

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Supply Chain Quality Management (SQCM)*

Manajemen kualitas rantai pasok merupakan konsep baru yang muncul pada akhir tahun 1980-an, yang dapat dilihat sebagai tahap baru dari *Total Quality Management (TQM)* ketika mencapai kualitas tinggi yang bersangkutan sebagai proses *co-making* antara berbagai pihak yang tidak berpusat hanya pada satu perusahaan (Zeng et al., 2013a). Pemeriksaan kualitas yang tadinya hanya dilakukan dengan mengukur kinerja perusahaan secara internal saja, diubah dengan memperhatikan kualitas dari hubungan yang dijalankan perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam SC. Aspek yang diperiksa tidak lagi seputar bagaimana sebuah perusahaan menjalankan proses bisnisnya, tetapi mencakup secara lebih luas yakni, dengan memeriksa bagaimana semua pihak dalam SC menjalankan perannya masing-masing.

SQCM pada awalnya didefinisikan sebagai keterlibatan semua pihak dalam jaringan rantai pasok di luar batas masing-masing perusahaan untuk peningkatan produk, layanan dan proses, yang kemudian menciptakan diferensiasi kompetitif dan memberikan nilai pada pelanggan (Phan et al., 2019). Batas yang dimaksud dapat berupa informasi, strategi, perencanaan dan berbagai otoritas yang biasanya hanya dilakukan secara internal oleh perusahaan. Dalam hal informasi, biasanya perusahaan akan membatasi publikasinya terhadap pihak di luar perusahaan, tetapi ketika menjalankan SQCM, bebrapa informasi tersebut harus dibagikan kepada pihak lain yang menjadi anggota SC selama informasi yang dibagikan berhubungan dengan tujuan untuk mencapai kualitas operasional yang lebih baik. Begitu pula dengan strategi dan perencanaan, yang sebelumnya segala otoritas dalam penyusunan strategi dan perencanaan dilakukan secara individu oleh perusahaan, ketika menjalankan SQCM dapat dilakukan secara berkolaborasi dengan pihak yang

menjadi anggota SC untuk mencapai peningkatan kualitas dalam SC yang lebih baik.

Penekanan baru pada harmonisasi kebutuhan dan kepentingan berbagai pihak dalam SC serta pada pentingnya penyelarasan kebutuhan ini dengan kebutuhan pelanggan yang beragam baik pada tingkat intra dan antar perusahaan, dianggap penting bagi perusahaan manufaktur. Salah satu penjelasan untuk penekanan baru pada integrasi manajemen SC muncul dari fakta bahwa hal ini dipandang sebagai prasyarat untuk meningkatkan efisiensi operasional, memberikan produk / layanan yang berkualitas unggul, mempertahankan kinerja organisasi, serta mengikuti harapan pelanggan yang makin meningkat dan berubah. Prioritas operasional dan perusahaan, serta kebutuhan untuk lebih maju dari pola pikir tradisional yang berpusat pada perusahaan dan berbasis produk ke orientasi rantai pasokan antar-organisasi telah membuka jalan bagi para peneliti untuk melakukan upaya bersama dalam berteori dan mengoperasionalkan antarmuka antara praktik QM dan SCM menjadi satu kesatuan dan koheren sebagai 'SCQM' (Soares et al., 2017).

Quang et al., (2016) mendefinisikan SCQM sebagai partisipasi semua anggota dalam rantai pasokan untuk meningkatkan semua proses, produk, layanan serta budaya kerja, dll. Ini akan menghasilkan peningkatan produktivitas, daya saing dan kepuasan pelanggan. Secara singkat, menjadi orientasi, koordinasi, dan implementasi semua kegiatan yang berlangsung dengan lancar dalam rantai pasokan. Hal ini membantu untuk meningkatkan kualitas operasional dan kualitas produk serta untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, karena dengan adanya Kerjasama antar organisasi proses berjalannya hubungan dapat terkendali dengan baik dan juga setiap anggota SC dapat terus mempertahankan kinerjanya dalam menjalankan peran sekaligus mengukur dan mengawasi kinerja anggota lain serta memiliki referensi dan tolak ukur dalam menjaga kualitas kinerja dalam peran yang dijalankan.

Konsep SCQM menggabungkan manfaat SCM dan QM, di mana SCM yang berfokus pada integrasi dan kerjasama antar anggota rantai pasok dari hulu

ke hilir untuk dapat mengurangi biaya dan menciptakan tingkat efisiensi yang tinggi. Sedangkan QM berfokus pada kondisi internal yang bertujuan untuk dapat meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan demikian SCQM dipandang sebagai sebuah pendekatan yang luas untuk dapat mencapai integrasi yang berkualitas dengan pemasok dan pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja rantai pasok dan memaksimalkan nilai yang diberikan kepada pelanggan (Phan et al., 2019).

SCQM digambarkan sebagai hasil dari SCM yang dirancang dengan tujuan untuk memungkinkan perusahaan memiliki hubungan rantai pasok yang kompetitif dengan menerapkan praktik dari QM. SCQM juga digambarkan sebagai koordinasi formal dan integrasi proses bisnis yang mencakup seluruh organisasi yang terlibat sebagai mitra dalam SC untuk melakukan pengukuran, analisis, dan peningkatan berkelanjutan pada produk, layanan, dan proses yang dilakukan dalam memberikan nilai dan kepuasan pada pelanggan menengah hingga akhir di pasar. Maka kolaborasi, koordinasi, dan integrasi yang berkualitas di antara anggota yang terlibat dalam SC mewakili esensi dari SCQM (Abdallah et al., 2021).

2.2. Praktik Manajemen Kualitas Rantai Pasok

Untuk dapat mempelajari bagaimana SCQM dapat mendorong pada kinerja perusahaan, para peneliti sering berfokus pada praktik SCQM yang mengacu pada serangkaian praktik sehari-hari yang diadopsi oleh perusahaan untuk mendapatkan tujuan SCQM. Praktik dari SCQM terus dipelajari oleh para peneliti untuk mengembangkan konstruksi yang menjadi ciri SCQM, serta menyelidiki efek praktik individu terhadap berbagai bentuk dan dimensi kinerja.

Menurut Kaynak & Hartley, (2008), Implementasi SCQM tidak hanya praktik internal, yang terkandung dalam suatu organisasi, tetapi juga praktik eksternal, yang melintasi batas-batas organisasi yang mengintegrasikan

perusahaan dengan pelanggan dan pemasoknya. Sebagai salah satu dimensi penting dari rantai pasokan, SCQM tidak hanya membutuhkan QM untuk diimplementasikan secara internal dalam setiap organisasi anggota rantai pasokan, tetapi juga membutuhkan komunikasi, kolaborasi, dan integrasi dengan anggota rantai pasokan hulu dan hilir sehubungan dengan kualitas. Mempertahankan kesesuaian yang tinggi di tahap hulu membantu menghindari aktivitas inspeksi tambahan atau manajemen aliran balik untuk perbaikan di fase hilir, memfasilitasi alur kerja rantai pasokan. Sebagai salah satu dimensi penting dari rantai pasokan,

Praktik SCQM dikembangkan dan dikonseptualisasikan melalui delapan praktik yang berfokus pada QM internal dan pemasok. Konsep tersebut terdiri dari kepemimpinan manajemen, pelatihan, hubungan karyawan, fokus pelanggan, data dan pelaporan berkualitas, QM pemasok, desain produk / layanan, dan manajemen proses. Implementasi dari praktik SCQM yang dikemukakan oleh Kaynak & Hartley, (2008) adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Manajemen :

Penerimaan tanggung jawab kualitas oleh manajemen puncak, evaluasi manajemen puncak pada kualitas, partisipasi oleh manajemen puncak dalam upaya peningkatan kualitas, kekhususan sasaran kualitas, pentingnya melekat pada kualitas dalam kaitannya dengan biaya dan jadwal, serta perencanaan kualitas yang komprehensif.

2. Pelatihan :

Penyediaan pelatihan statistik, pelatihan perdagangan, dan pelatihan terkait kualitas untuk semua karyawan.

3. Hubungan Karyawan :

Implementasi keterlibatan karyawan dan lingkaran kualitas, partisipasi terbuka karyawan dalam keputusan kualitas. tanggung jawab karyawan terhadap kualitas, pengakuan karyawan untuk kinerja kualitas

unggul, efektivitas pengawasan dalam menangani masalah kualitas, dan kesadaran kualitas berkelanjutan dari semua karyawan.

4. Fokus Pelanggan :

Keterlibatan pelanggan dalam desain produk atau layanan, penggunaan survei kepuasan pelanggan, dan fokus pada pencapaian kepuasan pelanggan yang lebih besar.

5. Data dan Pelaporan Berkualitas :

Penggunaan data biaya berkualitas, umpan balik data berkualitas kepada karyawan dan manajer untuk pemecahan masalah, pengukuran kualitas tepat waktu, evaluasi manajer dan karyawan berdasarkan kinerja kualitas, dan ketersediaan data berkualitas.

6. QM Pemasok :

Lebih sedikit pemasok yang dapat diandalkan, ketergantungan pada kontrol proses pemasok, saling ketergantungan yang kuat antara pemasok dan pelanggan, kebijakan pembelian yang menekankan kualitas daripada harga, kontrol kualitas pemasok, dan bantuan pemasok dalam pengembangan produk.

7. Desain Produk / Layanan :

Proses *scrub-down* menyeluruh, keterlibatan semua departemen yang terkena dampak dalam tinjauan desain, penekanan pada *producibility*, dan kejelasan spesifikasi.

8. Manajemen Proses :

Kejelasan kepemilikan proses, batasan, dan langkah-langkah, penggunaan kontrol proses statistic, desain proses yang dipermudah, pemeliharaan preventif, dan inspeksi diri karyawan.

Sedangkan Soares et al., (2017) meringkas seperangkat praktik SCQM berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya menjadi lima praktik sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Berkualitas :

Mengacu pada tindakan manajerial dan pilihan yang berkaitan dengan membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan berkelanjutan di tingkat antar dan intra-perusahaan.

2. Fokus Pelanggan :

Perlu melihat pelanggan internal dan eksternal sebagai pihak utama yang memberikan indikator kualitas, penggerak nilai bisnis jangka panjang dan sumber utama kesuksesan bisnis. Ini juga berkonotasi respon yang cepat dan pendekatan proaktif terhadap kebutuhan dan kekhawatiran pelanggan.

3. Fokus Pemasok :

Mengharuskan organisasi untuk melihat pemasok sebagai anggota yang tidak ternilai dari penciptaan rantai nilai mereka dan bahwa organisasi harus membangun lingkungan bisnis yang memungkinkan fokus dan pengembangan kualitas bersama melalui hubungan kolaboratif. Perlu dicatat bahwa kemampuan dan kemauan mitra rantai pasokan untuk segera menanggapi masalah kualitas organisasi pembelian mengandalkan. Pada dasarnya, pada tingkat kepercayaan antara semua pihak dan di semua tingkat rantai pasokan.

4. Organisasi yang Mendukung Teknologi Informasi (TI) :

Memandang komunikasi dan berbagi informasi melalui penggunaan TI sebagai prasyarat untuk mengoptimalkan kinerja kualitas jaringan rantai pasokan multi-eselon. Jika dikelola dan dipelihara dengan tepat, TI dapat menghasilkan efisiensi operasional dan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi semua anggota jaringan rantai pasokan.

5. Integrasi :

Mengacu pada keselarasan dan koordinasi yang erat dalam rantai pasokan yang dianggap penting untuk pelaksanaan kegiatan SCM yang koheren dan pencapaian peningkatan kinerja.

Sedangkan Zeng et al., (2013), Quang et al., (2016), dan Phan et al., (2019) merangkum praktik SCQM menjadi tiga kelompok kategori, yaitu QM internal, hulu dan hilir. Tiga kategori ini mencakup setiap poin praktik yang dijabarkan dalam dua teori pengelompokkan praktik SCQM sebelumnya. Kelompok tersebut dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Internal :

Mencakup praktik untuk memastikan produk / layanan unggulan serta kualitas proses di dalam organisasi, yang dapat disebut sebagai kepemimpinan manajemen puncak untuk kualitas, perencanaan strategis formal, kontrol proses, pelaporan data berkualitas, penggunaan informasi berkualitas, desain untuk kualitas, pemecahan masalah kelompok kecil, peningkatan dan pembelajaran berkelanjutan, pelatihan untuk kualitas dan penghargaan.

2. Hulu :

Terdiri dari praktik yang melibatkan, mengkomunikasikan, dan mengintegrasikan pemasok dalam SMM perusahaan yaitu pemilihan kualitas pemasok, hubungan teknologi informasi dengan pemasok, berbagi informasi oleh pemasok, keterlibatan pemasok dalam desain, keterlibatan pemasok dalam kualitas dan kemitraan pemasok.

3. Hilir :

Berisi praktik yang berkaitan dengan pengelolaan hubungan pelanggan serta melibatkan pelanggan dalam manajemen kualitas yaitu hubungan pelanggan, hubungan teknologi informasi dengan pelanggan,

berbagi informasi dengan pelanggan, keterlibatan pelanggan dalam desain dan keterlibatan pelanggan dalam kualitas.

2.3. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

NO.	Penulis, (Tahun)	Judul	Operasionalisasi SCQM	Sampel dan Data	Metode	Kesimpulan
1.	Flynn & Flynn, (2005)	The influence of supply chain quality management practices on quality performance: an empirical investigation	Fokus pelanggan dan pasar, kepemimpinan, informasi dan analisis, pengembangan dan manajemen sumber daya manusia, manajemen proses, perencanaan strategis, informasi kontrol kualitas pemasok, hubungan kerja sama dengan pemasok, pengiriman tepat waktu oleh pemasok, keterlibatan pemasok dalam manajemen kualitas	164 pabrik di industri mesin, elektronik dan komponen transportasi di AS, Jerman, Italia, Jepang dan Inggris	Korelasi dan analisis regresi bertahap	Ada hubungan yang kuat antara QM dan SCM, menciptakan efek sinergi untuk mencapai keunggulan kompetitif
2.	Sila et al., (2006)	Quality in supply chains: an empirical analysis	Hubungan dengan pemasok, hubungan dengan pelanggan, <i>Quality System</i> (QS) yang diberikan oleh pelanggan, QS dikembangkan oleh perusahaan, QS dikembangkan oleh industri,	89 perusahaan manufaktur di Amerika Serikat	Satu dan dua-Uji berekor	QM rantai pasokan dapat menghasilkan kualitas produk yang lebih tinggi. Direkomendasikan adanya keterlibatan pemasok dan pelanggan dalam kualitas Inisiatif dan spesifikasinya

			QS dikembangkan menggunakan standar kualitas, melibatkan pemasok utama, melibatkan pelanggan utama			
3.	Kaynak & Hartley, (2008)	A replication and extension of quality management into the supply chain	Kepemimpinan manajemen, pelatihan, hubungan karyawan, data dan pelaporan kualitas, fokus pelanggan, manajemen kualitas pemasok, desain produk / layanan, manajemen proses	359 perusahaan manufaktur yang beroperasi di AS	Analisis SEM	Multidimensi konstruksi QM dikonfirmasi. Termasuk fokus pelanggan dan QM pemasok membantu meningkatkan kinerja kualitas melalui integrasi internal dan eksternal
4.	Foster et al., (2011)	Towards a better understanding of supply chain quality management practices	Alat kualitas dan rantai pasokan (SCM, CRM, penyelesaian keluhan, pengembangan pemasok, evaluasi pemasok, paket manfaat pelanggan, sumber tunggal, ISO 9000, SERVQUAL)	102 anggota profesional APICS dan Institut Pasokan Manajemen (IS)	Survei berbasis web berarti analisis komparatif	Ada perbedaan dalam perspektif operasi dan manajer rantai pasokan dalam QM rantai pasokan. Kesamaannya adalah pelatihan kerja, analisis data, SCM, manajemen proyek dan survei
5.	Zeng et al., (2013)	Supply chain quality management practices and performance: an empirical study	QM internal: dukungan manajemen puncak, perencanaan strategis, informasi kualitas, manajemen proses, manajemen tenaga kerja, proses desain produk. QM hulu;	238 pabrik di industri mesin, elektronik, transportasi di delapan negara	Analisis SEM	Internal QM berdampak positif pada kesesuaian kualitas dan pelanggan Kepuasan. Tidak ada hubungan signifikan antara QM hulu dan kinerja kualitas, QM hilir dan kualitas

			QM hilir.			kesesuaian yang ditemukan
6.	Nosratpour & Bakar Hamid, (2015)	The impact of SCQM practices on organizational performance	Kepemimpinan, fokus pelanggan, pelatihan dan pendidikan, kemitraan pemasok strategis, analisis informasi, praktik lean internal	280 manajer pemasok Iran Perusahaan Khodro	Analisis SEM	Dampak positif dari praktik QM rantai pasokan pada kinerja organisasi dikonfirmasi, kecuali untuk "pelatihan dan pendidikan" dan "kemitraan pemasok strategis"
7.	Soares et al., (2017)	The influence of supply chain quality management practices on quality performance: an empirical investigation	Integrasi rantai pasokan, fokus pelanggan, fokus pemasok, kepemimpinan kualitas	325 perusahaan manufaktur di Inggris	Analisis faktor, Konsistensi internal dan regresi multivariat	Praktik QM rantai pasokan memiliki dampak positif pada kinerja kualitas, dan praktik "fokus pelanggan" memiliki dampak terbesar