

BAB II

TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Das et al. (2020) Melakukan Penelitian Mengenai “*Corporate sustainability in SMEs: an Asian perspective*” Tujuan penelitian ini untuk melakukan tinjauan literatur menyeluruh untuk menilai status praktik keberlanjutan perusahaan (CS) saat ini, isu, dan tantangan di usaha kecil dan menengah (UKM) dan berdasarkan literatur menyarankan model yang dapat meningkatkan dan mengelola praktik keberlanjutan mereka secara strategis di pasar negara berkembang, konteks Asia, Hasil penelitian menunjukkan bahwa *corporate sustainability* (CS) dipraktikkan dengan baik di organisasi besar. Namun, literatur menunjukkan bahwa dalam kasus usaha kecil dan menengah (UKM) situasinya berbeda. Praktik sosial dan lingkungan sangat diabaikan di UKM, lebih khusus di pasar negara berkembang. Literatur yang ada menyebutkan bahwa mode operasi kolaboratif, kebijakan dan fasilitasi pemerintah, mendukung budaya organisasi dapat secara positif mempengaruhi kinerja UKM, dan karenanya, meningkatkan kinerja keuangan mereka.

Yildiz Çankaya & Sezen (2019) Melakukan penelitian mengenai “*Effects of green supply chain management practices on sustainability performance*”. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi dampak delapan dimensi manajemen rantai pasokan hijau (GSCM) terhadap kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial, yang merupakan tiga dimensi keberlanjutan perusahaan. Delapan dimensi yang tercakup dalam penelitian ini adalah: pembelian hijau, manufaktur hijau, distribusi hijau, kemasan hijau, pemasaran hijau, pendidikan lingkungan, manajemen lingkungan internal dan pemulihan investasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa praktik *green supply chain management* (GSCM) mempengaruhi kinerja lingkungan secara positif dengan mengarah pada perbaikan lingkungan. Namun, tampaknya GSCM tidak seefektif yang diharapkan dalam mempengaruhi kinerja sosial, dan terutama kinerja ekonomi. Dalam studi tersebut, hanya tiga dari tujuh dimensi GSCM yang berkorelasi dengan kinerja ekonomi.

Abbas (2020) melakukan penelitian mengenai “*Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management*” Tujuan Penelitian ini adalah hubungan struktural antara manajemen mutu total (TQM) dan keberlanjutan perusahaan (CS), dan mengkaji bagaimana praktik TQM dapat memfasilitasi perusahaan untuk mencapai tujuan CS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *total quality management* (TQM) memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap CS, dan KM sebagian memediasi hubungan di antara mereka. Analisis tingkat dimensi menunjukkan bahwa TQM memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan penciptaan pengetahuan dan KM memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kelestarian lingkungan.

Gwee et al. (2021) melakukan penelitian mengenai “*The Role of Competitive Advantage Mediates the effect of innovation on business performance*” Tujuan Penelitian untuk menjelaskan peran variabel keunggulan kompetitif dalam memediasi pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis di UMKM Songket Kabupaten Jember. Ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 36 UMKM dengan metode purposive sampling dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis, 2) inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, 3) keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis, 4) keunggulan kompetitif berpengaruh signifikan terhadap inovasi terhadap kinerja bisnis. penampilan songket UMKM di Kabupaten Jember.

Malesios et al. (2021) melakukan penelitian mengenai “*Sustainability Performance Analysis of Small and Medium Sized*” Tujuan penelitian ini adalah Penelitian ini menjembatani kesenjangan pengetahuan ini dengan menjawab dua pertanyaan penelitian – kriteria praktik dan kinerja apa yang dipertimbangkan untuk analisis kinerja keberlanjutan dalam konteks lingkungan, ekonomi dan sosial yang luas, bagaimana mereka terkait, dan metode apa yang digunakan untuk mendapatkan hubungan antara praktik keberlanjutan dan kinerja. Pertanyaan-pertanyaan penelitian ini dibahas melalui

tinjauan literatur sistematis dari 58 makalah, yang diterbitkan antara 2005 dan 2018 di jurnal terkemuka Hasil menunjukkan bahwa Keberlanjutan bisnis UKM adalah salah satu perhatian utama industri apa pun. Keberlanjutan merupakan aspek ekonomi, lingkungan dan sosial dari bisnis. Karena persaingan yang ketat dan kurangnya dukungan dari otoritas pengatur dan pelanggan, seringkali UKM memprioritaskan aspek ekonomi, memberikan penekanan yang kurang pada inisiatif lingkungan dan sosial. Hal ini dapat menyebabkan dampak negatif yang serius pada kinerja keberlanjutan keseluruhan rantai pasokan industri tertentu dan pada gilirannya seluruh wilayah. Untuk mengatasi masalah ini, baru-baru ini beberapa penelitian telah dilakukan untuk memodelkan praktik keberlanjutan UKM dan asosiasi kinerja menggunakan kriteria di berbagai lapisan.

B. Teori dan Kajian Pustaka

1. Corporate Sustainability Performance

Istilah *Sustainability Development* (SD) pertama kali dipopulerkan pada tahun 1987, dalam laporan komisi (Brundtland, 1987), "Our Common Future", yang diterbitkan oleh "World Commission for Environment and Development". Ini mendefinisikan pembangunan berkelanjutan sebagai "pembangunan yang memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri". Menurut laporan ini, pembuat kebijakan dan badan pengatur tidak dapat menjadi pemilik tunggal untuk tanggung jawab mencapai pembangunan berkelanjutan. Teori dari *Sustainable Development* juga berkontribusi pada konsep *Sustainability*. Ini mengidentifikasi area fokus perusahaan pada dimensi lingkungan, sosial dan ekonomi. Dengan demikian, ini menetapkan tujuan sosial-ekonomi bersama yang membantu perusahaan, pemerintah, dan masyarakat sipil untuk bekerja bersama-sama menuju keberlanjutan ekologis, sosial dan ekonomi bangsa

Sustainability performance (SP) mengacu pada kapasitas organisasi/perusahaan untuk secara efektif dan efisien memanfaatkan sumber dayanya yang terbatas dari waktu ke waktu, seperti meminimalkan

limbah dan mempertimbangkan kinerja keberlanjutan ekonomi, lingkungan, dan social (Shad et al., 2019). Singkatnya, SP dalam menjalankan bisnisnya harus memperhatikan konsep *triple bottom line* yang menggabungkan kinerja keberlanjutan ekonomi, lingkungan, dan sosial, disebut “*Sustainability Performance*”.

Menurut Malesios et al. (2021) Meskipun ada sejumlah besar tinjauan dan meta analisis tentang hubungan praktik-kinerja keberlanjutan untuk perusahaan besar, tinjauan tentang UMKM sangat sedikit. Ukuran perusahaan telah disorot sebelumnya sebagai faktor yang berpengaruh untuk mengadopsi praktik keberlanjutan di perusahaan merupakan pembatasan untuk usaha kecil dan menengah. Sementara UKM dan perusahaan besar beroperasi di pasar yang sama, mereka memiliki perbedaan yang signifikan dan tantangan yang bervariasi dari sisi penawaran dan permintaan. Terutama mengenai manajemen *Sustainability Performance* di UMKM, kurang mendapat perhatian dibandingkan dengan perusahaan besar karena karakteristik khas UMKM tertentu.

2. *Competitive Advantage*

Menurut Porter (1985), *competitive advantage* (CA) adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Persaingan bisnis yang semakin ketat dewasa ini membuat manajemen perusahaan harus berpikir keras untuk menemukan cara yang tepat agar mampu bertahan dan sekaligus berhasil mencapai tujuan manajemen perusahaan tersebut (laba, pangsa pasar, pertumbuhan, dll). Keberhasilan suatu perusahaan tidak akan bisa dilepaskan dari strategi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. (Porter, 1985) menyatakan bahwa fungsi utama manajemen berkaitan dengan strategi, yakni menetapkan dan mengkomunikasikan posisi unik dari perusahaan, membuat trade off, dan berusaha menciptakan kesesuaian dalam berbagai aktivitas.

(Mukhsin & Suryanto, 2022) Menjelaskan bahwa CA Terdapat 5 Indikator yaitu *Price, Quality, Delivery dependability, Inovation* dan *Time to Market*. Pada penelitian ini yang digunakan sebagai indikator ada 4 yaitu *Price*, adalah di mana perusahaan memberikan harga yang kompetitif atau lebih rendah dari pesaing. *Quality* sebagai hal utama dalam perusahaan untuk meningkatkan daya saing, dimana perusahaan menawarkan produk yang berkualitas agar pelanggan meningkat dan loyal. *innovation*, adalah sebagai penentu keberhasilan dan kelangsungan perusahaan, dimana perusahaan harus melakukan inovasi terhadap produknya seiring kebutuhan pelanggan, dan menyediakan produk dengan keunggulan dibandingkan pesaingnya.

Nurachman (2021) Melakukan penelitian pada UMKM Kedai Kopi menunjukkan bahwa Inovasi Produk, Kualitas Produk dan Kualitas Layanan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap CA baik sebagian maupun bersamaan. Variabel Inovasi Produk adalah variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap CA di UMKM Kedai Kopi. (Syapsan, 2019) juga menjelaskan bahwasananya terdapat *Service Quality* dan *Inovation* yang dapat meningkatkan CA, *Service Quality* adalah memberikan Pelayanan yang sesuai atau terbaik kepada pelanggan. Dan penelitian yang di lakukan (Mukhsin & Suryanto, 2022) Menjelaskan bahwa CA Terdapat 5 Indikator yaitu *Price, Quality, Delivery dependability, Inovatin* dan *Time to Market*.

3. Total Quality Management

Menurut Tjiptono dan Diana (2001) *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi dengan perbaikan terus- menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Sehingga kualitas dalam perusahaan akan maksimal dan daya saing perusahaan menjadi meningkat.

Alawag et al. (2023) mengidentifikasi 11 kegiatan *Total Quality Management*, yaitu, keterlibatan manajemen, manajemen kualitas, pelatihan dan pendidikan, keterlibatan karyawan, peningkatan berkelanjutan, kolaborasi pemasok, desain produk / layanan, data kualitas dan kebijakan

pelaporan, komunikasi untuk meningkatkan kualitas dan orientasi kepuasan pelanggan.(Putu Ayub Darmawan et al., 2021) diperluas menjadi 12 praktik inti: keterlibatan manajemen senior, kepemimpinan inovatif, manajemen sumber daya manusia, kerangka teknologi, kerangka penelitian dan informasi, optimasi, peningkatan kualitas, perhatian pelanggan, kepuasan karyawan, partisipasi serikat pekerja, tanggung jawab sosial, batas biaya, dan layanan budaya. Proses standar ideal (benchmarking) bertujuan untuk menemukan, meneliti, menerapkan, dan meningkatkan praktik terbaik.

Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk memberikan penjelasan dan pelatihan kepada mitra tentang prinsip TQM yang bermanfaat bagi keefektifan dan efisiensi dalam melaksanakan kegiatan operasional demi terwujudnya total mutu dalam pelaksanaan pekerjaan samapi kepada hasil kerja (produk). (Raju et al., 2011)(Putri et al., 2019).

4. *Green Supply Chain Management*

Srivastava (2007) menjelaskan bahwa GSCM mencakup desain hijau, pembelian hijau, produksi hijau, distribusi hijau, logistik, pemasaran dan logistik terbalik. Menurut (Walker et al., 2008) konsep rantai pasokan hijau mencakup semua fase siklus hidup suatu produk, mulai dari ekstraksi bahan baku melalui fase desain, produksi dan distribusi, hingga penggunaan produk oleh konsumen dan pembuangannya pada akhir siklus hidup produk. Jelas, praktik GSCM sangat luas. Dalam kesamaan dengan konsep SCM, batas GSCM tergantung pada tujuan peneliti (Srivastava, 2007).

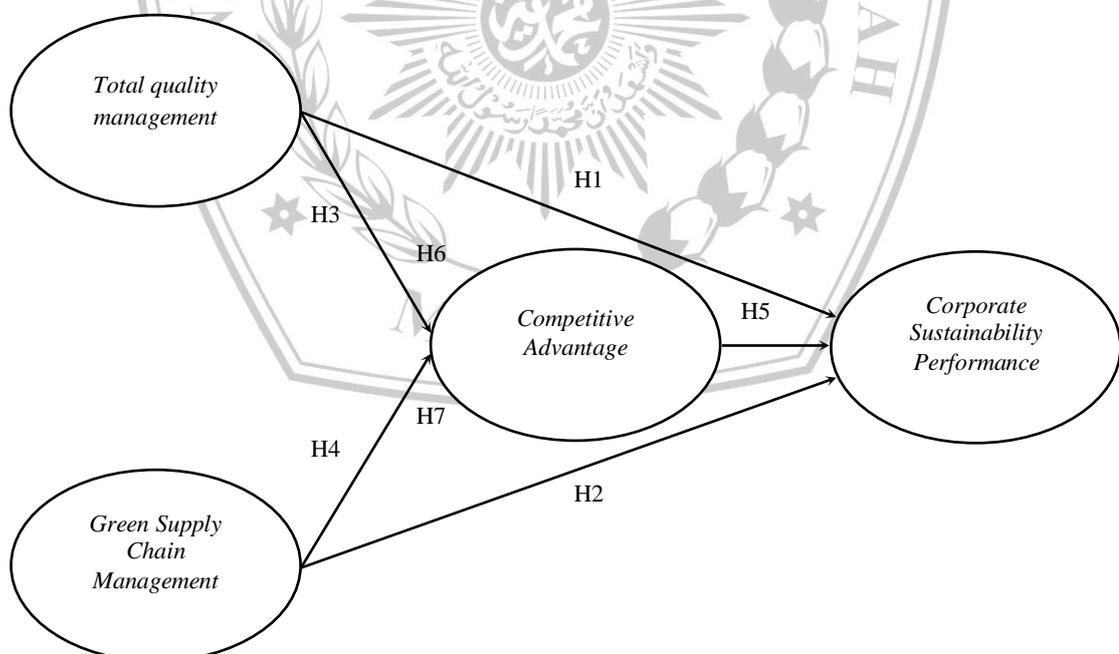
Hejazi et al. (2023) mengemukakan bahwa, GSCM mengacu pada distribusi barang dan jasa dari pemasok dan produsen ke pengguna akhir sambil memperhitungkan aliran moneter, informasi, dan material di lingkungan. GSCM mengintegrasikan sudut pandang lingkungan dengan SCM, yang mencakup sumber dan pemilihan material, desain produk, proses manufaktur, distribusi barang jadi ke klien, dan pembuangan produk setelah kedaluwarsa. Hal ini karena tuntutan konsumen dan persyaratan hukum, pemantauan dan penilaian pengelolaan lingkungan merupakan tahap awal GSCM, yang berpuncak pada penerapan langkah-langkah proaktif yang

melibatkan beberapa aktivitas terbalik seperti perbaikan, daur ulang, pengerjaan ulang, penggunaan kembali, dan produksi ulang.

Penerapan GSCM di UMKM dilakukan secara maksimal. Motif pendorong usaha dalam menerapkan praktik GSCM didasari oleh peran pemerintah, kesadaran lingkungan pribadi, dan peningkatan efisiensi. Praktik GSCM memberikan banyak kekuatan dan peluang yang bisa dimanfaatkan usaha untuk bersaing di tengah industri kopi yang tergolong mudah dimasuki pesaing baru. (Viani et al., 2022)

C. Kerangka Pemikiran

Penelitian Kerangka pemikiran di gambarkan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh variable-variable yang di asumsikan peneliti memiliki pengaruh terhadap objek penelitian. Menurut (Abbas, 2020) *total quality management* memiliki pengaruh terhadap *corporate sustainability*, dan (Yildiz Çankaya & Sezen, 2019) mengatakan bahwa *green supply chain management* memiliki pengaruh terhadap *corporate sustainability* dengan begitu kerangka berpikir penelitian yaitu



Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Model dikembangkan dalam penelitian

D. Perumusan Hipotesis

1. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Corporate Sustainability Performance*

Karena TQM berfokus pada *Corporate Sustainability* dan bertujuan untuk mencapai pemanfaatan sumber daya yang efisien, TQM memiliki orientasi jangka panjang yang sangat berkaitan dengan daya tahan, salah satu asumsi CSD. TQM dan CS adalah salah satu prioritas utama di sejumlah organisasi dan praktiknya sama pentingnya bagi industri manufaktur dan jasa (Manatos et al., 2017). Oleh karena itu, banyak organisasi mengklaim mengikuti praktik ramah lingkungan dan SD dalam UMKM (Cancino et al., 2018). Karena TQM adalah sistem manajemen, TQM dapat diperluas untuk mencakup semua dimensi *Sustainable*, karena tujuan TQM tidak hanya untuk meningkatkan *Sustainable Performance* tetapi juga pemanfaatan sumber daya yang efisien (Shafiq et al., 2019). Produk atau layanan berkualitas rendah tidak hanya dapat menyebabkan *Sustainable* ekonomi yang buruk (Abbas, 2020) tetapi juga dapat mengakibatkan pemborosan sumber daya alam, yang mengakibatkan kegagalan untuk mencapai kelestarian lingkungan. Oleh karena itu, hipotesis berikut diusulkan.

H1: *total quality management* berpengaruh terhadap *corporate sustainability performance*

2. Pengaruh *Green Supply Chain Management* terhadap *Corporate Sustainability Performance*

Isu-isu kerusakan lingkungan, seperti penipisan sumber daya, polusi karbon, perubahan iklim, dan penurunan keanekaragaman hayati, menyebabkan penurunan keseimbangan ekologi (Yildiz Çankaya & Sezen, 2019) menjelaskan pengaruh dari GSCM terhadap CSP. Kenyataan bahwa jenis penurunan semacam itu terus berlanjut membuat komunitas-komunitas dunia mulai memperhatikan masalah-masalah ekologis untuk mengambil langkah-langkah pencegahan dalam masalah lingkungan

menurut (Walker et al., 2008) dan Bidang pembangunan berkelanjutan telah menarik perhatian lebih sejak tahun 1987 menurut (Yildiz Çankaya & Sezen, 2019) ketika Brundtland menerbitkan laporan awalnya tentang konsep pelaporan *Sustainability* (Komisi Dunia untuk Lingkungan dan Pembangunan, 1987). Dia menyatakan bahwa perkembangan ekonomi harus berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kebutuhan masa depan. Ada tiga dimensi keberlanjutan yang terdiri dari lingkungan, ekonomi, dan sosial. Mencapai keseimbangan dalam ketiga pengukuran ini penting bagi setiap perusahaan. Namun, kompleksitas dimensi keberlanjutan tidak mudah untuk ditangani. Oleh karena itu, perusahaan sering menghadapi berbagai hambatan yang besar untuk berhasil dalam implementasinya dari pemaparan tersebut, maka dihipotesiskan.

H2: *green supply chain management* berpengaruh terhadap *corporate sustainability performance*

3. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Competitive Advantage*

Total Quality Managemnt dipandang sebagai sumber *Competitive advantage* (Talib et al., 2010), ini memungkinkan perusahaan untuk mencapai tingkat persaingan yang meningkat dan memuaskan konsumen mereka, ini juga merupakan indikator efisiensi terkait biaya yang diakui dan meminimalkan waktu dan energi yang tidak perlu. Efisiensi organisasi harus meningkat setelah pengenalan kontrol kualitas yang komprehensif. Tujuan dari TQM adalah untuk mencapai *Competitive advantage*, dan penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen kualitas total meningkatkan profitabilitas dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Ganapavarapu & Prathigadapa, 2015) . Setiap penurunan kepuasan pelanggan karena kualitas layanan yang buruk dapat menjadi sumber kurangnya kinerja organisasi yang signifikan. Persepsi pelanggan telah meningkat dengan standar kualitas tinggi produk dan layanan yang timbul dari pola industri, menghasilkan tuntutan yang lebih tinggi, sehingga memuaskan kebutuhan konsumen sering

dianggap kompetitif secara ekonomi. Namun, otomatisasi proses dapat memengaruhi cara menyediakan layanan.

Pengakuan kontrol kualitas total sebagai sumber *Competitive advantage* tersebar luas di seluruh dunia, terutama di negara-negara barat. Hanya ada beberapa perusahaan saat ini (terutama di industri) yang mampu mengabaikan prinsip ini (Chen et al., 2020). Kinerja manajemen mutu yang lengkap akan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan, meningkatkan komunikasi, meningkatkan efisiensi, meningkatkan kualitas, meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi biaya yang dihasilkan dari kualitas rendah, dan meningkatkan *Competitive advantage*. Namun, tuntutan persaingan yang ketat menekan perusahaan untuk memberikan barang dan jasa berkualitas tinggi dengan cara yang menarik dan mempertahankan pelanggan.

H3: *total quality management* berpengaruh terhadap *competitive advantage*

4. Pengaruh *Green Supply Chain Management* terhadap *Competitive Advantage*

Pada penelitian yang di lakukan oleh (Viani et al., 2022) menjelaskan bahwa Motif pendorong usaha dalam menerapkan praktik GSCM didasari oleh peran pemerintah, kesadaran lingkungan pribadi, dan peningkatan efisiensi. Praktik GSCM memberikan banyak kekuatan dan peluang yang bisa dimanfaatkan usaha untuk bersaing di tengah industri kopu yang tergolong mudah dimasuki pesaing baru. Kekuatan dari praktik GSCM dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi usaha dalam menghadapi persaingan. Saran untuk penelitian selanjutnya, perhatian dapat diberikan kepada optimalisasi aktivitas green manufacturing dan penerapan GSCM sebagai strategi keunggulan kompetitif usaha dalam menghadapi persaingan.

H4: *green supply chain management* berpengaruh terhadap *competitive advantage*

5. Pengaruh *Competitive Advantage* terhadap *Corporate Sustainability Performance*

Competitive Advantage (CA) adalah kemampuan perusahaan dalam menciptakan investasi yang berada di atas rata-rata (Novitasari & Agustia, 2022). Strategi perusahaan dalam memperoleh CA yang tidak dapat ditiru oleh pesaing merupakan cara untuk menekan biaya yang terlalu besar dan hal ini akan mampu meningkatkan *Corporate Sustainability Performance* (CSP) (Kumar et al., 2020). Perusahaan, dalam strategi diferensiasi harus menciptakan produk yang unik dan berbeda yang tidak dapat ditiru oleh pesaing, dan hal ini akan membentuk CA bagi perusahaan dan akan mengurangi biaya perusahaan (Khan & Qianli, 2017) . Dalam CSP, kepuasan karyawan merupakan hal yang perlu diperhatikan. Hal ini karena berkaitan dengan sumber daya manusia yang dapat meningkatkan CSP. Sebagaimana dikemukakan (Mislan Sihite, 2018), bahwa CA dapat meningkatkan keunggulan kompetitif jika didukung oleh sumber daya manusia. Dari hasil tersebut, dihipotesiskan.

H5: *competitive advantage* berpengaruh terhadap *corporate sustainability performance*

6. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap *Corporate Sustainability Performance* Dimediasi *Competitive Advantage*

TQM adalah filosofi manajemen yang menggunakan seperangkat prinsip, praktik, dan teknik tertentu untuk memperluas bisnis dan laba yang menyediakan jalan pintas untuk meningkatkan produktivitas dengan menghindari pengerjaan ulang, penolakan, pemborosan, keluhan pelanggan, dan biaya tinggi.

Beberapa sarjana mendefinisikan TQM sebagai budaya organisasi yang mendukung pencapaian kepuasan pelanggan secara konstan melalui sistem alat, teknik, dan pelatihan yang terintegrasi. Beberapa sarjana memberikan definisi mereka tentang TQM dari perspektif mekanisme dan hasil, mendefinisikan TQM sebagai pemenuhan kebutuhan pelanggan dan peningkatan kualitas yang berkelanjutan, menjadikannya tanggung jawab setiap karyawan. Beberapa sarjana mengidentifikasi TQM dengan praktik (Kanji & Wallace, 2000). Dari ulasan di atas, secara umum, TQM merupakan

peningkatan dari cara tradisional dalam berbisnis. Ini bisa menjadi filosofi manajerial, persepsi dan budaya organisasi, teknik dan mekanisme kerja, dan juga proses, praktik (Kanji & Wallace, 2000) dan hasil (Ahmad et al., 2022).

Keunggulan kompetitif berakar pada logika penciptaan nilai dan distribusi (Wade & Hulland, 2004) . Suatu organisasi dikatakan menikmati keunggulan kompetitif ketika nilai yang diciptakan dalam pertukaran ekonomi lebih besar daripada nilai yang dapat diciptakan (Brandenburger & Stuart, n.d.). Keberlanjutan secara tradisional didefinisikan sebagai suatu kondisi di mana keunggulan kompetitif perusahaan menahan erosi oleh perilaku pesaing. Pendukung pandangan berbasis sumber daya perusahaan memperkenalkan gagasan ketidakmampuan untuk mereplikasi, mengatakan bahwa 'keunggulan kompetitif dipertahankan hanya jika terus ada setelah upaya untuk menduplikasi keunggulan itu telah berhenti'. Keunggulan Bisnis dalam praktik 'terbaik' adalah menetapkan arah (Oakland & Marosszky, 2018). Kerangka kerja untuk kualitas lean yang dikembangkan dalam buku(Oakland & Marosszky, 2018) memberikan landasan bagi keunggulan organisasi, menawarkan perspektif baru yang kuat bagi pembuat kebijakan dan membantu menciptakan prasyarat organisasi yang diperlukan untuk penyebaran teknologi yang efektif. (Doeleman et al., 2012) membuat studi tentang pertanyaan mengapa organisasi kompleks besar mampu mendapatkan keunggulan bisnis dalam perubahan jangka panjang dan merumuskan empat konsep panduan sebagai dasar untuk pendekatan khusus untuk mengatur arah (mengacu pada visi umum organisasi dan pilihannya dalam hal strategi dan jalur yang ditetapkan.), konsistensi (mengacu pada terjemahan visi umum dan faktor keberhasilan dari satu tingkat manajemen ke tingkat berikutnya), koherensi (mengenai attunement horizontal antara proses, rantai, sektor, departemen dan individu, di mana melanggar batas-batas antara departemen atau sektor adalah pusat) dan umpan balik (mengacu pada orang yang diberi

kesempatan untuk belajar di semua tingkatan dan pada semua interval waktu yang berbeda) (Doeleman et al., 2012).

H6: *competitive advantage* memediasi pengaruh *total quality management* terhadap *corporate sustainability performance*

7. Pengaruh *Green Supply Chain Management* terhadap *Corporate Sustainability Performance* Dimediasi *Competitive Advantage*

Praktek GSCM adalah untuk memasukkan pertimbangan lingkungan ke dalam semua tahap produk melalui pembelian, desain, produksi dan distribusi. Sejumlah penelitian telah menyelidiki efek dari tahap individu pada kinerja perusahaan. Sebagai contoh, temuan (Balasubramanian & Shukla, 2017) mengkonfirmasi bahwa penerapan GSCM memiliki dampak positif terhadap kinerja lingkungan dan ekonomi sementara (Wang et al., 2018) setuju bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara praktik GSCM dan kinerja lingkungan dan sosial. Artikel sebelumnya menunjukkan bahwa tiga dimensi kinerja untuk aplikasi GSCM terdiri dari lingkungan, ekonomi dan sosial (Wang et al., 2018) Namun demikian, studi yang berbeda fokus pada GSCM untuk satu atau dua kinerja. Menurut (Laosirihongthong et al., 2013), sebagian besar peneliti sebelumnya fokus terutama pada hasil lingkungan dan ekonomi seperti (De Giovanni & Esposito Vinzi, 2012). Beberapa makalah mempertimbangkan semua dimensi keberlanjutan secara bersamaan (ekonomi, lingkungan dan sosial) (Wang et al., 2018). Selain itu, dampak praktik GSCM pada dimensi sosial telah dibahas dalam literatur terutama dalam kaitannya dengan negara maju sementara hubungan ini di negara berkembang masih relatif belum dijelajahi.

H7: *competitive advantage* memediasi pengaruh *green supply chain management* terhadap *corporate sustainability performance*