluasi karakter pada pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2013). *Employee satisfaction* dalam pekerjaan tidak hanya bergantung pada sifat dari suatu pekerjaan, tetapi juga tergantung pada harapan dari seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Al-Hussami, 2008).

Employee satisfaction dapat diukur atas 6 aspek (Luthans, 1989), yaitu:

- *Pay*

Pay adalah sesuatu pembayaran finansial yang didapatkan oleh karyawan guna pengembalian jasa karyawan. Karyawan harus diberikan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, karena upah adalah salah satu faktor penting yang dapat menopang kepuasan kerja karyawan (Robbins & Judge, 2013).

- *Promotion*
Promosi memiliki efek yang berbeda terhadap kepuasan kerja karyawan. Promosi akan memberikan kesempatan pada karyawan untuk berkembang, memiliki tanggung jawab lebih, dan peningkatan status sosial pada karyawan (Robbins & Judge, 2013)
- *Supervision*
Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, Pemimpin memiliki kewajiban untuk dapat mempengaruhi bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Luthans, 1989)
- *Working Itself*
Hal ini adalah pandangan karyawan mengenai sejauh mana pekerjaan yang digelutinya menarik, memberikan kesempatan karyawan untuk belajar, dan peluang karyawan untuk menerima tanggung jawab (Luthans, 1989). Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan nilai tambah bagi mereka dan mengembangkan potensinya. Kesesuaian pekerjaan dapat membantu peningkatan kinerja karyawan (Robbins & Judge, 2013)
- *Relationship with Co workers*
Seorang pekerja akan memiliki *employee satisfaction* yang tinggi bila memiliki hubungan yang baik antar pekerja dan dapat mengembangkan hubungan antar pekerja (Gordon & Hartman, 2009)

2.4. Hubungan Antar Variabel

Dalam point ini akan dijelaskan mengenai hubungan asing- masing antara variabel yang telah dijelaskan sebelumnya pada landasan teori dan juga akan membahas mengenai kajian penelitian terdahulu yang terkait dengan hubungan antar variabel tersebut.

2.4.1. Hubungan antara TQM dengan *Employee satisfaction*

TQM ditemukan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada kepuasan kerja individu (Harber, Burgess, & Barclay, 1993) dan sering

menghasilkan iklim organisasi yang sehat dalam lingkungan kerja. (Guimaraes, 1996) melakukan penelitian tentang dampak TQM pada sifat karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dalam perusahaan telah meningkat, yang menunjukkan bahwa pelaksanaan total TQM telah mengubah lingkungan kerja dan sikap karyawan menjadi lebih baik. Akibatnya tingkat kepuasan kerja karyawan meningkat dan munculnya rasa memiliki perusahaan oleh karyawan. Hasil dari penerapan TQM adalah kualitas baru, kebijakan, struktur organisasi baru, proses operasi baru, dan cara baru untuk mengevaluasi kinerja dan perubahan ini mungkin berpengaruh pada pekerjaan sehari-hari karyawan dan *employee satisfaction* para karyawan. TQM mensyaratkan partisipasi maksimal karyawan di semua tingkat (Guimaraes, 1996; Luthans, 1989; Kanungo, 1982). Tingkat tinggi "keterlibatan kerja" meningkatkan *employee satisfaction*, *career satisfaction*, dan *organizational commitment* (Igarria et al., 1994).

TQM akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja, Bounds (Bounds, 1995) menganjurkan pemberdayaan karyawan dengan peningkatan wewenang dan tanggung jawab, sehingga memungkinkan mereka menjadi inovatif dalam menerapkan solusi mereka sendiri terhadap suatu masalah, dan mendorong peningkatan pengakuan akan kebutuhan akan kerja sama, komunikasi, dan kerja sama tim yang akan meningkatkan *employee satisfaction* para karyawan. Penelitian Chang et al., (2010) yang menyatakan bahwa TQM praktis pada organisasi dalam melakukan pelatihan karyawan, pemberdayaan karyawan, kompensasi karyawan, dan kepemimpinan organisasi berdampak pada kepuasan dan loyalitas karyawan. Penelitian Alsughayir (2014) yang menyatakan bahwa TQM praktis pada perusahaan telekomunikasi Saudi memberikan peningkatan terhadap kepuasan pegawai. Penelitian Karia & Asaari (2006) menyatakan bahwa TQM berdampak pada kepuasan karyawan. penelitian yang dilakukan oleh Zahari & Zakuan (2016) menyatakan bahwa TQM berdampak terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur Malaysia. Dari penelitian terdahulu, maka peneliti menetapkan hipotesis pertama adalah

H1 : TQM yang diterapkan pada perusahaan berpengaruh terhadap *employee satisfaction*

2.4.2 Hubungan antara TQM dengan *Supply chain integration*

TQM merupakan suatu alat dalam bidang *Supply chain* yang berfungsi untuk meningkatkan faktor *Supply chain* dari suatu perusahaan. Flynn dan Flynn (B. B. Flynn & Flynn, 2005) menyatakan bahwa TQM yang baik dalam suatu organisasi dapat memberikan dampak yang positif terhadap *Supply chain* Intergartion suatu organisasi sehingga dapam membentuk atau menciptakan keunggulan kompetitif suatu organisasi .Terziovski and Hermel (Terziovski & Hermel, 2011) telah meneliti dalam penelitiannya bahwa TQM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Supply chain integration*. Penelitian Kuo (2016) menyatakan bahwa TQM implementation berdampak positif terhadap *supply chain integration* di perusahaan Taiwan. Penelitian yang dilakukan oleh Vanichchinchai & Igel (2011) menyatakan bahwa TQM implementation berdampak pada *supply chain* praktis dalam melakukan integrasi dengan melakukan internal kolaborasi antar departemen. Fernandes et al., (2014) menyatakan bahwa Quality management diperlukan untuk meningkatkan *supply chain integration* dalam menyesuaikan sistem yang ada supaya secara praktis SCM dapat dijalankan

Dari penelitian tersebut, peneliti menetapkan hipotesis kedua adalah:

H2 : TQM yang diterapkan pada perusahaan berpengaruh terhadap *Supply chain integration*

2.4.3 Hubungan antara *Supply chain integration* dengan *employee satisfaction*

Supply chain integration (SCI) adalah salah satu strategi yang dimiliki perusahaan untuk menerapkan kompleksitas rantai pasokan dan mencapai peningkatan kinerja (Droge, Vickery, & Jacobs, 2012). SCI dapat diteliti menggunakan tiga dimensi, yaitu: *internal integration*, *supplier integration*, dan *customer integration* (Kim, 2009; Barbara B. Flynn, Huo, & Zhao, 2010). *Internal integration* dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk dapat mengatur praktik, prosedur, informasi, keputusan dan perilaku (Barbara B. Flynn et al., 2010). Stevens (1990) mengemukakan bahwa perusahaan mengintegrasikan internal terlebih dahulu, dan kemudian memperluas

integrasi ke mitra dagang. Dengan kata lain, sebelum berhasil mengembangkan integrasi eksternal dengan mitra rantai pasokan, perusahaan harus mengembangkan integrasi internal, yang mencakup proses sosial seperti kerja tim di antara aktor sosial dari berbagai area fungsional (Zhao et al., 2011).

Seorang pekerja akan memiliki *employee satisfaction* yang tinggi bila memiliki hubungan yang baik antar pekerja dan dapat mengembangkan hubungan antar pekerja (Gordon & Hartman, 2009). Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa Penerapan faktor internal *integration* yang baik berpengaruh terhadap *employee satisfaction* para pekerja dalam suatu organisasi. Sehingga dapat diartikan bahwa faktor internal yang baik dalam SCI suatu organisasi dapat meningkatkan *employee satisfaction* para pekerja di suatu organisasi. Penelitian Kuo (2016) menyatakan bahwa TQM implementation berdampak positif terhadap *satisfaction* di perusahaan Taiwan. TQM implementation dapat memberikan pengembangan karyawan, sistem kompensasi bagi perusahaan, dan pelatihan karyawan. Penelitian Jacobs et. al., (2016) yang menyatakan bahwa dampak *supply chain integration* berdampak pada kepuasan karyawan dengan internal komunikasi pada perusahaan manufaktur di China, karena dapat mengakses persediaan gudang secara real time. Dari penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menarik hipotesa ketiga adalah:

H3 : *Supply chain integration* pada perusahaan memberikan pengaruh terhadap *Employee satisfaction*

2.4.4 Hubungan antara TQM dengan *Supply chain performance*

TQM menggunakan teknik yang meningkatkan serta menghasilkan kualitas produk yang lebih baik dengan proses berkelanjutan dengan demikian membantu perusahaan meningkatkan kinerja SC secara kompetitif (Grant, Shani, & Krishnan, 1994). Almansour (2012) berkata dalam penelitiannya bahwa keberadaan sebuah sistem mutu yang menggabungkan tindakan serta mempengaruhi penjualan, keuangan, operasi, layanan pelanggan dan pemasaran. Penelitian terdahulu (Kanji & Wong, 1999) menunjukkan bahwa TQM merupakan salah satu unsur terpenting yang mempengaruhi *Supply chain performance* suatu organisasi. Ada beberapa penelitian empiris yang berkembang

yang mendukung hubungan langsung antara penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan peningkatan kinerja *Supply chain performance* suatu organisasi (Easton & Jarrell, 1998; Lemak, Reed, & Satish, 1997). Casadesus & Castro (Casadesús & De Castro, 2005) menunjukkan betapa eratnya hubungan antara TQM dengan SCP, pada kesimpulannya bahwa TQM memiliki pengaruh yang positif terhadap SCP suatu organisasi yang menimbulkan keunggulan bersaing untuk suatu organisasi. Dari penelitian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa TQM memiliki dampak yang positif terhadap *Supply chain performance*. Penelitian yang dikemukakan Sinha et al., (2016) pada perusahaan small and medium enterprise (SMEs) di India terhadap perusahaan 120 perusahaan komponen automotif dengan menggunakan analisa regresi linear didapatkan bahwa manajemen mutu terpadu memberikan dampak pada *supply chain performance*. Penelitian Ardianto & Natsir (2014) yang menyatakan bahwa total quality management practice berdampak positif terhadap *supply chain performance* dalam mengurangi lead time, meningkatkan inventori turnover, mengurangi produk rusak, mengurangi biaya produksi dan menyesuaikan sesuai permintaan pelanggan perusahaan.

Dari penelitian terdahulu, maka peneliti dapat menarik hipotesa keempat adalah:

H4 : TQM yang diterapkan pada perusahaan mampu memberikan pengaruh terhadap *Organizational Performance*

2.4.5 Hubungan antara *Supply chain integration* dengan *Supply chain performance*

Supply chain integration membantu perusahaan untuk memahami sumber dan kemampuan mereka secara internal dan eksternal untuk mengkonsolidasikan rantai pasokan mereka secara keseluruhan dalam upaya memperbaiki kinerja jangka panjang organisasi guna meningkatkan peforma suatu organisasi (Horvath, 2001; Huo, 2012). Flynn et al (2010) mengatakan bahwa *Supply chain integration* merupakan aspek kritical untuk meningkatkan peforma suatu organisasi. Penelitian Kocoglu et al., (2011) menyatakan bahwa efek dari *Supply chain*

integration (SCI) memberikan dampak dan peningkatan pada terhadap *Supply chain performance* (SCP), hasil penelitiannya adalah dimana SCI memiliki hubungan dan dampak yang positif terhadap SCP. Flynn *et al.* (2010) meneliti mengenai dampak SCI terhadap SCP dan *Business Performance*, hasil dari penelitian tersebut adalah dimana SCI memiliki dampak yang positif terhadap SCP. Flynn *et al.* (Barbara B. Flynn *et al.*, 2010) mengatakan bahwa *Supply chain integration* merupakan aspek kritical untuk meningkatkan peforma suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Vanichchinchai & Igel (2011) menyatakan bahwa TQM implementation berdampak pada *supply chain performance* di Thailand dalam pengurangan biaya produksi, fleksibiitas perusahaan dan responsivness perusahaan. Penelitian Ardianto & Natsir (2014) yang menyatakan bahwa *supply chain integration* dalam integrasi fungsi internal dan eksternal organisasi berdampak positif terhadap *supply chain performance* dalam mengurangi lead time, meningkatkan inventori turnover, mengurangi produk rusak, mengurangi biaya produksi dan menyesuaikan sesuai permintaan pelanggan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Yu *et al.*, (2013) yang menyatakan bahwa *supply chain integration* (*internal integration* dan *external integration*) berdampak positif terhadap *supply chain performance* di Perusahaan manufaktur China dengan memberikan kepuasan kepada pelanggan dan kinerja keuangan perusahaan. Dari hasil penelitian sebelumnya, peneliti menyatakan hipotesis kelima adalah:

H5: *Supply chain integration* memberikan pengaruh terhadap *Organizational Performance*

2.4.6 Hubungan antara *employee satisfaction* dengan *Supply chain Performance*

Mencapai tujuan organisasi dikenal sebagai kinerja organisasi, suatu organisasi yang sukses menunjukkan ROE dan ini menjadi mungkin karena pembentukan sistem manajemen kinerja karyawan yang baik, dengan kata lain akan tercipta kepuasan kerja (Ricardo, 2001). Kevin (2011) menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja karyawan dan peforma rantai pasok, dimana peneliti menjelaskan bahwa kepuasan karyawan yang tinggi dapat menurunkan

biaya untuk karyawan dan dapat menghasilkan efektifitas yang lebih untuk organisasi. Menurut Latif (Latif, 2013) *employee satisfaction* memiliki dampak yang signifikan terhadap *Organizational Performance* dan *Supply chain Performance*. Menurut Yee *et al.* (Yee *et al.*, 2008) karyawan yang memiliki *employee satisfaction* yang bagus akan lebih terlibat dan lebih berdedikasi untuk memberikan layanan berkualitas tinggi yang akan membantu perusahaan dalam pengembangan *Supply chain performance* suatu perusahaan. Moberg *et al.* (Moberg, Cutler, Gross, & Speh, 2002) memngatakan dalam penelitiannya bahwa *employee satisfaction* memiliki pengaruh yang positif terhadap *Supply chain performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Menon (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan pemimpin dalam perusahaan akan memberikan kinerja pada SCM perusahaan dengan terjadinya fleksibilitas karyawan, tim organisasi, dan pelatihan karyawan akan mampu meningkatkan kinerja terutama dalam produktivitas.

Dari penelitian terdahulu, maka peneliti menetapkan hipotesis keenam adalah:

H6: *Employee satisfaction* pada perusahaan berpengaruh terhadap *Organizational Performance*

2.5.Kerangka konsep Penelitian

TQM atau disebut juga dengan manajemen mutu terpadu merupakan suatu sistem yang digunakan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan cara melibatkan seluruh kompoenen yang ada pada perusahaan (Jacobs *et al.*, 2013). Implementasi TQM pada perusahaan mampu memberikan kontribusi terhadap organisasi untuk menyesuaikan kondisi perusahaan dengan perubahan di eksternal perusahaan. Penerapan TQM pada perusahaan mampu mengurangi pemborosan yang ada terutama dalam mengurangi biaya-biaya kualitas diantaranya: pertama, biaya penilaian merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan terkait dengan penilaian produk misalnya pengujian, pemeriksaan produk, biaya bahan uji yang habis pakai. Kedua, biaya pencegahan merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan guna mencegah terjadinya kegagalan/kerusakan barang misalnya

biaya perencanaan dan perekayasaan mutu, evaluasi produk baru, desain produk/proses, pengendalian proses di setiap departemen.

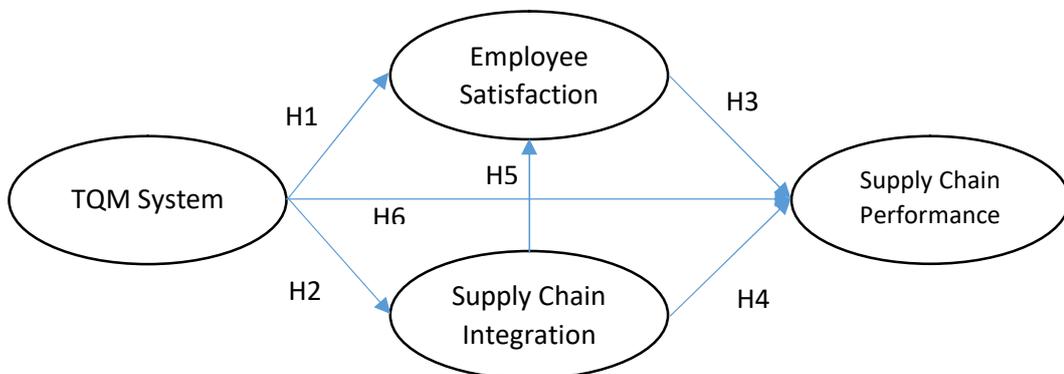
Ketiga, adalah biaya kegagalan internal merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan ketika tidak memenuhi persyaratan yang ditentukan atau spesifikasi yang ditetapkan sebelum produk sampai pada pelanggan misalnya produk cacat, pengujian ulang produk, penurunan kualitas produk dan lain-lain. Keempat, yakni adalah biaya kegagalan eksternal merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan terkait dengan produk yang telah sampai pada pelanggan, msalnya: penanganan komplain dari pelanggan, produk material yang dikembalikan pelanggan, biaya garansi yang diberikan perusahaan, dan biaya lainnya.

TQM pada perusahaan perlu diterapkan untuk mengurangi biaya-biaya kualitas dan membangun sistem yang terstruktur agar prosedur dan formulir serta instruksi kerja pada perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik dan benar. TQM Sistem pada perusahaan menjadi suatu sistem yang tertata dan terkendali pada seluruh departemen perusahaan yang menjadikan prosedur antara satu departemen dengan lainnya menjadi terkoneksi dan terhubung. Prosedur yang tekoneksi dan terhubung ketika digunakan sistem informasi teknologi akan menjadi terintegrasi dengan *single data base*. Integrasi sitem pada internal perusahaan antar seluruh departemen disebut dengan internal *supply chain integration* (Wong et al., 2017).

TQM yang diterapkan perusahaan dan teknologi informasi yang diterapkan pada perusahaan akan membangun internal *supply chain* yang menjadikan perusahaan menjadi satu kesatuan utuh, dalam arti data-data di departemen lain dapat diakses dan dimonitor departemen-departemen yang terkoneksi dan terhubung. Kondisi ini memberikan komunikasi, koordinasi dan kolaborasi antar departemen akan berjalan dengan baik, sehingga memberikan lingkungan kerja yang baik bagi karyawan perusahaan. Kedua sistem ini pada umumnya diterapkan pada perusahaan kelas menengah dan besar di Jawa Timur. Kepuasan karyawan pada perusahaan ditentukan dengan sistem kerja yang telah tertata dengan baik, sehingga karyawan pada perusahaan mampu mengikuti prosedur-prosedur yang telah disepakati secara bersama. Data antar departemen telah terkoneksi sehingga supervisi dari atasan dapat dijalankan secara benar dan tepat. Sistem ini juga menjamin bahwa karyawan pada perusahaan akan selalu dikembangkan dengan

diberikan pelatihan-pelatihan yang memadai, karena menjadi klausul pada sistem mutu (Prajogo & Brown, 2004).

Sistem yang bangun perusahaan dengan mengimplementasikan sistem TQM dan internal supply chain *integration* akan memberikan kepuasan kepada karyawan untuk memberikan peningkatan kepada *supply chain performance* perusahaan. Sistem teknologi informasi yang dibangun sebagai suatu bagian dari internal *integration supply chain* akan memberikan pada bagian ekspor/import untuk mengetahui posisi barang dan persediaan bahan di gudang sehingga memudahkan bagi departemen tersebut untuk menentukan ketepatan pengiriman, efektifitas perputaran persediaan dan jangka waktu antara santara pembelian bahan baku sampai dengan penjualan, jangka waktu antara pemesanan dengan pengiriman dan efisiensi proses produksi, kinerja pengiriman produk, kemampuan mendeteksi keberadaan produk dan biaya kesempatan yang hilang (Li et al., 2009). Kinerja *supply chain* perusahaan didapatkan dengan memberdayakan kemampuan seluruh komponen yang ada pada perusahaan yang menjadi kekuatan utama pada implementasi TQM (Sinha et al., 2016). Dengan demikian maka dapat dibangun kerangka penelitian pada Gambar 2.1.



Gambar 2.2. Kerangka Penelitian