

Bab 1

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam perekonomian global yang semakin kompetitif, kelangsungan hidup suatu industri, baik industri manufaktur maupun jasa, sangat tergantung dari bagaimana industri tersebut dapat melayani kebutuhan pelanggan dengan cepat dan menghasilkan produk serta layanan yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Setiap industri ditantang untuk meningkatkan kinerjanya untuk merespon dengan cepat dan akurat terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam pasar. Tetapi seringkali beberapa produk kalah bersaing dengan kompetitornya disebabkan karena tingginya harga dari produk tersebut akibat dari proses produksi yang tidak efektif dan efisien.

Kondisi persaingan saat ini menurut Handfield dan Nichols (2002) bahwa pada jaman sekarang perubahan sangat cepat terjadi, dimulai dari kemajuan teknologi, sistem perdagangan globalisasi, dan stabilitas ekonomi politik dunia. Meningkatnya jumlah kompetitor asing dan dalam negeri, organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja eksternal dan internalnya agar tetap dapat bersaing di pasaran. Maka dari itu perusahaan diharuskan dapat beradaptasi dengan keadaan saat ini yang semakin modern dan menuntut sebuah perusahaan tersebut harus bergerak mengikuti perubahan yang ada.

Tingkat kompetisi persaingan pada saat ini menjadi intensif dan pasar saat ini telah berubah menjadi global, begitu juga tantangan yang terkait dengan usaha untuk mendapatkan produk dan layanan ke tempat yang tepat pada waktu yang tepat pada biaya terendah. Organisasi mulai menyadari bahwa tidak cukup untuk meningkatkan efisiensi dalam sebuah organisasi, tapi rantai suplai keseluruhan dalam suatu organisasi telah menjadikan organisasi lebih kompetitif. Pemahaman mengenai Supply Chain Management (SCM) telah menjadi prasyarat penting organisasi untuk tetap kompetitif dalam dunia global dan untuk meningkatkan laba (Childhouse dan Towill, 2003; Moberg, *et al.*, 2002; Power, *et al.*, 2001; Tan, *et al.*, 2002).

Ritel merupakan mata jaringan yang paling utama dalam manajemen rantai pasokan karena ritel yang akan berinteraksi secara langsung dengan konsumen akhir. Selain itu ritel juga menghubungkan pengguna akhir dengan penjual yang menyediakan barang dagangan. Mengingat peran ini, menjadi tanggung jawab peritel untuk menganalisis keinginan dan kebutuhan pelanggan dan bekerja dengan anggota yang lain pada rantai pasokan seperti grosir, produsen, maupun perusahaan transportasi, untuk memastikan bahwa barang dagangan yang diinginkan pelanggan tersedia (Utami, 2006:126).

Usaha atau bisnis ritel di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup pesat beberapa tahun terakhir ini, dengan berbagai jenis format serta jenisnya. Hal ini, sebagai akibat dari adanya perkembangan usaha manufaktur dan peluang pasar yang cukup terbuka, maupun upaya pemerintah

untuk mendorong perkembangan bisnis ritel. Pemerintah berperan dalam melakukan perlindungan terhadap ritel nasional, melalui peraturan dan undang-undang (Utami 2006: 19).

Secara makro, perkembangan industri ritel tidak terlepas dari pengaruh tiga faktor utama yaitu ekonomi, demografi, dan sosial budaya. Untuk memenuhi kebutuhan spesifik dari pelanggan dengan segmen yang cukup luas, ritel terpaksa menyiapkan lebih banyak unit barang (stok keeping unit-SKU) atau barang dagangan yang lebih bervariasi. Walaupun banyak item yang disediakan di setiap toko atau ritel dengan skala global, namun beberapa toko sering kali mengkhususkan untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal. Tanpa sistem informasi dan rantai pasokan yang canggih, akan mustahil bagi jaringan itu untuk mengelola ribuan item persediaan tersebut dan memenuhi kebutuhan konsumen dengan relatif sesuai (Utami, 2006: 127).

Industri ritel diklaim tidak bakal terkena imbas krisis Eropa dan Amerika secara berarti. Bahkan ritel diklaim sebagai industri yang paling tahan oleh gelombang krisis tersebut mengingat konsumsi domestik Indonesia cukup besar, yaitu 54,6 % (data BPS 2012) dan akan terus bertumbuh. Industri ritel akan bertumbuh sekitar 10-15 persen pertahun. Hal ini disampaikan oleh Wakil Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia, Tutum Ruhanta (Majalah Marketeers, Januari 2012). Perkembangan pasar modern dalam beberapa tahun terakhir ini relatif sangat pesat. Beberapa sumber menyatakan bahwa hal itu bermula dari Keppres No. 96/2000 tentang bidang usaha tertutup dan terbuka bagi penanaman modal asing. Dalam regulasi tersebut, usaha perdagangan eceran merupakan salah satu bidang usaha yang terbuka bagi pihak asing. Bagi pedagang besar internasional kebijakan tersebut jelas merupakan peluang yang sangat menjanjikan, karena Indonesia mempunyai pasar yang sangat potensial.

Tren masuknya ritel asing ke Indonesia diawali dengan masuknya carrefour diikuti Lotte Mart dari Korea, Circle K, 7Eleven. Diprediksi Wal-Mart, Tesco dan Metro Group peritel asal Jerman juga akan masuk ke Indonesia. Perkembangan sosial ekonomi, peningkatan daya beli konsumen dan perbaikan ekonomi akan terus meningkatkan pertumbuhan industri ritel di Indonesia. Tren industri ritel nasional tahun 2014 secara keseluruhan masih positif. Industri ritel yang efisien dan maju diharapkan bisa meningkatkan ekonomi lokal, baik industri manufaktur lokal. Perkembangan industri ritel di Surabaya semakin lama semakin pesat pertumbuhannya. Pertumbuhan industri ritel juga diikuti banyak muncul pasar-pasar modern di Surabaya. Berikut daftar minimarket yang terdata di Surabaya:

Tabel 0.1 Daftar Gerai Indomaret di Surabaya Tahun 2015

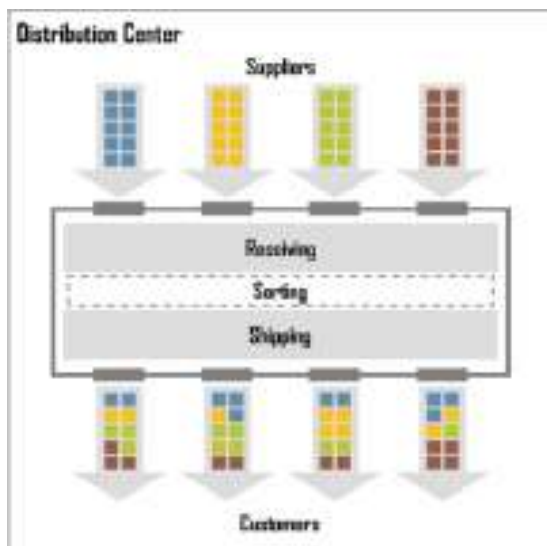
Lokasi	Berizin	Tidak Berizin	Jumlah
Surabaya Selatan	60	112	172
Surabaya Pusat	20	42	62
Surabaya Utara	22	50	72
Surabaya Barat	32	61	93

Surabaya Timur	48	126	174
Total	182	391	573

Sumber: detik.com, (2015)

Persaingan usaha ritel yang semakin ketat ini menuntut adanya perubahan pola kerja dari setiap pelaku. Pelaku usaha ritel dituntut dapat memenuhi pesanan dan permintaan konsumen secara tepat dan cepat tanpa mengorbankan kualitas produk. Salah satu upaya mewujudkan hal tersebut adalah dengan mengoptimalkan koordinasi pelaksanaan manajemen rantai pasok. Pengelolaan rantai pasok yang baik dapat menjamin tercapainya kepuasan konsumen akan produk akhir yang berkualitas, murah, dan cepat diterima konsumen. Penelitian ini mengambil sampel berfokus pada industri ritel minimarket karena jumlah sampel untuk industri ini di Surabaya cukup besar. Hal ini disebabkan untuk penelitian model kuantitatif dibutuhkan jumlah sampel yang besar, sehingga industri ritel lainnya seperti hypermarket dan supermarket tidak dapat digunakan sebagai obyek penelitian karena jumlah sampel dari industri tersebut di Surabaya tidak cukup banyak.

Indomaret merupakan salah satu perusahaan retail. Hingga saat ini Indomaret sudah memiliki lebih dari ribuan gerai di seluruh Indonesia. Sebagai perusahaan retail, sistem logistik industri perlu dirancang seefisien mungkin untuk mengurangi biaya logistik dan menyediakan produk yang lengkap untuk memberikan kepuasan pelanggan saat membeli di gerai Indomaret. Menurut definisinya Manajemen logistik merupakan bagian dari proses *supply chain* yang berfungsi untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan keefisienan dan keefektifan penyimpanan dan aliran barang, pelayanan dan informasi terkait dari titik permulaan (*point of origin*) hingga titik konsumsi (*point of consumption*) dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan. Untuk mendukung manajemen logistik pengiriman barang ke seluruh gerai di Indonesia, Indomaret memiliki 17 Distribution Center (DC) sebagai sentral pengadaan produk yang menyediakan lebih dari 4800 jenis produk. Setiap distribution center akan berfungsi untuk menyuplai beberapa gerai Indomaret di sekitar wilayahnya. Pusat distribusi (DC) Indomaret berada di Jakarta, Bogor, Tangerang, Bekasi, Parung, Bandung, Cirebon, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Jember, Malang, Lampung, Palembang, Medan, Makassar dan Denpasar. Hingga saat ini terdapat lebih dari 60 gerai Indomaret di Surabaya. Untuk menyuplai kebutuhan pada gerai Indomaret Surabaya dan daerah sekitar, dibangunlah DC yang berada di Jalan Jenggala, No. 22 Gedangan, Sidoarjo 61254. Berikut ini adalah gambar Logistik Indomaret



Gambar 0.1 Sistem Logistik Dengan *Distribution Center*

DC Berfungsi sebagai fasilitas pemilahan dan penampungan barang dari seluruh supplier. Keuntungan adanya DC adalah meminimalisasi kebutuhan *warehouse* dan juga memaksimalkan *economic of scale* distribusi ke Gerai selanjutnya barang-barang tersebut terjual ke konsumen. Dalam hal ini DC indomaret berlaku sebagai tempat *in-transit mixing* berfungsi sebagai tempat untuk mencampur (mengkombinasikan) barang atau produk yang dikirim dari beberapa tempat asal (misalnya pabrik) yang menghasilkan produk yang berbeda-beda ke beberapa pelanggan dengan kebutuhan barang atau produk dengan kombinasi yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan dari setiap toko. Menurut hasil wawancara dengan kepala toko Indomaret, sistem distribution center ini dilakukan oleh Indomaret agar terdapat kepastian ketersediaan barang di DC yang dapat di kirimkan sewaktu-waktu ke toko yang membutuhkan sehingga menjaga kepastian harga produk yang dijual ditoko selain itu juga dengan menggunakan DC maka Indomaret dapat membeli dalam jumlah lebih besar kepada supplier sehingga dapat menekan supplier untuk memberikan diskon kepada Indomaret.

Optimalisasi rantai pasok membutuhkan acuan atau umpan balik untuk dapat dilaksanakan. Umpan balik tersebut bisa didapatkan melalui suatu skema pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja menjadi hal esensial yang harus dilakukan agar kinerja suatu objek atau sistem bisa diketahui sehingga evaluasi dapat dilakukan. Pengukuran kinerja rantai pasok mesti menjadi perhatian serius karena dapat menjadi titik acuan dalam melakukan perbaikan ataupun peningkatan bisnis.

Council of Logistics Management (CLM) (2000) mendefinisikan SCM sebagai sistemik, koordinasi strategis fungsi bisnis tradisional dan taktik di seluruh fungsi bisnis dalam sebuah organisasi tertentu dan seluruh bisnis dalam rantai pasokan untuk tujuan meningkatkan kinerja jangka panjang dari tiap-tiap organisasi dan rantai pasokan secara keseluruhan. SCM telah ditetapkan secara eksplisit mengakui sifat koordinasi strategis antara mitra dagang dan untuk menjelaskan tujuan SCM, yaitu untuk meningkatkan kinerja organisasi individu, dan untuk meningkatkan kinerja rantai suplai

keseluruhan. Tujuan dari SCM adalah untuk mengintegrasikan informasi dan materi mengalir mulus di seluruh rantai pasokan sebagai senjata kompetitif efektif (Feldmann dan Muller, 2003).

Konsep SCM telah menerima perhatian yang meningkat dari akademisi, konsultan, dan manajer bisnis sama (Feldmann dan Muller, 2003). Banyak organisasi telah mulai menyadari bahwa SCM adalah kunci untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan produk perusahaan dan/atau jasa di pasar yang semakin ketat (Jones, 1998). Konsep SCM telah dilihat dari berbagai sudut pandang dalam literature yang berbeda (Croom, *et al.*, 2000), seperti pembelian dan manajemen pasokan, logistik dan transportasi, manajemen operasional, pemasaran, teori organisasi, dan sistem informasi manajemen. Berbagai teori telah menawarkan wawasan tentang aspek-aspek tertentu atau perspektif SCM, seperti industri organisasi dan terkait transaksi analisis biaya (Ellram, 1990), sumber daya berbasis dan teori ketergantungan sumber (Rungtusanatham, *et al.*, 2003), strategi yang kompetitif (Porter, 1985) dan perspektif sosial-politik (Stern dan Reve, 1980).

Konsep SCM telah terlibat dari dua jalur yang terpisah: manajemen pembelian dan pasokan serta Manajemen transportasi dan logistik (Tan, *et al.*, 1998). Menurut perspektif manajemen pembelian dan pasokan, SCM ini identik dengan integrasi basis pasokan yang berkembang dari pembelian dan bahan-bahan tradisional fungsi (Banfield, 1990). Dalam perspektif manajemen transportasi dan logistik, SCM identik dengan sistem logistik yang terintegrasi, dan karenanya fokus pada pengurangan persediaan baik di dalam dan di antara organisasi dalam rantai pasokan (Lanming, 1993). Akhirnya, dua perspektif ini berkembang menjadi SCM terpadu yang mengintegrasikan semua kegiatan sepanjang rantai suplai secara keseluruhan.

Sifat evolusi dan kompleksitas SCM juga tercermin dalam penelitian SCM. Sebagian besar teoritis/empiris penelitian saat ini di SCM berfokus pada dari hulu ke hilir atau sisi rantai pasokan, atau aspek-aspek tertentu/perspektif dari SCM (Shah dan Goldstein, 2002). Topik-topik seperti pilihan pemasok, keterlibatan pemasok, dan kinerja manufaktur (Vonderemse dan Tracey, 1999), pengaruh aliansi pemasok di organisasi (Stuart, 1997), faktor-faktor keberhasilan dalam aliansi strategis pemasok (Monczka dan Morgan, 1997), orientasi pemasok dan kinerja manajemen pembelian (Shin, *et al.*, 2000), peran hubungan dengan pemasok dalam meningkatkan responsivitas pemasok (Handfeld dan Bechtel, 2002), dan anteseden dan konsekuensi dari hubungan pembeli – pemasok (Chen dan Paulraj, 2004) telah diteliti pada sisi pemasok. Studi seperti yang dilakukan oleh Clark dan Lee (2000), dan Alvarado dan Kotzab (2001), fokus pada hilir keterkaitan antara produsen dan pengecer. Beberapa penelitian terbaru telah mempertimbangkan kedua sisi hulu dan hilir rantai pasokan secara bersamaan. Tan, *et al.*, (1998) mengeksplorasi hubungan antara manajemen rantai pemasok, hubungan pelanggan dan kinerja organisasi; Frohlich dan Westbrook (2001) menyelidiki efek dari integrasi pemasok-pelanggan pada kinerja organisasi, Tan, *et al.*, (1998) studi evaluasi penerapan SCM dan pemasok dengan konstruksi yang berkaitan dengan kinerja perusahaan, Min dan

Mentzer (2004) mengembangkan instrumen untuk mengukur orientasi rantai pasokan dan SCM pada tingkat konseptual. Cigolini, *et al.*, (2004) mengembangkan seperangkat teknik rantai pasokan dan alat untuk memeriksa strategi SCM. Studi-studi kasus yang luas tentang penerapan SCM telah dilakukan oleh penyedia jasa IT (seperti SAP, Peoplesoft, I2 dan JDEdwards) dan perusahaan penelitian (seperti Forrester Research dan AMR Research) (<http://www.supply-chain.org>) dan banyak kasus sejarah sukses implementasi SCM telah dilaporkan dalam berbagai literatur.

Dalam menghadapi kondisi tersebut maka perusahaan memerlukan pengembangan strategi dan peningkatan produktivitas, serta diperlukan adanya pengelolaan, baik secara *internal* ataupun *eksternal* perusahaan. Hubungan antara *supplier*, *customer*, dan perusahaan itu sendiri, harus dikelola dengan baik. Bagaimana agar *supplier* ikut bertanggungjawab terhadap kualitas produk, hubungan yang baik dan jangka panjang dengan *supplier* dan *customer*, serta agar distribusi produk dari hulu ke hilir tepat pada waktunya sampai ke pengguna akhir. Disinilah pengelolaan perlu dilakukan. Terjadinya sebuah kesalahan pada distribusi barang dan jasa akan membuat kualitas barang dan jasa menurun. Hal ini berakibat daya saing akan semakin melemah. Untuk meningkatkan distribusi barang dan jasa, serta *sharing* informasi dan *financial* dari hulu ke hilir dalam industri perusahaan, maka diperlukan pengelolaan secara *komprehensif*. Selain produktivitas dan efisiensi yang perlu ditingkatkan, perusahaan juga harus memahami dan mengetahui apa saja yang dibutuhkan oleh konsumen. Pujawan dan Mahendrawati (2010) menjelaskan bahwa pentingnya peran semua pihak mulai dari *supplier*, *manufacturer*, *distributor*, *retailer*, dan *customer* dalam menciptakan produk yang murah, berkualitas, dan cepat inilah yang kemudian melahirkan konsep baru yaitu *Supply Chain Management*.

Supply Chain Management adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisiensikan *integrasi supplier*, manufaktur, gudang, dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat untuk meminimalkan biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Christopher, 1998). Lebih lanjutnya Indrajit dan Djokopranoto (2005) menjelaskan, pada hakikatnya *Management supply chain* adalah perluasan dan pengembangan konsep dan arti dari manajemen logistik, manajemen logistik berperan dalam mengatur arus barang dan *supply chain* juga demikian namun meliputi antar perusahaan yang berhubungan dengan arus barang dan semakin berkembang menyangkut kepada hal-hal yang diperlukan oleh pelanggan. Penerapan dan *supply chain management* untuk penyediaan barang dan jasa inilah yang sangat diperlukan bagi perusahaan, dalam rangka meningkatkan daya saing industri yang akan memberikan dampak pada kinerja usaha. Menurut Heyzer dan Render (2005) perusahaan perlu mempertimbangkan permasalahan rantai pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi perusahaan.

Menurut Simchi-Levi, *et al*, (2008), manajemen rantai pasokan adalah serangkaian pendekatan untuk mengefisienkan integrasi dengan pemasok, manufaktur, gudang/penyimpanan, dan toko, sehingga produk dapat diproduksi dan didistribusikan dengan kuantitas yang tepat, ke tempat yang tepat, dan waktu yang tepat, dengan tujuan meminimalkan biaya dari lebarnya sistem pada saat memenuhi kebutuhan konsumen. Dalam sebuah rantai pasokan yang sederhana, biasa akan terdapat beberapa komponen-komponen utama yang terdiri dari pemasok (*supplier*), manufaktur, gudang dan pusat distribusi (*warehouse and distribution center*), pedagang besar (*wholesaler*), pedagang eceran (*ritel*) dengan tujuan akhirnya adalah memenuhi permintaan dari konsumen akhir (Simchi-Levi, *et al*, 2008). Dalam implementasi manajemen rantai pasokan, praktik-praktik manajemen rantai pasokan memainkan peran yang penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Praktik-praktik manajemen tersebut adalah serangkaian kegiatan dari organisasi yang bertujuan meningkatkan efisiensi dari manajemen rantai pasokan

Perlunya strategi perusahaan dalam pengembangan operasional perusahaan agar dapat bersaing dan tetap dapat memiliki posisi dalam pasar. Dengan adanya strategi keunggulan bersaing di dalam perusahaan, diharapkan organisasi dapat mempertahankan posisi bersaingnya terhadap kompetitor. Menurut Porter (1993), keunggulan bersaing (*competitive advantage*) pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh organisasi kepada pembelinya yang melebihi biaya organisasi dalam menciptakannya. Nilai merupakan sesuatu yang pembeli bersedia membayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada yang ditawarkan pesaing dengan manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Hal ini lebih mengarah bagaimana organisasi dapat menciptakan barang yang dapat diberi nilai lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan dan konsumen harus merasa bahwa dengan membeli barang dari organisasi tersebut, konsumen merasakan mendapat keuntungan (*benefit*) yang lebih besar dari nilai pengorbanan yang dikeluarkan (*cost*).

Persaingan menjadi suatu kondisi yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi, maka organisasi harus memiliki strategi yang dapat dijadikan sebagai senjata dalam memenangkan persaingan yang ada. Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan arah strategi organisasi yang bukan merupakan tujuan akhir, tetapi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu kinerja organisasi yang menghasilkan keuntungan (*profit*) relatif tinggi (Ferdinand, 2003). Jadi maksudnya adalah selain organisasi memiliki keunggulan bersaing yang bertujuan untuk memenangkan persaingan di dalam lingkungan bisnis, organisasi juga menggunakan keunggulan bersaing sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan kinerja organisasi yang diinginkan. Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggan atau pembeli. (Li, *et al.*, 2006) menggunakan dimensi pengukuran strategi bersaing dengan menggunakan *delivery dependability*, inovasi produk dan *time to market* sebagai tolak ukur dalam mengelola dan

menerapkan strategi bersaing dimaksudkan untuk mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi yang kuat ketika menghadapi persaingan.

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

Setiap pengendalian kualitas yang dilakukan perusahaan sangat membutuhkan kinerja yang baik dari anggota yang terkait dalam proses operasional perusahaan. Kinerja perusahaan yang dilakukan harus bisa membawa pada tercapainya produk yang berkualitas baik sehingga dapat mendukung perubahan secara perlahan dan terus menerus pada perusahaan. Implementasi *total quality management (TQM)* sangat dibutuhkan pada kinerja perusahaan dari segi persediaan dan juga manajemen kualitas yang baik untuk memaksimalkan *income* yang ingin dicapai dari sebuah perusahaan dan juga loyalitas konsumen terhadap produk yang dihasilkan. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan meningkatkan pelayanan untuk menghadapi kondisi perekonomian global seperti ini. Salah satu unsur penting dalam pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan adalah dengan adanya pengendalian mutu secara menyeluruh atau disebut juga dengan Total Quality Management (TQM).

Total Quality Management (TQM) adalah filosofi manajemen yang menekankan kebutuhan untuk memahami kebutuhan konsumen, melakukan tindakan yang tepat, melakukan perbaikan kualitas, serta menyadari bahwa peran anggota organisasi menjadi bagian penting dari struktur dan budaya perusahaan secara keseluruhan. Total Quality Management (TQM) membantu perusahaan untuk dapat terus bersaing dengan para kompetitor karena TQM memiliki konsep dasar yaitu perbaikan secara berkala atau berkesinambungan. Total Quality Management (TQM) memiliki beberapa unsur pokok, yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

TQM yang terkendali dengan baik dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, memberikan suatu nilai terhadap suatu produk sehingga perusahaan dapat memenuhi kepuasan pelanggan dan dapat memenangkan persaingan dengan para kompetitor lainnya. Dalam mendukung penerapan TQM, perusahaan juga harus memberikan perhatian yang cukup terhadap sistem pengukuran kinerja yang meliputi pengembangan produk dan efisiensi biaya

perusahaan secara keseluruhan. Sistem pengukuran kinerja ini berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan perusahaan. Biaya yang efisien dan pengembangan produk juga harus diperhatikan secara lebih rinci dalam pelaksanaannya dalam mendukung usaha perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Perusahaan harus mampu menjalankan kegiatan operasionalnya dengan seefisien dan seefektif mungkin.

Beberapa penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa implementasi Total Quality Management (TQM) secara efektif memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap perkembangan kinerja perusahaan secara keseluruhan, terutama pada kinerja keuangan. Dalam hal ini, TQM memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap sistem pengukuran kinerja, pengembangan produk, dan efisiensi biaya dalam operasi perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Li, *et al.*, (2006) meneliti pengaruh *supply chain management* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan dalam kategori usaha manufaktur di Amerika menemukan bahwa praktik-praktik dalam *supply chain management* berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Selain itu Chen, *et al.*, (2014) juga menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan ditemukan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan dan kinerja perusahaan, selain itu juga keunggulan bersaing juga ditemukan dapat memediasi hubungan antara manajemen rantai pasokan dengan kinerja perusahaan. Arun dan Kumar (2015) juga menambahkan bahwa manajemen rantai pasokan ditemukan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan dan kinerja perusahaan, selain itu juga keunggulan bersaing juga ditemukan dapat memediasi hubungan antara manajemen rantai pasokan dengan kinerja perusahaan. Penelitian lain dari Karimi dan Rafiee, (2014) menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan ditemukan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan dan kinerja perusahaan, selain itu juga keunggulan bersaing juga ditemukan dapat memediasi hubungan antara manajemen rantai pasokan dengan kinerja perusahaan. Penelitian lain dari Munizu, (2013) menyatakan bahwa *total quality management* ditemukan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing perusahaan dan kinerja perusahaan, selain itu juga keunggulan bersaing juga ditemukan dapat memediasi hubungan antara *total quality management* dengan kinerja perusahaan. Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini, dimana penelitian mengenai *supply chain management* dan *total quality management* banyak dilakukan pada industri manufaktur tetapi masih sedikit yang berfokus pada industri ritel seperti yang akan dibahas dalam penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang dan uraian, maka akan diteliti tentang **“Pengaruh Supply Chain Management dan Total Quality Management Terhadap Kinerja Distribution Center Indomaret Cluster Sidoarjo Yang Dimediasi Oleh Keunggulan Bersaing”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasar latar belakang masalah tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *supply chain management* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada Distribution Center Indomaret?
2. Apakah *total quality management* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada Distribution Center Indomaret?
3. Apakah *supply chain management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada Distribution Center Indomaret?
4. Apakah *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada Distribution Center Indomaret?
5. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada Distribution Center Indomaret?
6. Apakah *supply chain management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan bersaing pada Distribution Center Indomaret?
7. Apakah *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan bersaing pada Distribution Center Indomaret?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung *supply chain management* terhadap keunggulan bersaing pada Distribution Center Indomaret.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung *total quality management* terhadap keunggulan bersaing pada Distribution Center Indomaret.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan pada Distribution Center Indomaret.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung *total quality management* terhadap kinerja perusahaan pada Distribution Center Indomaret.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara langsung keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan pada Distribution Center Indomaret.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan bersaing pada Distribution Center Indomaret.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *total quality management* terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan bersaing pada Distribution Center Indomaret.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berupa informasi bagi industri ritel khususnya minimarket untuk menerapkan *supply chain management*, *total quality management*, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan

2. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan suatu kesempatan bagi penulis untuk menerapkan teori-teori dan literatur yang penulis peroleh di bangku perkuliahan serta menumbuh kembangkan dan memantapkan sikap profesionalisme.

3. Bagi Pihak Lain

Bagi peneliti yang akan datang, penelitian ini bisa dijadikan sebagai referensi penelitian yang sejenis dan sebagai referensi untuk mengetahui pengaruh *supply chain management* dan *total quality management* terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh keunggulan bersaing.

1.5 Sistematika Penulisan Tesis

Penyusunan dan penulisan hasil penelitian yang dilakukan mempunyai sistematika sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai: latar belakang yang terdiri dari 4 gagasan (fenomena judul, teori yang melatari judul, penelitian terdahulu, dan alasan mengapa judul penting untuk diteliti), rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2: KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini menjabarkan mengenai: penelitian terdahulu, landasan teori, hubungan antar variabel, model penelitian, dan hipotesis.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari desain penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, jenis data dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, populasi sampel dan teknik pengambilan sampel, teknik analisis data.

BAB 4: TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil analisis yang diperoleh secara rinci disertai dengan langkah-langkah analisis data yang dilakukan dan pembahasan yang diperlukan.

BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian ini dan saran yang ditujukan bagi beberapa pihak, khususnya bagi peneliti selanjutnya.