

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan *supply chain management*, kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif beserta uraiannya yang menyangkut supply chain management, kinerja perusahaan, keunggulan kompetitif.

2.1.1 *Supply Chain Management*

Pelaku industri pun mulai sadar bahwa untuk menyediakan produk yang murah, berkualitas, dan cepat, perbaikan di internal sebuah perusahaan manufaktur tidaklah cukup. Ketiga aspek tersebut membutuhkan kolaborasi, koordinasi, dan sinkronisasi pekerjaan dengan semua pihak, mulai dari supplier yang mengolah bahan baku dari alam menjadi komponen, pabrik yang mengubah komponen dan bahan baku menjadi produk jadi, perusahaan transportasi yang mengirimkan bahan baku dari supplier ke pabrik, serta jaringan distribusi yang akan menyampaikan produk ke tangan pelanggan. Kesadaran akan pentingnya koordinasi yang lebih baik antarpihak dalam menciptakan dan mengantarkan produk yang murah, berkualitas, dan cepat inilah yang kemudian melahirkan konsep baru tahun 1990-an, yaitu *Supply Chain Management (SCM)*. Konsep SCM ini menjadi semakin penting dengan maraknya fenomena *outsourcing*, di mana sebagian proses yang tadinya dikerjakan secara internal kemudian dialihkan ke pihak ketiga. *Outsourcing* ini terjadi terutama untuk proses yang dianggap bukan kompetensi inti dari perusahaan.

Menurut Karimi dan Rafiee (2014:34) dalam penelitiannya yang berjudul "Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pramps Company)". Tujuan penelitian ini adalah membahas dan mengetahui pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap kinerja organisasi melalui prioritas kompetitif. Dimana *Supply chain management* memiliki indikator *strategic supplier partnership, customer relationship* dan *level & quality information sharing*. Dan indikator dari *competitive advantage* yaitu *price/cost, quality, delivery dependability* dan *product innovation*. Dan *organizational performance* dengan indikator *market performance, financial performance, customer OK*. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuisioner berdasarkan variabel dan indikatornya. Scaling deskriptif kolerasi berdasarkan *structural equation modeling* (SEM). Dengan sampel seluruh karyawan Pump Iran yang memilih 483 karyawan secara acak. Hasil dari penelitian ini adalah praktek penerapan manajemen rantai pasokan di Iran Pump Company sesuai dengan prioritas kompetitif. *Supply chain management* memiliki pengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif. *Supply chain management* memiliki pengaruh terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Untuk lebih jelasnya lagi akan disajikan pengertian *supply chain management* dari para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Eko (2002:5) *Supply Chain Management* merupakan suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada pelanggan. Rantai ini merupakan jaringan atau jejaring dari berbagai organisasi yang saling

berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang atau jasa tersebut.

Menurut Utami (2006:126) bahwa, *Supply Chain Management* merupakan proses penyatuan bisnis dari pengguna akhir melalui para penyalur asli yang menyediakan produk, jasa pelayanan, dan informasi untuk menambah nilai pelanggan.

Menurut Heizer and Render (2005:4) manajemen rantai pasokan adalah pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Tujuannya adalah untuk membangun sebuah rantai pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan. Kunci bagi manajemen rantai pasokan yang efektif adalah menjadikan para pemasok sebagai “mitra” dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah. Sedangkan menurut Indrajit, et all (2009:3) mengungkapkan manajemen rantai pasokan adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasa kepada para pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jaringan di berbagai organisasi yang saling berhubungan dan mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau barang tersebut, istilah manajemen rantai pasokan meliputi juga proses perubahan barang tersebut, misalnya dari barang mentah menjadi barang jadi.

Menurut Chase, et all (2004:17) pusat pemikiran dari manajemen rantai pasokan adalah untuk menerapkan pendekatan sistem total untuk mengelola arus informasi, material, dan layanan dari bahan baku pabrik melalui pemasok dan

gudang ke konsumen akhir. Tren terbaru seperti *outsourcing* dan kustomisasi massal yang memaksa perusahaan untuk menemukan cara yang fleksibel untuk memenuhi permintaan pelanggan. Fokusnya adalah pada mengoptimalkan kegiatan inti untuk memaksimalkan kecepatan respon terhadap perubahan harapan pelanggan.

Berdasarkan dari beberapa pengertian yang sudah dipaparkan oleh para ahli mengenai pengertian manajemen rantai pasokan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *supply chain management* tidak hanya berorientasi pada urusan internal sebuah perusahaan, melainkan juga urusan eksternal yang menyangkut hubungan dengan perusahaan-perusahaan partner. Rantai pasokan yang mencakup semua bagian diantaranya *supplier*, produsen, distributor dan pelanggan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memenuhi permintaan pelanggan. Tujuannya untuk membangun dan memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan.

2.1.1.1 Indikator *Supply Chain Management*

Menurut Suhong Li, Bhanu ragu-nathan, T.S Ragu Nathan, S. Subba Rao (2006:11) indikator *supply chain management* yaitu:

a. *Strategy supplier partnership*

Membangun hubungan jangka panjang dan harmonis dengan supplier memungkinkan organisasi untuk lebih bisa bekerja yang efektif dengan supplier yang bersama-sama bertanggung jawab dan berkoordinasi bersama untuk suatu keberhasilan produk sehingga barang atau produk bisa tersedia dengan jumlah yang tepat. Hubungan dengan supplier harus terjaga sehingga

kerjasama yang dilakukan akan selalu menjadi komponen penting dan efektif dari keunggulan *supply chain*.

b. *Customer Relationship*

Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2006:18), agar memenangkan pasar saat ini, perusahaan harus sigap dan piawai tidak hanya dalam mengelola produk, tetapi juga dalam mengelola hubungan dengan pelanggan untuk menghadapi persaingan. Mengelola hubungan jangka panjang dengan konsumen merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan loyalitas dan kepercayaan konsumen. Membangun hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan dan meraih keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) kepuasan yang lebih kepada pelanggan dan memerlukan penghantar nilai daripada yang dilakukan dengan pesaing. Membangun dalam hubungan dengan pelanggan atau konsumen merupakan hal penting dalam *supply chain management*, karena dalam memenuhi permintaan konsumen dan kebutuhan merupakan suatu kunci keberhasilan dalam *supply chain management* terkait dengan hasil jangka panjang yang didapatkan dari hubungan yang baik dengan pelanggan. Cara menjalin hubungan yang baik terhadap pelanggan dengan memberikan pelayanan terbaik dalam memberikan produk atau jasa yang diberikan kepada konsumen dan mendengarkan keluhan konsumen.

c. *Information Sharing*

Menurut Yongki (2015:19) *information Sharing* merupakan komunikasi yang dijalin dalam pembagian informasi penting oleh perusahaan kepada mitra usaha.

2.1.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Rantai Pasokan

Menurut Yolanda (2005:6) ruang lingkup manajemen rantai pasokan meliputi:

1. Rantai Pasokan (SC) mencakup seluruh kegiatan arus dan transformasi barang mulai dari bahan mentah, sampai penyaluran ke tangan konsumen termasuk aliran informasinya. Bahan baku dan aliran informasi adalah rangkaian dari rantai pasokan (SC).
2. Rantai Pasokan (SC) sebagai suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasa kepada para pelanggannya. Rantai pasokan harus pengadaan dan penyaluran bahan baku dan produk akhir terintegrasi secara baik dan benar. Menurut Yolanda (2005:6) indikator dari Manajemen Rantai Pasokan yang baik meliputi:

1. Perencanaan
2. Sumber
3. Membuat
4. Pengiriman

2.1.1.3 Aktivitas Manajemen Rantai Pasokan

Menurut Heizer and Render (2005:4) manajemen rantai pasokan mencakup aktivitas untuk menentukan:

1. Transportasi ke vendor
2. Pemindahan uang secara kredit dan tunai
3. Para pemasok
4. Bank dan distributor

5. Utang dan piutang usaha
6. Pergudangan dan tingkat persediaan
7. Pemenuhan pesanan
8. Berbagai informasi pelanggan, prediksi, dan produksi

Menurut Raymond dan George (2008:33) manajemen rantai pasokan terdiri atas aktivitas-aktivitas berikut ini :

1. Meramalkan permintaan pelanggan
2. Membuat jadwal produksi
3. Menyiapkan jaringan transportasi
4. Memesan persediaan pengganti dari para pemasok
5. Menerima persediaan dari pemasok
6. Mengelola persediaan bahan mentah, barang dalam proses, dan barang jadi
7. Melakukan produksi
8. Melakukan transportasi sumber daya kepada pelanggan
9. Melacak aliran sumber daya dari pemasok, di dalam perusahaan, dan kepada pelanggan

2.1.1.4 Fungsi Manajemen Rantai Pasokan

Fungsi-fungsi yang dilakukan dalam manajemen rantai pasokan seperti yang diuraikan oleh Syamsul dan Hendri (2003:353) adalah:

1. Perkiraan permintaan
2. Menyeleksi pemasok
3. Memesan bahan baku
4. Pengendalian persediaan

5. Penjadwalan produksi
6. Pengapalan dan pengiriman
7. Manajemen informasi
8. Manajemen mutu

Ad.1. Perkiraan permintaan

Pada dasarnya manajemen rantai pasokan adalah rantai produsen dan konsumen, maka permintaan konsumen menjadi acuan untuk proses ke belakang (ke produsen). Artinya permintaan konsumen harus diketahui. Kesalahan perkiraan/peramalan dapat mengakibatkan manajemen rantai pasokan tidak optimal.

Ad.2. Menyeleksi pemasok

Pemasok yang dipakai haruslah pemasok yang dipercaya. Oleh karena itu, kegiatan memilih pemasok merupakan kegiatan awal yang sangat menentukan.

Ad.3. Memesan bahan baku

Begitu beberapa perkiraan permintaan, maka berdasarkan jumlah perkiraan itu, dilakukan pemesanan bahan baku. Penundaan pesanan dapat mengakibatkan manajemen rantai pasokan tidak optimal.

Ad.4. Pengendalian persediaan

Persediaan harus dikendalikan agar tidak memboroskan anggaran keuangan atau biaya produksi. Intinya adalah bagaimana melakukan pengadaan sehingga biaya persediaan menjadi minimal.

Ad.5. Penjadwalan produksi

Setelah bahan baku dipesan, maka penjadwalan produksi mulai dilakukan.

Kerusakan mesin dapat menjadi penyebab keterlambatan produksi.

Ad.6. Pengapalan dan pengiriman

Pengapalan dan pengiriman menjadi urgen ketika barang-barang yang diangkut cepat busuk. Keterlambatan pengiriman dapat mengakibatkan manajemen rantai pasokan tidak optimal.

Ad.7. Manajemen informasi

Informasi harus dikelola dengan baik, sehingga informasi yang dikumpulkan merupakan informasi yang benar. Informasi yang salah dapat mengakibatkan manajemen rantai pasokan berjalan tidak optimal.

Ad.8. Manajemen mutu

Mutu bahan baku yang diperoleh dari pemasok hendaknya merupakan mutu terbaik. Seringkali mutu yang dikirim oleh pemasok tidak sama dengan mutu yang tercantum dalam surat pembelian. Jeleknya mutu dan kualitas dapat menghambat keberhasilan manajemen rantai pasokan.

2.1.1.5 Strategi Manajemen Rantai Pasokan

Menurut Heizer and Render (2005:9-13) perusahaan harus memiliki strategi dalam menjalankan manajemen rantai pasokan untuk mendapatkan pasokan barang dan jasa. Beberapa strategi tersebut antara lain:

1. Banyak Pemasok
2. Sedikit Pemasok

3. Jaringan *Keiretsu*
4. Perusahaan *Virtual*
5. Integrasi *Vertikal*

Ad.1. Banyak Pemasok

Dengan strategi banyak pemasok, pemasok menanggapi permintaan dan spesifikasi permintaan penawaran, dengan pesannya umumnya akan jatuh ke pihak yang memberikan penawaran rendah.

Ad.2. Sedikit Pemasok

Strategi yang memiliki sedikit pemasok mengimplikasikan bahwa daripada mencari atribut jangka pendek, seperti biaya rendah, pembeli lebih ingin menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok yang setia. Penggunaan pemasok yang hanya sedikit dapat menciptakan nilai dengan memungkinkan pemasok memiliki skala ekonomi dan kurva belajar yang menghasilkan biaya transaksi dan biaya produksi yang lebih rendah.

Ad.3. Jaringan *Keiretsu*

Keiretsu merupakan istilah bahasa Jepang untuk menggambarkan para pemasok menjadi bagian dari sebuah perusahaan. Anggota *keiretsu* dipastikan memiliki hubungan jangka panjang dan karenanya diharapkan dapat berperan sebagai mitra yang memberikan keahlian teknis dan kestabilan mutu produksi.

Ad.4. Perusahaan *Virtual*

Perusahaan yang mengandalkan beragam hubungan pemasok untuk menyediakan jasa atau permintaan yang diinginkan. Juga dikenal sebagai korporasi berongga atau perusahaan jaringan.

Menurut Yolanda ((2005:18), terdapat penempatan empat komponen untuk strategi yang baik, yaitu konsumen, pemasok, pesaing, dan perusahaan meliputi:

1. Konsumen/pelanggan, sebagai pemakai produk atau penikmat jasa, dalam menetapkan strategi harus dipahami apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan pelanggan.
2. Pemasok, sebagai penyedia bahan baku untuk keperluan proses produksi lanjutan, bahan baku tidak hanya berupa bahan mentah, tapi juga meliputi bahan setengah jadi, barang jadi yang akan diupayakan sampai ke tangan konsumen sebagaimana rantai akhir dari proses produksi, dalam penetapan strategi perlu adanya kerjasama yang harmonis dengan pemasok, sehingga kebutuhan dapat dipenuhi dan proses produksi akan lancar.
3. Pesaing, sebagai organisasi sejenis yang memproduksi barang/ jasa, dalam penetapan strategi harus diketahui kondisi persaingan di pasar, agar dapat ditetapkan strategi persaingan yang harus dijalankan, sehingga dapat memenangkan persaingan, jika perusahaan berpikir jangka panjang, pesaing akan dikelola dengan baik dan dapat dijadikan kawan sebagai *patner* usaha.

4. Perusahaan itu sendiri, sebelum penetapan strategi perusahaan harus dapat melihat kondisi internal perusahaan dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki agar strategi yang sesuai dapat ditetapkan.

2.1.1.6 Hambatan-Hambatan Manajemen Rantai Pasokan

Menurut Yolanda (2005:14) dalam pelaksanaannya, kerjasama antar bagian sangat mendukung hasil akhir, salah satu bagian tidak menunjang proses maka hasil kegiatan tidak maksimal, sehingga dapat dikatakan bahwa hambatan terbesar dalam menjalankan manajemen rantai pasokan adalah *support* dari setiap mitra kerja. Hambatan-hambatan tersebut meliputi :

1. Menentukan tingkat *outsourcing* yang tepat
2. Mengelola pembelian / pengadaan suatu barang
3. Mengelola pemasok
4. Mengelola hubungan terhadap pelanggan
5. Mengidentifikasi masalah dan merespon masalah dengan cepat
6. Mengelola resiko

Perusahaan yang dapat menjalankan kegiatan rantai pasokan maka akan mendapatkan keuntungan tidak hanya jangka pendek, bahkan juga jangka panjang seperti kemungkinan peningkatan profit dari adanya kerjasama yang berkepanjangan dengan berbagai pihak.

2.1.2 Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan pengorganisasian dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia sedemikian rupa sehingga mampu menekan ancaman dan tekanan dari dalam sampai seminimal mungkin dan akan memperlancar pencapaian tujuan akhir organisasi.

Selain itu, kinerja organisasi dipandang sebagai suatu wadah yang dapat menggabungkan usaha bersama para anggotanya untuk mengejar sasaran khusus keseluruhan organisasi misalnya untuk meningkatkan laba, pertumbuhan, produktivitas. Secara umum dapat dikatakan bahwa efektivitas itu sendiri akan lebih baik dimengerti jika dilihat dari sudut sejauh mana organisasi mampu mendapatkan dan memanfaatkan sumber daya dalam upaya mengejar tujuan operasi dan tujuan operasional.

Menurut Ibrahim Karimi dan Mahmoud Refiee (2014) menyatakan bahwa kinerja organisasi mengacu pada seberapa baik organisasi mencapai tujuan yang berorientasi pasar serta tujuan keuangannya. Jika disimak berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata "*to perform*" yang mempunyai beberapa masukan (*entries*): (1) Memasukan, menjalankan, melaksanakan; (2) Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan; (4) Melaksanakan atau menyempurnakan tanggungjawab; (5) Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (6) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin" (Haynes, 1986:62-63).

Menurut pendapat Veithzal Rivai, Akhmad Fawzi Mohd. Basri, (2005:14) tidaklah semua masukan tersebut relevan dengan kinerja, hanya empat saja yakni: (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggungjawab, dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dari masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Lijan Poltak Sinambela, dkk (2011:136), bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Menurut Prawirosentono (1999:2), bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara illegal, tidak melanggar hokum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Rivai, Basri, (2005: 15-16), bahwa kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan. Pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang oleh suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya

pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Menurut Prawirosentono, (1999:3), bahwa kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, oleh sebab itu apabila kinerja organisasi ingin diperbaiki tentunya kinerja individu perlu diperhatikan.

Menurut Keitner dan Kinicki, (2010:244), bahwa Manajemen Kinerja merupakan siklus berkelanjutan dalam memperbaiki kinerja dengan penetapan tujuan, umpan balik dan *coaching*, dan penghargaan dan penguatan positif.

Menurut Cascio, (2013: 693) berpendapat bahwa manajemen kinerja adalah suatu proses yang luas yang memerlukan manajer mendefinisikan, memfasilitasi, dan mendorong kinerja dengan mengusahakan umpan balik tepat waktu dan secara konstan memfokuskan perhatian setiap orang sasaran akhir.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas diketahui bahwa kinerja organisasi merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Indikator Kinerja Perusahaan

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Sementara itu indikator kinerja dipakai

untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati.

Menurut Paul Hersey, Keneth H. Blanchard, Jan Dewey E. Johnson (1996 :386), terdapat tujuh indikator kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahu kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja,

standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan,

menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbang pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2.1.2.2 Perencanaan Kinerja Perusahaan

Menurut Wibowo (2009:35), bahwa perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Adapun yang menjadi dasarnya adalah rencana strategi organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi, dimana perencanaan strategi dimaksudkan sebagai suatu penentuan apa saja yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini ada beberapa definisi perencanaan, yaitu sebagai berikut:

1. Definisi pertama

Perencanaan dimaksudkan untuk mempersiapkan semua komponen organisasi, agar dapat ditetapkan berbagai aktifitas yang telah ditentukan dalam penyelenggaraan organisasi dalam mencapai sasaran keluaran organisasi yang diharapkan. Perencanaan di sini menekankan pada usaha menyeleksi dan menghubungkan sesuatu dengan kepentingan masa yang akan datang serta usaha untuk mencapainya. Apa wujud yang akan datang itu dan bagaimana usaha untuk mencapainya merupakan perencanaan.

2. Definisi kedua

Perencanaan adalah hubungan antara apa yang ada sekarang (*what is*) dengan bagaimana seharusnya (*what should be*) yang bertalian dengan kebutuhan, penentuan tujuan, prioritas, program, dan alokasi sumber. Bagaimana seharusnya adalah mengacu pada masa yang akan datang. Perencanaan di sini ditekankan kepada usaha mengisi kesenjangan antara keadaan sekarang dengan keadaan yang akan datang disesuaikan dengan apa yang dicita-citakan, ialah menghilangkan jarak antara keadaan sekarang dengan keadaan mendatang yang diinginkan.

3. Definisi ketiga

Sementara itu definisi yang lain tentang perencanaan dirumuskan sangat pendek, perencanaan adalah suatu cara untuk mengantisipasi dan menyeimbangkan perubahan. Dalam definisi ini diasumsikan bahwa perubahan selalu terjadi. Hal ini diakibatkan bahwa organisasi itu sangat dinamis, sehingga jika ingin tetap hidup dan dapat bertumbuh bahkan bersaing dengan organisasi lainnya perubahan yang terjadi di sekitarnya menjadi keharusan untuk diikuti. Jadi, makna perencanaan di sini terlihat dengan jelas sebagai usaha mengubah organisasi agar sejalan dengan perubahan yang terjadi.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan perencanaan, adalah suatu cara yang memuaskan untuk membuat kegiatan dapat berjalan dengan baik, disertai dengan berbagai langkah yang antisipatif guna

memperkecil kesenjangan yang terjadi sehingga kegiatan tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2.3 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah proses memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Wibowo (2009: 36), bahwa perencanaan strategi merupakan apabila perusahaan mengambil langkah untuk bergerak ke arah yang sama sekali baru, sasaran baru, rencana strategi baru dirancang. Proses perencanaan strategi pada umumnya mengikuti sepuluh langkah, yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan Tujuan

Rencana strategi harus dimulai dengan menyatakan tujuan yang hendak dicapai suatu organisasi. Tujuan dapat menyangkut pasar perusahaan, tujuan berkenaan dengan keinginan mencapai posisi keuangan tertentu atau tujuan organisasi juga dapat menyangkut masyarakat.

2. Mendefinisikan Lingkup Produk atau Jasa

Agar rencana strategi menjadi efektif, manajemen perusahaan harus jelas mendefinisikan lingkup organisasi mereka, yaitu bisnis yang telah beroperasi dan bisnis baru dimana dimaksudkan untuk berpartisipasi.

3. Menilai Sumber Daya Internal

Sumber daya internal yang dimiliki perusahaan dapat berupa dana, fisik, teknologi, dan manusia. Dana diperlukan untuk melakukan pembelian barang

atau jasa yang diperlukan perusahaan strategi daya berupa fisik dapat berbentuk bangunan atau peralatan yang diperlukan dalam proses produksi.

4. Menilai Lingkungan Eksternal

Pengaruh lingkungan dapat bersifat positif atau negative. Lingkungan akan membantu atau menghalangi pertumbuhan perusahaan atau keberadaan perusahaan tergantung pada beberapa faktor, yaitu sebagai berikut:

- Apakah sumber daya yang dimiliki tidak mudah ditiru oleh yang lainnya?
- Apakah sumber daya yang dimiliki tidak akan menyusut setiap saat dengan segera, dan kapan perkiraan terjadinya?
- Apakah pesaing tidak mempunyai pesaing yang lebih baik?

5. Menganalisis Pengaturan Internal

Pengaturan interna menyangkut identifikasi apakah pekerja dibayar dengan cara yang memotivasi mereka untuk mengejar tujuan perusahaan. Pengaturan internal harus mampu memberikan motivasi kepada pekerja untun meningkatkan kinerja.

6. Menilai Keuntungan Konpetitif

Suatu perusahaan dipertimbangkan mempunyai kelebihan di atas pesaingnya sampai pada tingkatan dimana pelanggan merasa bahwa perusahaan menawarkan kualitas lebih tinggi dengan harga yang sama atau lebih rendah.

7. Mengembangkan Strategi Kompetitif

Strategi yang dapat dipergunakan antara lain adalah: strategi meningkatkan pangsa pasar, strategi keuntungan, strategi konsentrasi pasar, strategi perubahan haluan, dan strategi keluar.

8. Mengkomunikasikan Strategi dengan Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan dipergunakan untuk menjelaskan individu atau kelompok yang mempunyai kepentingan terhadap jalannya organisasi. Pemangku kepentingan yang termasuk paling penting adalah pekerja di semua tingkatan, dewan direksi, dan pemegang saham.

9. Mengimplementasikan Strategi

Sekali suatu strategi telah diformulasikan dan dikomunikasikan, maka sampai pada waktunya siap untuk diimplementasikan.

10. Mengevaluasi Manfaat

Akhirnya setelah strategi diimplementasikan, sangat penting untuk mempertimbangkan apakah tujuan telah dicapai. Jika demikian, tujuan baru harus dilihat, kalau tidak tujuan yang berbeda didefinisikan atau strategi berbeda harus diikuti untuk mencapai keberhasilan di waktu mendatang.

2.1.3 Pengertian Keunggulan Kompetitif

Keunggulan bersaing merupakan keuntungan yang lebih besar dibandingkan dengan rata-rata keunggulan yang diperoleh pesaing dalam industri. Keunggulan bersaing adalah perkembangan terhadap nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk pembelinya. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari manfaat atau nilai yang bisa diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai suatu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Masing-

masing ini dapat mendukung posisi biaya relative perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi.

Menurut Michael E. Porter, (2001:22), bahwa ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan focus. Pertanyaan sentral kedua dalam strategi bersaing adalah posisi relative perusahaan di dalam industrinya. Penempatan menentukan apakah kemampulabaan suatu perusahaan berada di atas atau di bawah rata-rata industry. Sebuah perusahaan yang dapat menempatkan diri dengan baik dapat memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi walaupun struktur industrinya tidak menunjang dan kemampulabaan rata-rata industry bersangkutan biasa saja.

Basis fundamental dari kinerja di atas rata-rata pada jangka panjang merupakan *keunggulan bersaing yang tahan lama*. Walaupun suatu perusahaan dapat memiliki banyak sekali kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaingnya, ada dua jenis dasar keunggulan bersaing yang dapat dimiliki oleh sebuah perusahaan: biaya rendah dan diferensiasi. Kedua jenis dasar keunggulan bersaing yang digabungkan dengan cangkupan aktivitas yang berusaha dicapai oleh sebuah perusahaan menghasilkan tiga strategi generik untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri. Strategi generik tersebut adalah:

1. Strategi Keunggulan Biaya (*cost leadership*)

Keunggulan biaya barangkali merupakan yang paling jelas dari ketiga strategi generik. Didalamnya, perusahaan harus bersiap menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya. Perusahaan memiliki cangkupan yang

luas dan melayani banyak segmen industry, dan mungkin bahkan beroperasi di dalam industry-industri terkait-luas perusahaan sering penting bagi keunggulan biayanya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Sumber yang dimaksud tersebut mencakup pengejaran skala ekonomis, teknologi milik sendiri, akses preferensial ke bahan mentah, dan faktor-faktor lainnya. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber keunggulan biaya. Produsen berbiaya rendah biasanya menjual produk standar dan memberi penekanan besar pada upaya mendapatkan keunggulan biaya skala atau absolut dari semua sumber.

Pemimpin biaya harus mencapai *paritas* atau *proksimitas* sebagai dasar diferensiasi dibandingkan dengan para pesaingnya untuk menjadi perusahaan berkinerja di atas rata-rata, walaupun perusahaan tadi mengandalkan keunggulan biaya untuk keunggulan bersaingnya. Paritas sebagai dasar diferensiasi memungkinkan pemimpin biaya mewujudkan keunggulan biayanya secara langsung ke dalam laba yang lebih tinggi dibandingkan laba pesaing. Proksimitas dalam diferensiasi berarti bahwa potongan harga yang diperlukan untuk mencapai bagian pasar yang dapat diterima tidak mengimbangi keunggulan biaya pemimpin biaya dan dengan demikian pemimpin biaya tersebut memperoleh keuntungan di atas rata-rata.

Logika strategis dari kepemimpinan biaya biasanya mengharuskan perusahaan menjadi pemimpin biaya, bukan salah satu dari beberapa perusahaan yang bersaing untuk posisi ini. Banyak perusahaan telah membuat

kesalahan strategi yang serius dengan lalai mengenali hal ini. Jika satu perusahaan tidak dapat memperoleh kepemimpinan biaya dan membujuk perusahaan lain untuk meninggalkan strategi mereka, maka konsekuensi untuk kemampulabaan (industry struktur industry jangka panjang) dapat menjadi bencana. Jadi, kepemimpinan biaya merupakan strategi yang secara khusus bergantung pada siapa yang memimpin lebih dahulu, kecuali jika perubahan besar dalam teknologi memungkinkan sebuah perusahaan untuk mengubah secara radikal posisi biayanya.

2. Strategi Diferensiasi (*differentiated strategy*)

Strategi diferensiasi perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya di sepanjang beberapa dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Perusahaan menyeleksi satu atau lebih atribut yang di pandang penting oleh banyak pembeli di dalam suatu industri, dan secara unik menempatkan diri untuk memenuhi kebutuhan itu. Perusahaan dihargai dengan harga premi (*premium price*) karena keunikannya.

Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk tiap industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri, system penyerahan produk yang digunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran, dan jajaran luas faktor lain. Perusahaan yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan berkinerja di atas rata-rata dalam industrinya seandainya premi harganya melebihi biaya ekstra yang diperlukan untuk menjadi unik. Oleh karena itu, seorang diferensiasi harus selalu mencari cara-cara melakukan diferensiasi yang menghasilkan harga premi yang lebih besar daripada biaya

pendiferensiasian. Dengan demikian, seorang diferensiator mengarah pada *paritas* atau *proksimitas* biaya yang berhubungan dengan pesaingnya, dengan mengurangi biaya di segala bidang yang tidak mempengaruhi diferensiasi.

Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri dari yang *berbeda* dengan atribut rivalnya. Namun, sebagai kontras dengan keunggulan biaya mungkin ada lebih dari satu strategi diferensiasi yang berhasil dalam suatu industri jika ada beberapa atribut yang di pandang penting oleh pembeli.

3. Strategi Fokus (*focus strategy*)

Strategi generic yang terakhir adalah *focus*, strategi ini sangat beda dengan strategi-strategi lain karena menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Penganut strategi focus memilih suatu segmen atau kelompok segmen dalam industri bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan yang lain. Dengan mengoptimalkan strateginya untuk segmen pasar, penganut strategi *focus* berusaha mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

Strategi focus memiliki dua varian. Dalam *focus* biaya perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sementara segmen dalam *focus diferensiasi* perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Kedua varian strategi focus terletak pada *perbedaan* antara segmen sasaran penganut strategi fokus dan segmen-segmen lain dalam industrinya.

Segmen sasaran harus memiliki pembeli dengan kebutuhan yang luar biasa karena kalau tidak produksi dan system penyerahan yang melayani paling baik segmen sasaran tersebut harus berbeda dengan produksi dan system penyerahan segmen industri lain. Fokus biaya memanfaatkan perbedaan dalam perilaku biaya dalam beberapa segmen, sementara fokus diferensiasi menggali kebutuhan khusus pembeli dalam segmen tertentu. Perbedaan seperti ini menyiratkan bahwa segmen tersebut dilayani dengan buruk oleh pesaing yang sama mereka melayani yang lain. Dengan demikian, penganut strategi fokus dapat mencapai keunggulan bersaing dengan mendidekasikan diri pada segmen tersebut secara eksklusif.

2.1.3.1 Tujuan Strategi Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler dan Amstron (2012: 230), bahwa terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi keunggulan bersaing yaitu, sebagai berikut:

1. Membentuk *positioning* yang tepat

Perusahaan mencoba untuk meihatkan suatu citra atau *image* tersendiri mengenai perusahaan kepada pelanggan atau pasar sasaran.

2. Mempertahankan loyalitas atau pelanggan

Konsumen yang setia memberikan keseimbangan ekonomi untuk masa depan, yang jika dijaga hubungan dengan baik akan memberikan aliran pemasukan seumur hidup yang baik kepada perusahaan.

3. Mendapatkan pangsa pasar baru

Perusahaan berusaha untuk memperluas dan mendapatkan pangsa pasar dengan menggunakan strategi keunggulan kompetitif mereka masing-masing untuk meraih pasar seluas-luasnya.

4. Memaksimalkan penjualan

Proses untuk laba atau keuntungan di dasari dari efektivitas strategi bersaingnya, selain itu juga tergantung pada hasil seluruh *system* yang ada di dalam lingkup perusahaan serta unit-unit fungsional lainnya.

5. Menciptakan kinerja bisnis yang efektif

Perusahaan harus menciptakan kinerja bisnis yang efektif, karena bisnis mereka dapat dikelola secara strategis dengan mendefinisikan kelompok pelanggan yang akan dilayani, teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan, serta kebutuhan pelanggan yang akan dipenuhi tersebut.

2.1.3.2 Manfaat Strategi Pesaing

Hadirnya pesaing yang “baik” dapat membawa berbagai manfaat strategis khusus yang benar-benar diperoleh akan ditentukan oleh jenis industrinya dan strategi yang diambil oleh perusahaan bersangkutan. Menurut Heri Setiawan (2012:14), bahwa ada beberapa manfaat strategi yang digolongkan ke dalam empat kategori umum yaitu, sebagai berikut:

1. Meningkatkan Keunggulan Bersaing

Adanya pesaing memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaingnya. Ada beberapa mekanisme yang memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaingnya, yaitu :

- a. Meredam fluktuasi permintaan
- b. Meningkatkan kemampuan diferensiasi
- c. Melayani segmen yang kurang menarik
- d. Menjadi pelindung biaya (*cost umbrella*)
- e. Meningkatkan posisi penawaran terhadap tenaga kerja dan pembuat undang-undang
- f. Memperkecil risiko anti monopoli
- g. Meningkatkan motivasi

2. Memperbaiki struktur industri yang sedang berjalan

Hadirnya pesaing dapat juga menguntungkan keseluruhan struktur industri dalam berbagai cara, yaitu:

- a. Meningkatkan permintaan industri
- b. Menjadi sumber kedua atau ketiga
- c. Memperkuat unsur-unsur yang diinginkan dalam struktur industri

3. Membantu pengembangan pasar

Pesaing dapat membantu mengembangkan pasar dalam industri yang sedang tumbuh atau dalam industri yang teknologi proses atau teknologi produknya sedang berkembang, yaitu:

- a. Ikut memikul beban biaya pengembangan pasar

- b. Memperkecil risiko pembeli
 - c. Membantu menstandarkan atau mengabsahkan teknologi
 - d. Mempromosikan citra industri yang bersangkutan
4. Menangkal masuknya pesaing baru

Pesaing berperan sangat penting dalam menangkal masuknya pesaing baru atau dalam meningkatkan daya tahan keunggulan bersaing sebuah perusahaan.

Pesaing yang tepat dapat memperkuat strategi pertahanan sebuah perusahaan dalam berbagai cara, yaitu:

- a. Meningkatkan kemungkinan dan intensitas pembalasan
- b. Menjadi lambang sulitnya meraih keberhasilan memasuki pasar
- c. Menghambat jalan masuk yang logis
- d. Memadati saluran distribusi

2.1.3.3 Indikator Keunggulan Kompetitif

Menurut Heri Setiawan (2012:14) Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan kompetitif adalah:

- a. Keunikan produk

Keunikan yang dimiliki oleh produk yang dihasilkan perusahaan sehingga membedakannya dari produk pesaing atau produk umum di pasaran. Sebagai sebuah terobosan yang dihasilkan perusahaan dalam menuangkan hasil ide-ide atau gagasan sehingga menciptakan sesuatu yang berbeda atau unik dari yang lain (pesaing) sehingga mampu memiliki daya tarik bagi pelanggan.

b. Kualitas produk

Kualitas dari suatu produk yang berhasil diciptakan oleh perusahaan. Pintar dalam memilih bahan baku yang bermutu tinggi, sehingga menghasilkan produk yang berkualitas atau lebih dibandingkan pesaing.

c. Harga bersaing

Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan harga yang mampu bersaing di pasaran. Dengan terciptanya suatu produk yang unik dan berkualitas, perusahaan harus bisa menyelesaikan harga supaya harga tersebut sesuai dengan daya beli pelanggan (terjangkau) dalam kata lain tidak membebankan pelanggan.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Acuan atau dasar yang berupa temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai alat data pendukung. Salah satu alat data pendukung menurut peneliti perlu dijadikan bagaian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan.

Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah Manajemen Rantai Pasokan, Kinerja Perusahaan, Keunggulan Kompetitif.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Referensi Jurnal	Persamaan	Perbedaan
(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.	Regina Suharto, Devic	Analisa Pengaruh <i>Supply Chain Management</i> terhadap Keunggulan Besaing dan Kinerja Perusahaan	Membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara <i>Supply Chain Management</i> terhadap Keunggulan Bersaing, <i>Supply Chain Management</i> terhadap Kinerja Perusahaan, dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan.	Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra Vol 1, No 2 (2013)	Variabel : Manajemen Rantai Pasokan	Variabel : Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan.
2.	Ahmad Prayudi dan Mariana Tanjung	Analisis Kinerja Perusahaan dengan <i>Metode Balanced Scorecard</i> pada PT. Ria Busana Medan	Penelitian ini dapat disimpulkan dari hasil kinerja perusahaan jika dilihat dari perspektif keunggulannya sudah dikatakan "baik".	Manajemen Universita Medan Area Volume 4 Nomor 2 (2018)	Variable : Kinerja Perusahaan	Variable : <i>Perspektif Balanced Scorecard</i>

(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)
3.	Verry Yarda Ningsih, Heriyanto, Noviyanto, Nenny Wahyuni	Keunggulan Kompetitif Dan Keunggulan Komperatif Usahatani Kelapa Sawit Pada Lahan Suboptimal Dikabupate n Musi Rawas	Kesimpulan dari penelitian ini adalah Usahatani Kelapa Sawit pada lahan subobtimal memiliki keunggulan kompetitif di tandi dengan nilai PCR<1 yakni 0.74. Dan keunggulan komperatif di tandai dengan nilai DRCCR<1 yakni 0.74. dan juga tidak adanya kebijakan pemerintah terhadap ketetapan harga input ataupun penetapan harga outputnya dalam usahatani kelapa Sawit, karena tidak ada input yang di subsidi oleh pemerintah dan penetapan harga TBS kelapa sawit berdasarkan harga pasar dunia dikarenakan petani kelapa sawit bersifat price taker	Jurnal Agribisnis Vol: 20 No: 2 (2017)	Variable: Keunggulan Kompetitif	Variable: Keunggulan Komperatif

(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)
4.	M Aldi Wijaya, Suwaryo Nugroho, MAlI Pahmi, Miftahul Imtihan	Pengendalian Persediaan Produk Dengan Metode Eoq Melalui Konsep Supply Chain Management	Dengan menggunakan metode EOQ perusahaan mampu memudahkan dalam perencanaan produk, pengendalian persediaan produk, dan proses produksi sehingga tercapai pemenuhan kebutuhan konsumen.	Jurnal Sekolah Tinggi Teknologi Muhamadiyah Cilengsi Vol 2 No 1 (2021):	Variable : Pengendalian persediaan produk degan menggunakan EOQ	Variable : Konsep Supply Chain Management
5.	Rachmad Ramadhan , Bullion Dragon Andah	Rancang Bangun Sistem Infomarsi Supply Chain Management Pada CV. Mayomi Multi Trading Untuk Meningkatkan Hasil Produksi	Degan menggunakan metode benmark dapat mengetahui kesalahan-kesalahan yang disebabkan oleh supplier dan bisa minimalisirnya.	Jurnal Idealis, Vol.2 No.4 Juli 2019, Hal 125-131.	Variabel : Supply Chain Management	Variabel : Produksi dan Sistem Informasi

(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)
6	Bambang Sudoyatno dan Elen Puspitasari	Tobin's Altman Z-Score Sebagai Indikator Pengukuran Kinerja Perusahaan	Berbagai model analisis keuangan menunjukkan kompleksitas atau keberagaman kondisi keuangan perusahaan . Oleh karena itu, diperlukan suatu alat ukur untuk mengevaluasi kondisi tersebut dengan menilai kinerja yang dihasilkan dalam suatu priode tertentu.	Jurnal Kajian Akuntansi, Vol.2. No.1, Hal 9-21	Variabel : Kinerja Perusahaan	Variabel : Tobin's dan Altman Z-score
7	Arami Fahriyah, Rochland Yoseph	Keunggulan Kompetitif Spesial sebagai Strategi Keberlanjutan UKM di Era New Normal	Di masa pandemic UKM perlu memperkuat keunggulan bersaingnya, karena dengan cara memperhatikan dan memaksimalkan chain veluenya. UKM bisa memiliki performance yang lebih superior melalui penerapan prinsip supply chain manajemen yang efektif serta strategic positioning yang tepat	Jurnal Prosiding Seminar STIAMI, Vol 7, No 2	Variabel: Keunggulan Kompetitif	Variabel: Penerapan Supply Chain Management

(1)	(2)	(3)	(5)	(6)	(7)	(8)
8	Amirah Firas Mufidah, Laily Dwi Arsyianti	Analisis Strategi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Perusahaan Crowd Business Syariah (Studi Kasus pada Halal Network International)	Hasil dari penelitian ini mengkaji tentang strategi <i>sustainable competitive advantage</i> dengan mengkombinasik an studi literature dan analisis data dari para ahli sebagai <i>stakeholder</i> objek penelitian	Jurnal IPB University, Vol. 9 No. 1 (2021): AL- MUZARA' AH	Variabel: Keunggulan Kompetitif	Variabel: <i>Crowd business</i> syariah

2.3 Kerangka Pemikiran

Bagi setiap perusahaan tentunya ingin berkembang secara luas dan perusahaannya maju dan dikenal juga banyak konsumen. Kemajuan teknologi memungkinkan juga menambah jumlah pesaing dan mungkin akan meningkatkan kualitas persaingan, sebab seringkali produk substitusi berasal dari jenis produk berbeda tetapi memiliki karakter dan fungsi yang sama dengan produk yang disubstitusikannya, biasanya persaingan dengan produsen substitusi terjadi pada level produk jadi, akan tetapi tidak menutup kemungkinan hal ini terjadi pada level bahan baku. Hal seperti ini memungkinkan terciptanya produk-produk baru yang sangat mungkin menawarkan fungsi substitusi bagi produk lain. Oleh karena itu hubungan antara supplier, customer, dan perusahaan itu sendiri harus dikelola dengan baik. Bagaimana agar supplier ikut serta bertanggung jawab dalam kualitas produk, hubungan jangka panjang dengan supplier dan customer. Hal tersebut merupakan konsep dari manajemen rantai pasokan.

Chopra dan Meindly (2011:55) menyatakan bahwa *Supply Chain Management* adalah seluruh pihak yang terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam memenuhi pesanan dan permintaan konsumen. Sedangkan menurut Utami (2006:126) *Supply Chain Management* merupakan proses penyatuan bisnis dari pengguna akhir melalui para penyalur asli yang menyediakan produk, jasa pelayanan, dan informasi untuk menambah nilai pelanggan.

Kunci bagi *Supply Chain Management* yang efektif adalah menjadikan para pemasok sebagai “mitra” dalam strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah. Pernyataan tersebut bermaksud untuk memberikan penjelasan mengenai pentingnya kegiatan *Supply Chain Management* terhadap keunggulan kompetitif pada suatu perusahaan, yang mana di dalam kegiatan *Supply Chain Management* terdapat beberapa kendala serta permasalahan yang harus diatasi oleh perusahaan, maka dari itu kajian-kajian teori *Supply Chain Management* bertujuan untuk memberikan beberapa solusi yang berhubungan dengan kegiatan *Supply Chain Management* dan juga membantu bagi perusahaan untuk mengatasi setidaknya beberapa masalah yang berhubungan dengan *Supply Chain Management*.

Menurut Rivai, Basri (2005:15-16) kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda dimana salah satu *entrinya* adalah hasil dari sesuatu pekerjaan. Pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang oleh suatu perusahaan

sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong (2003:27), bahwa keunggulan kompetitif adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih rendah atau dengan memberikan manfaat yang lebih besar karena harganya yang lebih tinggi.

Supply Chain Management memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan, dimana indikator yang meliputi *supply chain management* berperan penting dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Manajemen rantai pasokan mempengaruhi kinerja perusahaan meski dengan indikator yang berbeda yaitu material, finansial, dan informasi.

Supply Chain Management memiliki pengaruh terhadap keunggulan kompetitif dimana indikator *supply chain management* diantaranya *strategy supplier partnership, costumer relationship* dan *information sharing* sehingga mempengaruhi keunggulan bersaing dengan indikator harga, kualitas, inovasi produk, *delivery dependability* dan *time to market*.

Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dimana selain memiliki keunggulan kompetitif yang bertujuan untuk memenangkan persaingan, organisasi juga menggunakan keunggulan kompetitif sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan kinerja perusahaan yang diinginkan.

Berdasarkan uraian diatas mengenai *Supply Chain Management* terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif, bahwa *Supply Chain*

Management tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan tapi dimediasi oleh keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, penulis mencoba untuk meneliti pengaruh *Supply Chain Management* terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif perusahaan pada Industri Bata Merah di Wilayah Kecamatan Cisayong Kabupaten Tasikmalaya.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yaitu: “***Supply Chain Management* Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Kompetitif pada Industri Bata Merah di Wilayah Kecamatan Cisayong Tasikmalaya.**”