



INTEGRASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI PADA PT. SEMEN TONASA)

Rahmaniah Malik¹, Syahnur Said²,Jeni Kamase³, Ramlawati⁴Ahmad Padhi⁵

Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri , Universitas Muslim Indonesia

Email ; rahmaniah.malik@umi.ac.id, ahmad.padhil@umi.ac.id

ABSTRACT

Article History :

Submit 05 April 2019

Received in from 12 April 2019

Accepted 12 April 2019

Available online 30 April 2019

The aims of the research are to study and analyze the effects of TQM on the Competitive Advantage and Firm Performance as well as the effects of SCM on the Competitive Advantage and Firm Performance in PT Semen Tonasa, a cement company in Pangkep, South Sulawesi, Indonesia. There were ten (10) indicators of TQM variables, six (6) indicators of SCM variables, five (5) indicators of competitive advantage variables, and four (4) indicators of firm performance variables using a balanced score card. Data collections were conducted using a questionnaire method. The respondents for the research were all middle managers in all units in PT Semen Tonasa. There were 122 respondents. Structural Equation Modeling (SEM) was used to analyze the hypothesis.

The results of the research showed that there were positive and significant effects of the Total Quality Management (TQM) on the competitive advantage, the Total Quality Management (TQM) on the firm performance, the Supply Chain Management (SCM) on the competitive advantage and the competitive advantage on the firm performance. It was found that there were indirect effects of the TQM and SCM on the firm performance through the competitive advantage.

Keyword : Competitive advantage, Firm performance, Supply Chain Management (SCM), Total Quality Management (TQM)

Published By:

Fakultas Teknologi Industri
Universitas Muslim Indonesia

Address :

Jl. Urip Sumoharjo Km. 5 (Kampus II UMI)
Makassar Sulawesi Selatan.

Email :

Jiem@umi.ac.id

Phone :

+6281341717729

+6281247526640

Licensed by: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

DOI : <http://dx.doi.org/10.33536/jiem.v4i1.304>



ABSTRAK

Perusahaan yang bergerak dibidang industri semen yang menerapkan Total Quality Management (TQM) dan Supply Chain Management (SCM) dapat menghasilkan kebutuhan sesuai dengan permintaan pelanggan. Penerapan kedua sistem tersebut berlaku bagi industry semen agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan, dan Supply Chain Management (SCM) terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan, serta pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan pada PT Semen Tonasa Pangkep, Sulawesi Selatan, Indonesia. Variabel TQM diukur dari 10 indikator, variabel SCM diukur dari 6 indikator, variabel keunggulan bersaing diukur dari 5 indikator dan variabel kinerja perusahaan diukur dari 4 indikator yaitu balanced score card. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner. Unit analisis penelitian adalah seluruh manajer menengah yang ada di setiap bagian/unit di PT Semen Tonasa. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 122 orang. Metode analisis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Total Quality Management (TQM) terhadap Keunggulan Bersaing, Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan, Supply Chain Management (SCM) terhadap Keunggulan Bersaing, Supply Chain Management (SCM) terhadap Kinerja Perusahaan, dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan serta Pengaruh tidak langsung TQM dan SCM terhadap Kinerja Perusahaan melalui Keunggulan Bersaing.

Keywords : Total Quality Management (TQM), Supply Chain Management (SCM), Keunggulan Bersaing, dan Kinerja Perusahaan

1. Pendahuluan

Perkembangan ekonomi yang semakin pesat di Indonesia membuat persaingan antar perusahaan semakin ketat. Kondisi persaingan saat ini menunjukkan perubahan yang sangat cepat terjadi, dimulai dari kemajuan teknologi, sistem perdagangan globalisasi, dan stabilitas ekonomi politik dunia (Handfield, 2002). Persaingan yang terjadi saat ini tidak hanya di dalam negeri tetapi juga terjadi antar perusahaan dari berbagai negara. Persaingan ini terjadi akibat dari globalisasi dan ekonomi pasar bebas yang dilakukan oleh organisasi seperti AEC (ASEAN Economic Community) WTO (World Trade Organization), AFTA (Asean Free Trade Area), APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation dan sebagainya).

Di Indonesia TQM telah menjadi praktek manajemen sejak akhir tahun 1980 atau awal tahun 1990. Praktek manajemen yang didasarkan pada teori Deming (1986), Crosby (1979), Juran dan Gyra (1993), Feigenbaum (1985), Ishikawa (1985) dan yang lainnya mendapatkan tempat yang tinggi di perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Bagaimanapun setelah sekitar dua puluh tahun dipraktekkan, efektivitas praktek tersebut mulai dipertanyakan. Perdebatan tentang efektivitas TQM terus berlanjut sampai saat ini. Perdebatan itu tetap menarik karena masing-masing mendasarkan pendapatnya dari fakta-fakta empiris penelitiannya.

Pada dasarnya, TQM ini merupakan suatu sistem yang mengetengahkan mutu sebagai usaha yang berorientasi pada kepuasan konsumen dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Untuk memenuhi tuntutan konsumen akan produk yang bermutu, maka disusunlah suatu standar mutu. Setiap produk yang mempunyai standar mutu yang berbeda-beda antara produk yang satu dengan produk lainnya, sedangkan jumlah dan kebutuhan konsumen berbeda-beda, maka standar mutu suatu produk akan banyak sekali. Berdasarkan hal tersebut, penyeragaman mutu sangat diperlukan agar standar mutu yang beraneka-ragam itu menjadi jelas dan dapat diterima oleh semua pihak.

PT. Semen Tonasa adalah produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia yang menempati lahan seluas 715 hektar di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro, Kabupaten Pangkep, sekitar 68 kilometer dari kota Makassar. Perseroan yang memiliki kapasitas terpasang 6 juta ton semen per tahun ini, mempunyai empat unit pabrik, yaitu Pabrik Tonasa II, Pabrik Tonasa III, Pabrik Tonasa IV dan Pabrik Tonasa V. Keempat unit pabrik tersebut menggunakan proses kering dengan kapasitas masing-masing 590.000 ton semen per tahun untuk Unit II dan III, 2.300.000 ton semen per tahun untuk Unit IV serta 2.500.000 ton semen untuk Unit V.

Berdasarkan wawancara singkat peneliti dengan Biro penjualan wilayah III PT Semen Tonasa (Persero) Pangkep, bahwa kebijakan pendistribusian perusahaan menggunakan pola pendistribusian terputus, artinya produk jadi yang dibutuhkan distributor diketahui jumlahnya melalui pemesanan, akan tetapi kebutuhan semen di tingkat pengecer tidak diketahui jumlahnya. Kebijakan ini mengasumsikan semen yang didistribusikan kepada para distributor akan terserap semua di pasaran. Hal ini tentu bisa memberikan resiko jika produk jadi semen di tingkat distributor tidak terserap oleh pasar pada periode tertentu

Pada PT Semen Tonasa (Persero), masalah yang muncul adalah perusahaan kurang optimal dalam melakukan SCM, sehingga terdapat stok akhir tiap tahun yang meningkat. Stok akhir yang tinggi menyebabkan biaya penyimpanan yang tinggi sehingga total biaya yang berhubungan dengan aktivitas distribusi perusahaan juga ikut meningkat. PT. Semen Tonasa perlu melakukan TQM dan SCM yang optimal untuk meningkatkan mutu dan kinerjanya. Pentingnya mengangkat tema ini adalah agar PT. Semen tonasa dapat tetap bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, diharapkan dengan meningkatnya TQM dan SCM dan keunggulan kompetitif yang diterapkan dalam mengembangkan proses kinerja sehingga dapat meningkatkan kelangsungan hidup yang lebih baik pada PT. Semen Tonasa.

Atas dasar perbedaan teori maupun temuan hasil penelitian tentang praktek TQM dan SCM serta masih terbatasnya penelitian tentang praktek TQM dan SCM di negara berkembang jika dikaitkan dengan kinerja perusahaan dan daya saing perusahaan, maka peneliti tertarik untuk meneliti praktek TQM dan SM dalam mempengaruhi kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan khususnya pada industri semen, dengan penelitian “Integrasi Total Quality Management dan Supply Chain Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan” (Studi pada PT Semen Tonasa).

2. Metodologi Penelitian

2.1. Lokasi dan waktu Penelitian

Lokasi penelitian yang dipilih adalah Kabupaten Pangkep Provinsi Sulawesi Selatan. Target populasi adalah seluruh manajer menengah di setiap bagian yang ada di PT Semen

Tonasa Kab. Pangkep. Waktu penelitian direncanakan 3 bulan.

2.2. Jenis dan Sumber data

Jenis data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dalam bentuk data cross section. Sedangkan sumber data yang di gunakan adalah berupa data primer dan data sekunder. Data primer (Cross-Section data) yaitu data yang diperoleh dari hasil survey lapangan yaitu, dari para manajer menengah di PT Semen Tonasa Tbk Kab. Pangkep yang dijadikan sampel yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Data sekunder merupakan data yang didapatkan atau dikumpulkan melalui masing-masing bagian di PT Semen Tonasa Tbk Kab. Pangkep dan dari pihak lain

2.3 Teknik Pengumpulan Data

- a. Kuesioner, yaitu daftar pertanyaan terstruktur yang ditujukan pada responden yang terpilih sebagai sampel. Adapun model kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup dan terbuka.
- b. Observasi, bila perlu dilakukan observasi ke bagian-bagian tertentu untuk melihat dari dekat masalah-masalah yang berhubungan dengan pokok bahasan, sehingga dapat diketahui sejauh mana pengaruh variabel total quality management (TQM), variabel supply chain management (SCM) terhadap variabel keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan yang diukur dengan Indikator variabel dengan subjek penelitian manajer menengah di PT Semen Tonasa Tbk Kab. Pangkep.

2.4 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian, adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh manajer menengah yang ada di setiap bagian/unit di PT Semen Tonasa, Kab. Pangkep, yang jumlahnya sebanyak 122 orang.

b. Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin kita

meneliti seluruh anggota populasi, oleh karena itu kita membentuk sebuah perwakilan populasi yang disebut sampel (Ferdinand, 2006). Pada penelitian ini digunakan sampel jenuh dengan mengambil seluruh anggota populasi untuk dijadikan sampel, yaitu sebesar 122 orang.

- c. Identifikasi Variabel Penelitian
Variabel-variabel yang dimasukkan ke dalam model penelitian ini, dapat diidentifikasi seperti terlihat pada Tabel 1. sebagai berikut:

Tabel 1.
Klasifikasi Variabel dalam Model Penelitian

Simbol	Nama Variabel	Indikator dan Simbol	Sumber Rujukan	Skala Pengukuran
X ₁	Total Quality Management (TQM)	(TQM1) komitmen manajemen puncak, (TQM2) kepemimpinan (TQM3) Manajemen kualitas pemasok, (TQM4) Fokus kepada konsumen, (TQM5) Pelatihan karyawan (TQM6) Perbaikan berkeinambungan (TQM7) Penggunaan informasi kualitas internal, (TQM8) Disain produk, (TQM9) Keterlibatan karyawan, dan (TQM10) Penggunaan teknik kualitas statistik	Lakhal et.al(2006) Kaynac, (2003)Kakkar dan Narag (2007) dan Han et.al (2007)	Skala Likert 5 poin: 1= Sangat Tidak Setuju 2= Kurang Setuju 3= Cukup Setuju 4= Setuju 5= Sangat Setuju
X ₂	Supply Change Management (SCM)	(SCM1) Hubungan pelanggan (SCM2) Manajemen material (SCM3) Kemitraan pemasok strategis (SCM4) Teknologi informasi dan komunikasi (SCM5) Budaya perusahaan (SCM6) Kemitraan pemasok yang dekat	Chandra and Kumar (2000), Kuei et al (2001) dan Lee Kincade (2003).	Skala Likert 5 poin: 1= Sangat Tidak Setuju 2= Kurang Setuju 3= Cukup Setuju 4= Setuju 5= Sangat Setuju

Tabel Lanjutan

Y ₁	Keunggulan Bersaing (KB)	(KB1) Harga, (KB2) Kualitas, (KB3) <i>Delivery dependability</i> , (KB4) Inovasi produk, dan (KB5) <i>Time to market</i> .	Li, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan dan Rao, 2006	Skala Likert 5 poin: 1= Sangat Tidak Setuju 2=Kurang Setuju 3=Cukup Setuju 4=Setuju 5=Sangat Setuju
Y ₂	Kinerja Perusahaan	(KP1) Keuangan (KP2) Pelanggan	Pendekatan <i>balance scorecard</i>	Skala Likert 5 Poin:

	(KP)	(KP3) Proses bisnis internal dan (KP4) Pembelajaran dan pertumbuhan organisasi,		1=Sangat Rendah 2=Rendah 3=sedang 4=Tinggi 5=Sangat Tinggi
--	------	--	--	--

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Tabel 2 Deskripsi Responden

No	Karakteristik	Golongan	Jumlah	Prosentase (%)
1	Jabatan fungsional	Supervisor	58	47,54
		Manager	44	36,06
		Senior Manager	18	14,76
		General Manager	2	1,64
2	Umur	< 30	21	17,21
		31- 40	54	44,26
		41- 50	39	31,97
		>50	8	6,56
3	Jenis Kelamin	Laki-laki	108	88,5
		perempuan	14	11,5
4	Masa kerja	< 5	30	24,59
		6 – 15	50	40,98
		16 – 25	34	27,87
		>25	8	6,56
5	Tingkat Pendidikan	Pascasarjana	4	3,28
		Sarjana	72	59,02
		Diploma/SMU	46	37,70

3.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Unit analisis dalam penelitian ini adalah manajer menengah pada PT Semen Tonasa yang telah menerapkan TQM dan SCM, yang berjumlah 122 orang. Para responden diminta untuk memberi tanggapan terhadap kuesioner yang telah diberikan, kemudian dilakukan analisis statistik deskriptif.

3.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian bertujuan untuk menginterpretasikan konotasi masing-masing variabel berdasarkan distribusi frekuensi dan rata-rata skor jawaban responden yang dikategorikan dalam lima kategori dengan

menggunakan skala interval yang diukur melalui Skala Likert Tabel 3. Frekuensi/Prosentase Indikator Komitmen Manajemen Puncak (TQM1)

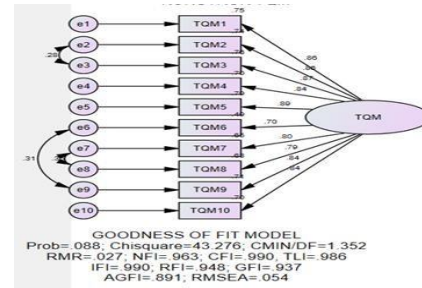
Tabel 3. Frekuensi/Prosentase Indikator

3.4 Evaluasi Kriteria Goodness-of-Fit.

Indikator	Skor Jawaban Responden										Mean
	1	2	3	4	5						
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
TQM 1.1	0	0	1	0,8	14	11,5	67	54,9	40	32,8	4,20
TQM 1.2	0	0	0	0	15	12,3	64	52,5	43	35,2	4,23
TQM 1.3	0	0	1	0,8	14	11,5	66	54,1	41	33,6	4,21
TQM 1.4	0	0	2	1,6	10	8,2	67	54,9	43	35,2	4,24
TQM 1.5	0	0	5	4,1	19	15,6	57	46,7	41	33,6	4,10
TQM 1.6	0	0	4	3,3	22	18,0	58	47,5	38	31,1	4,07
Mean											4,18

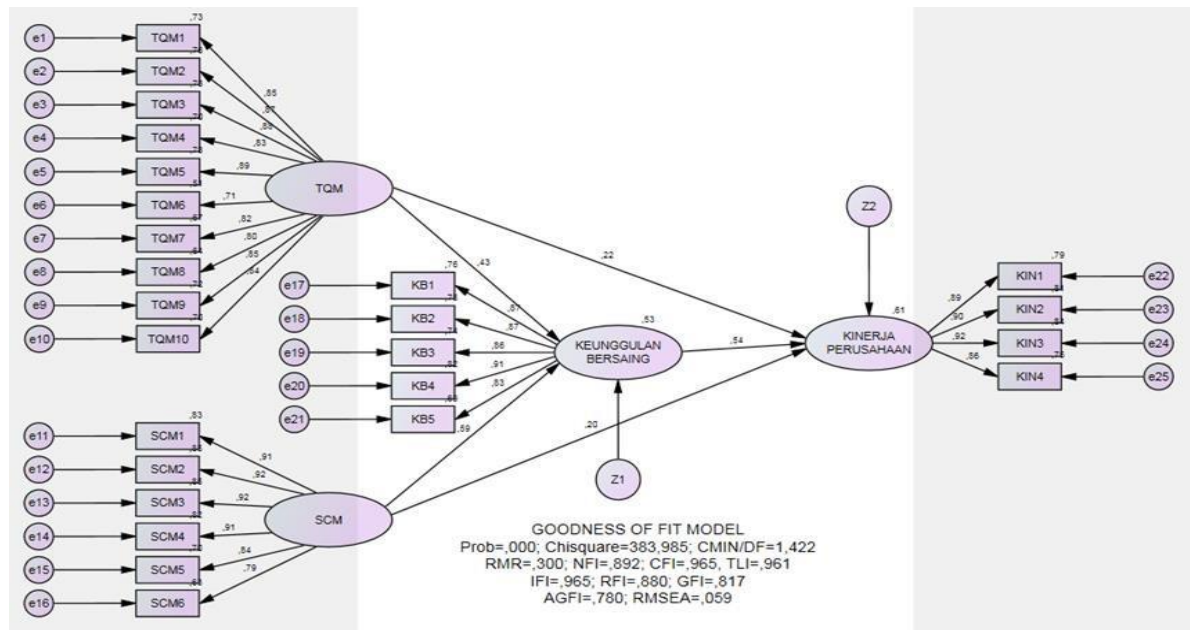
Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada waktu model diestimasi oleh AMOS. Secara lengkap evaluasi terhadap model menghasilkan uji konstruk variabel praktek TQM dievaluasi berdasarkan goodness of fit indices pada Tabel 30. berikut

dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya.



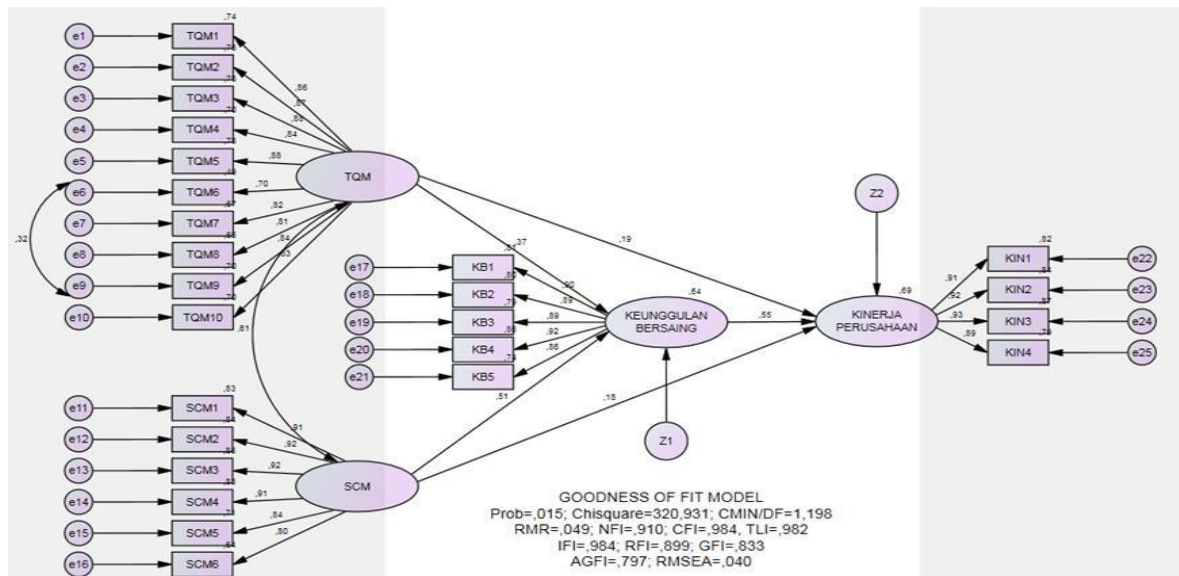
Gambar 1. *Confirmatory Factor Analysis Variabel*
Praktek TQM

3.5 Hasil Analisis Model Struktural



Gambar 2.
Pengukuran Model Hubungan Variabel

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria goodness of fit indices terlihat nilai chi-squarenya masih besar dan keseluruhan kriteria tidak sesuai dengan nilai cut off yang ditentukan, sehingga dilakukan modifikasi model dengan melakukan korelasi antar error indicator sesuai dengan petunjuk dari modification indices. Hasil setelah model akhir yang didapatkan adalah sebagai berikut:



Gambar 3
Pengukuran Model Hubungan Variabel yang sudah dimodifikasi

Hasil analisis SEM pada tahap akhir selengkapnya disajikan pada lampiran dan output dalam bentuk diagram path disajikan pada Gambar 3. Hasil uji model akhir disajikan pada Gambar 3 dievaluasi berdasarkan goodness of fit indices pada Tabel 38. berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

3.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji ada tidaknya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hipotesis yang dibangun dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen

Ha : Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen

Dengan taraf signifikan sebesar 0,05 maka Ho akan ditolak jika nilai signifikan (P) < 0,05 dan c.r > 1,96, sedangkan jika nilai signifikan (P) > 0,05 dan c.r < 1,96 maka Ho tidak ditolak. Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan structural , merupakan pengujian

hipotesis dengan melihat nilai p value, jika nilai p value lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan

Berdasarkan Tabel 4. dapat diketahui, dari keseluruhan model seluruh jalur signifikan dan tidak ada jalur yang tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis:

1. Nilai p value pengaruh variabel praktek TQM terhadap Keunggulan Bersaing (TQM → KB) signifikan (p value = *** dengan cr bertanda positif sebesar 4,443). Oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 dan cr bertanda positif > 1,96 maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa praktek TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, semakin baik praktek TQM dijalankan maka semakin tinggi keunggulan bersaing produk, begitu sebaliknya.
2. Nilai p value pengaruh variabel praktek SCM terhadap Keunggulan Bersaing (SCM → KB) signifikan (p value = *** dengan cr bertanda positif sebesar 5,712. Oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 dan cr bertanda positif > 1,96 maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa praktek SCM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing, semakin baik praktek SCM dijalankan maka

- semakin tinggi keunggulan bersaing produk, begitu sebaliknya.
3. Nilai p value pengaruh variabel praktek TQM terhadap kinerja perusahaan (TQM → KP) signifikan (p value = 0,012 dengan cr bertanda positif sebesar 2,272). Oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 dan cr bertanda positif > 1,96 maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa praktek TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, semakin baik praktek TQM dijalankan maka semakin tinggi kinerja perusahaan, begitu sebaliknya.
 4. Nilai p value pengaruh variabel praktek SCM terhadap kinerja perusahaan (SCM → KP) signifikan (p value = 0,047 dengan cr bertanda positif sebesar 1,919. Oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 dan cr bertanda positif > 1,96 maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa praktek SCM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, semakin baik praktek SCM dijalankan maka semakin tinggi kinerja perusahaan, begitu sebaliknya.
 5. Nilai p value pengaruh variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan (KB → KP) signifikan (p value = *** dengan cr bertanda positif sebesar 5,086). Oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 dan cr

bertanda positif > 1,96 maka Ho ditolak dan disimpulkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, semakin tinggi keunggulan bersaing produk maka semakin tinggi kinerja perusahaan, begitu sebaliknya.

6. Variabel keunggulan bersaing dinyatakan signifikan dalam memediasi pengaruh praktek TQM terhadap kinerja perusahaan jika nilai p value hasil uji Sobel < 0,05. Hasil uji Sobel (Lampiran 6), diperoleh nilai p value sebesar 0,00078743, oleh karena p value < 0,05 maka disimpulkan bahwa variabel keunggulan bersaing secara signifikan dapat memediasi pengaruh praktek TQM terhadap kinerja perusahaan, dengan nilai untuk pengaruh tidak langsung sebesar 0,203.
7. Variabel keunggulan bersaing dinyatakan signifikan dalam memediasi pengaruh praktek SCM terhadap kinerja perusahaan jika nilai p value hasil uji Sobel < 0,05.

Hasil uji Sobel di atas, diperoleh nilai p value sebesar 0,00014381, oleh karena p value < 0,05 maka disimpulkan bahwa variabel keunggulan bersaing secara signifikan dapat memediasi pengaruh praktek SCM terhadap kinerja perusahaan, dengan nilai untuk pengaruh tidak langsung sebesar 0,281.

Tabel 4. Pengujian Hipotesis

Hip	Variabel Independen	Variabel Intervening	Variabel Dependen	Standardized					
				Direct Effect	Indirect Effect	Critical Ratio	Total Effect	p-Value	Keterangan
1	Praktek TQM	-	Keunggulan Bersaing	0,372	-	4.443	0,372	0,000	Signifikan
2	Praktek SCM	-	Keunggulan Bersaing	0,514	-	5.712	0,514	0,000	Signifikan
3	Praktek TQM	-	Kinerja Perusahaan	0,191	-	2.272	0,191	0,023	Signifikan
4	Praktek SCM	-	Kinerja Perusahaan	0,177	-	1.919	0,177	0,045	Signifikan
5	Keunggulan Bersaing	-	Kinerja Perusahaan	0,545	-	5,086	0,545	0,000	Signifikan
6	Praktek TQM	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan	0,191	0,203		0,394	0.00078743	Signifikan
7	Praktek SCM	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan	0,177	0,281		0,458	0,00014381	Signifikan

4. Kesimpulan dan Saran

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa praktek TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Semen Tonasa. Praktek TQM dapat membantu organisasi dalam menyelaraskan respon terhadap perubahan lingkungan dan meningkatkan kapabilitasnya secara terus menerus sehingga dapat mencapai keunggulan bersaing. keunggulan bersaing perusahaan dapat dicapai melalui orientasi pada pelanggan dengan terlebih dulu memberikan kepuasan pada karyawan, supaya karyawan dapat memberikan kepuasan pula pada pelanggan.
2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa praktek TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT Semen Tonasa. Hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan kinerja organisasi antara perusahaan yang menerapkan TQM dengan yang tidak menerapkan TQM. Ini mendukung pandangan bahwa sertifikasi ISO 9000 menjelaskan kekuatan kinerja organisasi dan perusahaan yang mengadopsi program TQM lebih unggul daripada yang tidak menerapkan program TQM. Mengutamakan kualitas jauh lebih penting daripada sekedar program formal.
3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa praktek SCM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada PT Semen Tonasa. Hal ini menunjukkan bahwa SCM yang efektif berpotensi menjadi suatu strategi untuk mempertahankan keunggulan bersaing.
4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa praktek SCM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT Semen Tonasa. Hal ini menunjukkan bahwa SCM penting untuk dipertimbangkan di PT Semen Tonasa dalam meningkatkan kinerja perusahaannya baik secara financial maupun operasional
5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT Semen Tonasa. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing dalam peningkatan kualitas harus lebih besar. Hal itu disebabkan kualitas produk atau jasa adalah sumber keunggulan bersaing yang unik,

dimana kualitas produk atau jasa menunjukkan kinerja organisasi.

6. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan uji sobel menunjukan bahwa keunggulan bersaing mampu memediasi pengaruh praktek TQM terhadap kinerja perusahaan pada PT Semen Tonasa.
7. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan uji sobel menunjukan bahwa keunggulan bersaing mampu memediasi pengaruh praktek SCM terhadap kinerja perusahaan pada PT Semen Tonasa.

Referensi

- A.Addae-Korankye (2013), *Total Quality Management (TQM): A Source Of Competitive Advantage. A Comparative Study Of Manufacturing And Service Firms In Ghana*, International Journal of Asian Social Science, 2013, 3(6):1293-1305
- Ahire, S. L. 1996. TQM age versus quality: Empirical investigation. *Production and Inventory Management Journal* 37 (1): 18-23
- Alexandra Jancikova, dan Karel Brychta, (2009), *TQM and Organizational culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage: A Theoretical Perspective*, Economics & Sociology, Vol. 2, No 1, 2009, pp. 80-95.
- Ali Mahir, 2003, "Strategi Kerjasama Jangka Panjang dan Pengaruhnya pada Keunggulan Bersaing", Universitas Diponegoro, Semarang
- Ali Turkyilmaz, Muhammet Enis Bulak, dan Selim Zaim (2015), *Assessment of TQM Practices as a Part of Supply Chain Management in Healthcare Institutions*, International Journal of Supply Chain Management Vol. 4, No. 4, December 2015
- Anatan, Lina., Ellitan, Lena. (2008). *Supply Chain Management*. Cetakan Pertama. Penerbit Alfabeta Bandung, Bandung.
- Andi Sularso dan Murdijanto. 2004. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia*
- Ashwini Sharma, Dixit Garg dan Ashish Agarwal (2012), *Quality Management In Supply Chains: The Literature Review*, International Journal for Quality research Vol. 6, No. 3, 2012

- Assadej Vanichchinchai and Barbara Igel (2011), *The impact of total quality management on supply chain management and firm's supply performance*, International Journal of Production Research Vol. 49, No. 11, 1 June 2011, 3405–3424
- Ayman Bahjat Abdallah, Bader Yousef Obeidat & Noor Osama Aqqad (2014), *The Impact of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance in Jordan: The Moderating Effect of Competitive Intensity*, International Business Research; Vol. 7, No. 3; 2014
- Badri Munir Sukoco, Edisi 2007. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Erlangga. Jakarta.
- Banker, R. D., G. Potter and R. G. Schroeder. 1993. "Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study," *Journal Of Management Accounting Research* 5 (Fall): 33-35.
- Barney, Jay. B & William S. Hesterly. 2008. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 2nd Edition. Pearson Printice Hall.
- Barney, Jay. B & William S. Hesterly. 2010. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 3rd Edition. Pearson Printice Hall
- Barry Render and Jay Heizer, 2001, *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*, PT. Salemba Emban Patria, Jakarta.
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Beamon, B.M. (1999) : Measuring Supply Chain Performance, *International Journal of Operations & Production Management*, 19, 275-292.
- (1998) : Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods, *International Journal of Production Economics*, 55, 281-294.
- Besterfield, Dale. H, et al. 2003. *Total Quality Management, Third Edition, International Edition*. Pearson Education International, New Jersey.
- Boselie, P. and T. Van der Wiele. 2001. Employee Perceptions of HRM and TQM and The Effects on Satisfaction and Intention to leave. *MSQ special 'Service Excellence' ERIM Report Series Research Management*. pp. 1-13.
- Bounds, Greg., *Beyond Total Quality Management, toward the emerging paradigm*, Mc. Graw Hill Int. Edition, 1994
- Carter, William K. 2009. *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat
- Chen, et al. 2005. An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firm's market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, Vol 6, Issue 2.
- Cho, Dong-Sung dan Hwy Chang Moon. 2003. *From Adam Smith to Michael Porter: Evolusi Teori Daya Saing*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Chopra, S. and Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (5th ed.). Essex: Pearson Education.
- Cravens, David W. (1996). *Pemasaran Strategis Jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Cristina Fernandes. Ana, Paulo Sampaio and Maria do Sameiro Carvalho, (2014), *Quality Management and Supply Chain Management Integration: A Conceptual Model, Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bali, Indonesia, January 7 – 9, 2014*
- Crosby, Philip B. (1979), *Quality is free : The Art of Making Quality Certain*, New York : New American Library
- Davood Gharakhani, Hossein Rahmati, Mohammad Reza Farrokhi dan Arshad Farahmandian (2013) *Total Quality Management and Organizational Performance, American Journal of Industrial Engineering, 2013, Vol. 1, No. 3, 46-50*
- Day, George. & Wensley, Robin. (1988). *Assesign Advantage: A Framework for Diagnostic Competitive Superiority*. *Journal of Marketing*, Vol. 52, April 1988
- Dechant, K. and Altman, B. 1994, "Environmental leadership: from compliance to competitive advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 8 No. 3, p. 7-20.
- Dean and Evans, W.M. Lindsay (1999) *The Management and Control of quality*, South-Western College Publishing, Cincinnati, OH

- Dechant, K. and Altman, B. 1994, "Environmental leadership: from compliance to competitive advantage", *Academy of Management Executive*, Vol. 8 No. 3, pp. 7-20.
- Deming, W. Edwards. 1986. *Out of Crisis*. Massachusetts Institute of Technology . Cambridge.
- Dissanayake, W., 2001, *Communication Research and Cultural Values*, Singapore: AMCRI
- Eddy Soeryanto Soegoto, 2009, *Entrepreneurship*, Edisi Pertama, Jakarta : PT. Eleksmedia komputindo
- Faisal Talib, Zillur Rahman dan M.N. Qureshi (2011) A study of total quality management and supply chain management practices, *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 60 No. 3, 2011 pp. 268-288
- Feigenbaum, Armand V. (1983). Edisi 3. *Total Quality Control*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Ferdinand, Augusty, 2003, *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi*
- Fitri Julasmasari dkk (2011), "Analisis Sistem Rantai Pasok PT. Semen Padang, *Optimasi Sistem Industri*, ISBN 2088-4842
- Freddy, Rangkuti. 2006. *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gaprezs, Vinsent, 2001. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Goetsch, D.L. & Davis, S, 1994 *Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc