

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian Lisda Rahmasari (2011) mengenai “Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Industri Kreatif di Provinsi Jawa Tengah)”. Penelitian ini meneliti tentang praktek Supply Chain Management berpengaruh positif dan signifikan keunggulan bersaing. Indikator dari Supply Chain Management meliputi pengembangan produk, *strategic supplier partnership*, perencanaan dan pengendalian, produksi, distribusi, kualitas informasi, *customer relationship* dan pembelian. Praktek *Supply Chain Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Indikator kinerja perusahaan meliputi produktivitas, pertumbuhan penjualan, serta pangsa pasar.

Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Indikator dari keunggulan bersaing *delivery dependability*, produk inovatif dan *time to market*. Meskipun *Supply Chain Management* memiliki sistem produksi dan operasi di perusahaan, tetapi ada beberapa tantangan yang harus dihadapi dan disikapi oleh perusahaan apabila akan menerapkannya. Tantangan yang pertama berasal dari lingkungan makro dan juga lingkungan eksternal. Misalnya saja trend perekonomiannya global yang menunjukkan adanya kecenderungan inflasi, khususnya di Indonesia.

Hal ini disebabkan karena persaingan di tingkat global memang sangat meningkat. Selain itu juga kecenderungan konsumen perilaku konsumen yang menunjukkan sikap terlalu rumit dan banyak menuntut. Faktor eksternal lain adalah perkembangan teknologi yang terkait dengan teknologi informasi sedapat mungkin diadaptasi oleh perusahaan-perusahaan yang menerapkan

SCM sehingga dapat mengelola informasi yang bergerak sangat cepat untuk menanggapi perpindahan produk.

Penelitian Regina Suharto dan Devie (2013) mengenai “Analisa Pengaruh Supply Chain Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Perusahaan di Surabaya)”. Penelitian ini meneliti bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing. Penerapan *Supply Chain Management* pada perusahaan manufaktur di Surabaya yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan. Penerapan *Supply Chain Management* yang baik dari kinerja keuangan maupun operasionalnya. Keunggulan Bersaing perusahaan yang meningkat akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan pula.

Anatan (2010) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Implementasi Praktik-Praktik Manajemen Rantai Pasokan terhadap Kinerja Rantai Pasok dan Keunggulan Kompetitif. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktik-praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan kompetitif, menjelaskan pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja rantai pasokan dan menjelaskan pengaruh praktik-praktik manajemen rantai pasokan terhadap kinerja rantai pasokan. Teknik analisis menggunakan Regresi Linier Sederhana, dan hasil pengujian menemukan bahwa H1 dan H3 didukung sedangkan H2 ditolak. Hal ini menjelaskan bahwa praktik-praktik manajemen rantai pasokan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan berpengaruh signifikan positif kinerja rantai pasokan. Sedangkan keunggulan kompetitif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan.

Menurut Vikas Misra (2010) dalam penelitian *Supply Chain Management System : Architecture, Design and Vision*. “The review of commercial SCM applications has presented the state of the art in the field of SCM. Some requirement have been proposed for next

generation of SCM system. Agent – based SCM systems provide a single solution for managing the next generation of SCM in a multi-plant, inter-enterprise environment. Future efforts seem to be focused only on the Multi agent-based approaches to integrated and globalized SCM. All achievements in agent-based SCM systems implementation can be extended to develop other distributed information management system”. Penelitian ini menjelaskan bagaimana sistem manajemen rantai pasokan dapat dianggap sebagai jenis sistem yang dapat membantu pendistribusian informasi bagi manajemen.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Definisi Supply Chain Management

Supply chain management adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisienkan integrasi supplier, manufaktur, distribusi, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, untuk meminimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Simchi-Levi, 2003).

Definisi oleh the Council of Logistics Management : “ *Supply Chain Management is the systematic, strategic coordination of the traditional business functions within a particular company and across business within the supply chain for the purpose of improving the long-term performance of the individual company and the supply chain as a whole* ”.

Menurut Kalakota (2000) Supply Chain Management adalah sebuah ‘proses paying’ dimana produk diciptakan dan disampaikan kepada konsumen dari sudut struktural. Sebuah supply chain merujuk kepada jaringan yang rumit dari hubungan dimana organisasi mempertahankan dengan rekan bisnisnya untuk mendapatkan sumber produksi dalam menyampaikan kepada konsumen. Tujuan yang hendak dicapai dari setiap supply chain adalah

untuk memaksimalkan nilai yang dihasilkan secara keseluruhan (Chopra, 2001). Supply chain yang terintegrasi akan meningkatkan keseluruhan nilai yang dihasilkan oleh *supply chain* tersebut.

Perusahaan yang berada dalam *supply chain* pada intinya memuaskan konsumen dengan bekerja sama membuat produk yang murah, mengirimkan tepat waktu dan dengan kualitas yang bagus. Ukuran performansi Supply Chain Management, meliputi :

- a. Kualitas (tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, ketepatan pengiriman).
- b. Waktu (total *replenishment time*, *business cycle tim*).
- c. Biaya (total *delivered cost*, efisiensi nilai tambah).
- d. Fleksibilitas (jumlah dan spesifikasi) *supply chain management* juga bisa diartikan jaringan organisasi yang menyangkut hubungan ke hulu (*upstream*) dan ke hilir (*downstream*) , dalam proses yang berbeda dan menghasilkan nilai dalam bentuk barang/jasa di tangan pelanggan terakhir (*ultimate customer/end user*).

Beberapa pihak memberikan definisi yang berbeda tentang SCM walaupun secara implisit menunjukkan adanya suatu integrasi antar bagian dalam suatu rantai sampai ke tangan konsumen akhir. Seperti yang dikemukakan oleh Heizer dan Render (2005) :

The idea is to build a chain of suppliers that focus on both reducing waste and maximizing value to the ultimate customer. Supply chain management is the integration of the activities that procure materials, transform them into into intermediate goods and final products, and deliver them to customer through a distribution system.

Konsep integrasi antar bagian dalam suatu rantai juga dikemukakan secara eksplisit oleh Schoder (2000) :

Supply chain management is planning, design, and control the flow of information and materials along supply chain in order to meet customer requirement in an efficient manner, now and in the future.

Indrajit dan Djokopranoto (2002) menyatakan bahwa rantai pasokan (*supply chain*) adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jejaring atau jaringan dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang tersebut.

Prinsip *supply chain management* (SCM) pada hakikatnya adalah sinkronisasi dan koordinasi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan aliran material ataupun produk, baik yang berada dalam satu organisasi, misalkan industri manufaktur, adalah suatu yang kompleks. Penangannya membutuhkan campur tangan semua pihak, bukan hanya mereka yang dilalui langsung oleh aliran material/produk secara fisik, tetapi juga bagian-bagian lain seperti perancangan produk, pemasaran, akuntansi, dan sebagainya.

2.2.2 Konsep *Supply Chain Management*

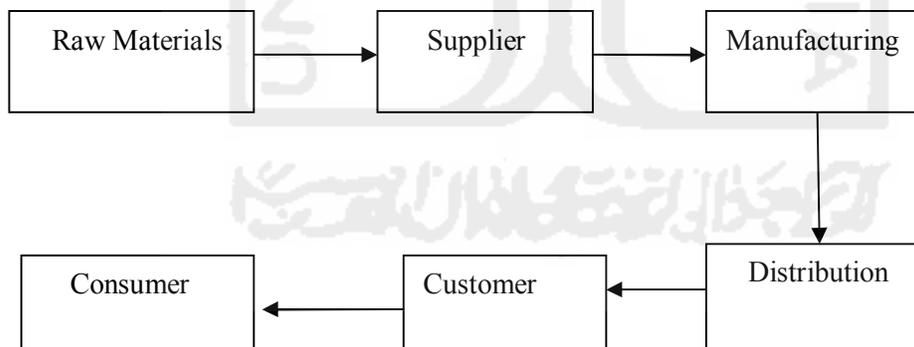
Supply chain (rantai pengadaan) adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada para pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jaringan atau jejaring dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang tersebut. Kata “penyaluran” mungkin kurang tepat karena istilah *supply* meliputi juga proses perubahan barang tersebut, misalnya dari bahan mentah menjadi barang jadi.

Konsep *supply chain* merupakan konsep baru dalam melihat persoalan logistic. Konsep lama melihat logistic lebih sebagai persoalan intern masing-masing perusahaan, dan

pemecahannya dititikberatkan pada pemecahan secara intern di perusahaan masing-masing. Dalam konsep baru ini, masalah logistic dilihat sebagai masalah yang lebih luas yang terbentang sangat panjang sejak dari bahan dasar sampai barang jadi yang dipakai konsumen akhir, yang merupakan mata rantai penyediaan barang. Oleh karena itu, manajemen supply chain diartikan sebagai berikut :

Supply chain management is a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacture, warehouse, and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities, to the right locations, at the right time, in order to minimize systemwide costs while satisfying service level requirement. (David Simchi Levi et al., 2000).

Melihat hal tersebut, dapat dikatakan bahwa *supply chain* adalah *logistic network*. Dalam hubungan ini, ada beberapa pemain utama atau pelaku yang merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama yaitu *suppliers, manufaktur, distribution, retail outlets, customers*. Bagan tentang aliran kerja *supply chain* dapat dilihat pada gambar dibawah yang bersumber dari Indrajit dan Djokopranoto 2002.



Gambar 1

Sumber : Konsep Manajemen Supply Chain (Indrajit Djokopranoto 2002)

2.2.3 Prinsip – Prinsip Dasar Supply Chain Management

Supply chain adalah *logistic network*. Dalam hubungan ini, Indrajit dan Djokopranoto (2002), mengidentifikasi beberapa pelaku utama *supply chain* yang merupakan perusahaan–perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama, yaitu supplier, manufacture, distribution, retail, outlet, dan customer.

Menurut Said (2006), prinsip dasar SCM seharusnya meliputi lima hal, yaitu :

- 1) Prinsip integrasi. Artinya semua elemen yang terlibat dalam rangkaian SCM berada dalam satu kesatuan yang kompak dan menyadari adanya saling ketergantungan.
- 2) Prinsip jejaring. Artinya semua elemen berada dalam hubungan kerja yang selaras.
- 3) Prinsip ujung ke ujung. Artinya proses operasinya mencakup elemen pemasok yang paling hulu sampai ke konsumen yang paling hilir.
- 4) Prinsip saling tergantung. Setiap elemen dalam SCM menyadari bahwa untuk mencapai manfaat bersaing diperlukan kerjasama yang saling menguntungkan.
- 5) Prinsip komunikasi. Artinya keakuratan data menjadi darah dalam jaringan untuk menjadi ketepatan informasi dan material.

2.2.4 Mengelola Aliran *Supply Chain*

Untuk mengelola aliran barang dan jasa dalam *supply chain*, pertama-tama yang harus dilakukan adalah gambaran sesungguhnya dan lengkap mengenai seluruh mata rantai yang ada, mulai dari yang pertama sampai yang terakhir. Misalnya, *supply chain* dari pabrik kertas adalah sebagai berikut :

- Awal *supply chain* dari pabrik kertas adalah hutan kayu yang menghasilkan bahan untuk kertas, atau gudang bahan yang di daur ulang yang mengawali proses pembuatan kertas tersebut.

- Tetapi tidak hanya itu, bahan baku kertas perlu dilengkapi dengan bahan penolong agar bahan baku dapat diproses menjadi kertas. Bahan penolongnya banyak sekali, misalnya air yang berlimpah, bahan kimia yang sangat banyak jenisnya, plastic dan alat pengikat untuk *packaging*, dan sebagainya.
- Di samping itu pabrik kertas banyak menggunakan berbagai jenis peralatan dan puluhan ribu jenis material serta bahan suku cadang, yang awal *supply chain*-nya adalah pabrik baja dan pabrik pembuat peralatan, material, dan suku cadang tersebut.
- Dalam pokok nya ada puluhan dan mungkin ratusan *supplier* dan *sub-supplier* yang terlibat.

Di samping itu, perlu juga diketahui berbagai sifat pergerakan *supply chain* untuk berbagai *inventory*. Seperti diketahui, yang dimaksud dengan *inventory* adalah beberapa jenis barang yang disimpan digudang yang mempunyai sifat pergerakan yang agak berbeda satu sama lain, sehingga panjang - pendeknya *supply chain* juga berbeda.

2.3 Kriteria Pemilihan Supplier

Pada saat ini *supply chain management* menjadi sorotan dalam dunia industry. Problem pemilihan supplier merupakan salah satu isu penting, karena pemilihan supplier menjadi bagian dari sebuah *supply chain* maka hubungan tersebut akan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kelangsungan produksi. Keputusan memilih supplier bukanlah sebuah hal yang mudah, pada kenyataannya ada banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam memilih supplier yang berkualitas. Dahulu, pembelian barang cenderung dilakukan hanya untuk mendapatkan harga serendah mungkin, yaitu dengan menggunakan banyak supplier dengan perjanjian jangka pendek.

Seiring dengan berkembangnya sistem produksi, misalnya dengan adanya *just in time*(JIT), kecenderungan tersebut sekarang berubah dengan memberikan penekanan lebih pada beberapa criteria, daripada hanya menggunakan atribut harga. Dalam *supply chain management* ada banyak kriteria yang muncul dalam masalah pemilihan supplier, namun dari sekian banyak kriteria ternyata harga yang ditawarkan oleh supplier, kualitas supplier dan waktu pengiriman selalu muncul dalam masalah ini.

Selain itu resiko dapat menjadi faktor utama yang memengaruhi pemilihan supplier. Resiko disini dapat berupa resiko penolakan barang pesanan, maupun resiko keterlambatan pengiriman barang. Sementara harga yang ditawarkan oleh tiap-tiap supplier juga sering kali berubah-ubah secara fluktuatif akibat dari kebijakan supplier sendiri maupun dari perubahan harga bahan baku di pasar global.

2.4 Distribution Channel

Distribusi memegang peranan penting dalam kehidupan sehari-hari dalam masyarakat. Dengan adanya saluran distribusi (*distribution channel*) yang baik dapat menjamin ketersediaan produk yang dibutuhkan oleh masyarakat. Tanpa ada distribusi produsen akan kesulitan untuk memasarkan produknya dan konsumen pun harus bersusah payah mengejar produsen untuk dapat menikmatinya. Saluran distribusi merupakan lembaga-lembaga penyalur yang mempunyai kegiatan untuk menyalurkan atau menyampaikan barang-barang atau jasa-jasa dari produsen ke konsumen (Nitisemito). Berdasarkan Warren J Keegan (2003), saluran distribusi (*distribution channel*) mempunyai tugas dalam menyampaikan produk atau jasa yang diproduksi oleh perusahaan ataupun produsen kepada para konsumen ataupun konsumen industri.

a. Fungsi Saluran Distribusi :

Fungsi utama saluran distribusi adalah menyalurkan barang dari produsen ke konsumen, maka perusahaan dalam melaksanakan dan menentukan saluran distribusi harus melakukan pertimbangan yang baik.

Adapun fungsi-fungsi saluran distribusi menurut Kotler adalah :

- *Information* : mengumpulkan informasi penting tentang konsumen dan pesaing untuk merencanakan dan membantu pertukaran.
- *Promotion* : pengembangan dan penyebaran komunikasi persuasive tentang produk yang ditawarkan.
- *Negotiation* : mencoba untuk menyepakati harga dan syarat-syarat lain, sehingga memungkinkan perpindahan hak kepemilikan.
- *Ordering* : pihak distributor memesan barang kepada perusahaan.
- *Payment* : pembeli membayar tagihan kepada penjual melalui bank atau lembaga keuangan lainnya.
- *Title* : perpindahan kepemilikan barang dari suatu organisasi atau orang kepada organisasi atau orang lain.
- *Physical Possesion* : mengangkut dan menyimpan barang-barang dari bahan mentah hingga barang jadi dan akhirnya sampai ke konsumen akhir.
- *Financing* : meminta dan memanfaatkan dana untuk biaya-biaya dalam pekerjaan saluran distribusi.
- *Risk Taking* : menanggung resiko sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan saluran distribusi.

b. Macam Saluran Distribusi

Terdapat berbagai macam saluran distribusi barang konsumsi, diantaranya :

1) Produsen – Konsumen

Bentuk saluran distribusi ini merupakan yang paling pendek dan sederhana karena tanpa menggunakan perantara. Produsen dapat menjual barang yang dihasilkannya melalui pos atau langsung mendatangi rumah konsumen(dari rumah ke rumah). Oleh karena itu saluran ini disebut saluran distribusi langsung. Contoh : bengkel, rumah makan, salon, dll.

2) Produsen – Pengecer (*retailer*) – Konsumen

Produsen hanya melayani penjualan dalam jumlah besar kepada pedagang besar saja, tidak menjual kepada pengecer. Pembelian oleh pengecer dilayani oleh pedagang besar, dan pembelian oleh konsumen dilayani pengecer saja. Contoh : Koran, es krim, dll.

3) Produsen – Pedagang Besar (*wholesaler*) – Pengecer (*retailer*) – Konsumen

Saluran distribusi ini banyak digunakan oleh produsen, dan dinamakan saluran distribusi tradisional. Disini, produsen hanya melayani penjualan dalam jumlah besar kepada pedagang besar saja, tidak menjual kepada pengecer. Pembelian oleh pengecer dilayani pedagang besar, dan pembelian oleh konsumen dilayani pengecer saja. Contoh : Mie Instan, Beras, Minuman dalam kemasan, dll.

4) Produsen – Agen (*wholesaler*) – Pengecer (*retailer*) – Konsumen

Disini, produsen memilih agen sebagai penyalurnya. Produsen menjalankan kegiatan perdagangan besar dalam saluran distribusi yang ada. Sasaran penjualannya terutama ditujukan kepada para pengecer besar. Contoh : sayur-mayur, dll.

5) Produsen – Agen – Pedagang Besar – Pengecer (*retailer*) – Konsumen

Dalam saluran distribusi, produsen sering menggunakan agen sebagai perantara untuk menyalurkan barangnya kepada pedagang besar yang kemudian menjualnya kepada toko-toko kecil. Contoh : barang impor, dll.

2.5 Warehouse Management System (WMS)

Warehouse atau pergudangan merupakan area yang berfungsi menyimpan barang untuk produksi atau hasil produksi dalam jumlah dan rentang waktu tertentu yang kemudian didistribusikan ke lokasi yang dituju berdasarkan permintaan. *Warehouse Management System (WMS)* atau Sistem Manajemen Pergudangan merupakan kunci utama dalam *supply chain*, dimana yang menjadi tujuan utama adalah mengontrol segala proses yang terjadi di dalamnya seperti *shipping* (pengiriman), *receiving* (penerimaan), *putaway* (penyimpanan), *move* (pergerakan), dan *picking* (pengambilan).

Saat ini, penggunaan teknologi seperti *Wifi LAN*, *Radio Frequency*, *Barcode Scanner*, *Email* dan teknologi informasi lainnya dapat digunakan untuk WMS. Tujuan dari WMS adalah untuk menyediakan satu set prosedur komputerisasi untuk menangani penerimaan dan pengiriman barang, mengelola fasilitas penyimpanan (misalnya *racking*, dll), mengelola stok barang untuk *picking*, *packing* dan *shipping*.

Keuntungan menggunakan *Warehouse Management System (WMS)* diantaranya adalah *Speed Up Handling Process*, mempercepat lead time proses dengan cara komputerisasi atau otomatis. *Ensure Accurate Inventory Data*, mengetahui semua transaksi inventory dan jumlah stock lebih cepat dan akurat dalam waktu kapanpun. *Optimize Your Warehouse Layout and Space Utilization*, mengatur lokasi penyimpanan barang secara optimal dengan *tool* yang ada pada sistem.

Dalam *Warehouse Management System (WMS)* ada beberapa konsep yang bisa digunakan yaitu : FIFO (*First In First Out*), barang yang pertama kali masuk merupakan yang harus keluar pertama kali. Yang pertama kali antri berarti harus pertama kali dilayani. LIFO (*Last In First Out*), barang yang terakhir kali masuk harus pertama kali keluar. Contohnya jika barang tersebut adalah pasir, otomatis yang harus diambil dahulu adalah bagian atas. FEFO (*First Expired First Out*), barang yang cepat kadaluarsa harus pertama kali keluar. Contoh obat-obatan, makanan, minuman, dll.

2.6 Keunggulan Bersaing (*competitive advantage*)

Salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah kemampuannya untuk memiliki dan mempertahankan satu atau beberapa keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang didefinisikan sebagai berikut “*competitive advantage is a position of enduring superiority over competitors in terms of customer preference*”. Keunggulan kompetitif ini dapat dicapai melalui berbagai jalan, dan salah satunya adalah melalui manajemen logistic dan manajemen *supply chain*.

Dasar-dasar kesuksesan dalam kompetisi di pasar ada beberapa macam, tetapi ada suatu model sederhana yang cukup masuk akal yaitu yang dinamakan *the triangular linkage of the company* atau “*the Three C's*” yaitu *the customers, the competition and the company*.

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk memformulasi strategi pencapaian peluang profit melalui maksimasi penerimaan dari investasi yang dilakukan. Sekurang – kurangnya ada dua prinsip pokok yang perlu dimiliki perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif dan keunikan produk.

- Sudut pandang nilai pelanggan
Keunggulan kompetitif akan terjadi apabila terdapat pandangan pelanggan bahwa mereka memperoleh nilai tertentu dari transaksi ekonomi dengan perusahaan tersebut. Hal demikian baru terwujud ketika pelanggan dilibatkan dalam merancang proses memproduksi barang atau jasa serta didorong membantu perusahaan merancang sistem Manajemen SDM yang akan mempercepat pengiriman barang dan jasa yang diinginkan pelanggan.
- Sudut keunikan
Keunikan dicirikan oleh barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan tidak dapat mudah ditiru oleh pesaing, sehingga tidak akan kehilangan keuntungan karena perusahaan mampu menciptakan sesuatu yang unik yang sulit ditiru pesaing.

Ciri – ciri Keunikan :

1. *Kemampuan financial dan ekonomis.*

Cirri keunikan ini ditujukan oleh adanya kemudahan perusahaan untuk memperoleh sumber financial dengan relative cepat dengan bunga yang relative lebih rendah dari pada bunga pasar. Selain itu dapat berupa kemampuan perusahaan menekan harga produk yang lebih murah ketimbang harga produk yang sama dari perusahaan lain.

2. *Kemampuan menciptakan prooduk strategic.*

Bentuk jenis keunikan ini berupa kelebihan cri – cirri produk dibanding produk yang sama dengan perusahaan lain, antara lain dapat dilihat dari aspek ukuran, penampilam, keamanan produk serta lingkunagn bisnis.

3. *Kemampuan teknologi dan proses.*

Perusahaan harus memiliki cirri berbeda dalam membuat dan menyajikan produk ke para pelanggan dibanding perusahaan lain. Hal ini dicirikan oleh alat yang digunakan apakah alat konvensional atau modern dan sudah sangat dikenal kehandalannya di kalangan luas pelanggan.

4. *Kemampuan keorganisasian*

Keunikan disini dicirikan oleh kelebihan perusahaan dalam pengelolaan sistem keorganisasian yang sepadan dengan kebutuhan pelanggan. Perusahaan termasuk karyawan perlu memiliki daya tanggap, sensitive dan adaptasi yang tinggi dalam mengikuti perubahan – perubahan karakter pelanggan, teknologi, keadaan pasokan, peraturan, dan kondisi ekonomi. Dengan demikian para pelanggan akan senang hati untuk selalu loyal kepada perusahaan.

Sumber dari keunggulan kompetitif tersebut terletak pertama pada kemampuan perusahaan untuk membedakan dirinya sendiri didepan mata konsumen dari para pesaingnya (*value advantage*), dan yang kedua adalah pada cara bekerja dengan biaya rendah, atau dengan kata lain memperoleh laba yang lebih tinggi (*productivity* atau *cost advantage*).

Faktor *advantage* yang merupakan tujuan strategis perusahaan diantaranya yaitu :

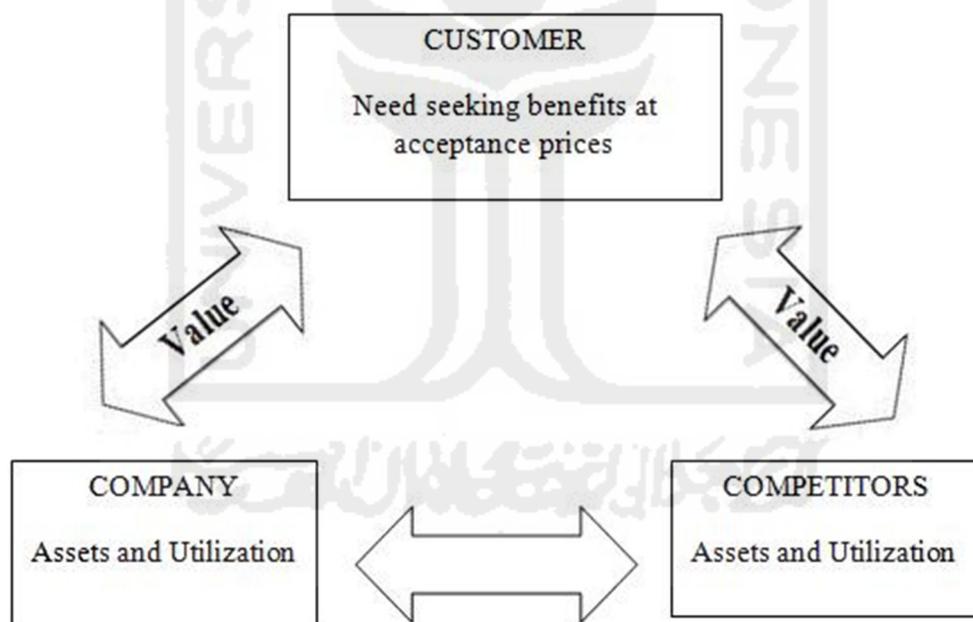
1. *Productivity Advantage*

Biasanya makin besar volume produksi suatu barang, biaya per satuan barang akan makin kecil karena *fixed cost* dibagi lebih merata dengan angka pembagi yang lebih besar, sedangkan *variable cost* per satuan barang akan tetap, sehingga *total cost* per satuan barang akan mengecil. Oleh karena itu, kenaikan pangsa pasar akan menaikkan volume produksi dan selanjutnya akan menurunkan biaya produksi per satuan barang.

Namun, cara untuk menurunkan biaya produksi tidak hanya dengan menaikkan pangsa pasar, tetapi bisa juga dengan antara lain menurunkan biaya logistik.

2. *Value Advantage*

Sudah menjadi semacam aksioma dalam manajemen *marketing* bahwa konsumen tidak membeli barang (produk), tetapi mereka membeli keuntungan tertentu (*benefit*). Oleh karena itu, apabila perusahaan tidak mampu membedakan produknya dengan produk kompetitornya, maka barang atau produknya akan menjadi barang komoditas biasa dan konsumen akan cenderung membeli jenis barang tersebut yang harganya paling murah. Untuk mendapatkan *value advantage* ini, perusahaan harus menciptakan nilai tertentu dan biasanya ini harus dilakukan pada suatu segmen pasar tertentu.



Gambar 2

Skema Keunggulan Bersaing

Sumber : Konsep Manajemen Supply Chain (Indrajit Djokopranoto 2002)

Ada beberapa komponen dasar yang bermanfaat dalam mendukung peningkatan daya saing yaitu kebijakan industry, teknologi dan sumber daya manusia.

a) Kebijakan Industri

Untuk menciptakan keunggulan bersaing kompetitif berkelanjutan diperlukan kerja sama yang harmonis antara pemerintah dan sektor swasta. Hubungan tersebut dituangkan dalam bentuk kebijakan industry yang bertujuan untuk berperilaku yang mengarah pada peningkatan daya saing dan menyingkirkan rintangan-rintangan yang mengurangi daya saing. Komponen-komponen yang diperlukan dalam kebijakan industry tersebut meliputi:

- Investasi dalam penelitian dan pengembangan
- Perluasan sektor industry
- Pemantauan praktik-praktik pemanufakturan terbaik
- Investasi dalam infrastruktur teknologi tinggi
- Alih teknologi
- Ekspor industry
- Reformasi dan investasi pendidikan
- Investasi pajak

b) Teknologi

Teknologi merupakan penjelmaan secara fisik dari pengetahuan. Oleh karena itu, di dalam lingkungan kompetitif dimana pengetahuan menduduki peranan vital, teknologi yang dirancang dengan baik guna memperluas kemampuan manusia dapat meningkatkan daya saing organisasi.

Produktivitas dan kualitas perusahaan-perusahaan kecil di Jepang dipacu melalui proses adopsi teknologi manufaktur maju yang dapat meningkatkan daya saing secara efektif.

Teknologi-teknologi yang memberikan daya saing di pasar global bagi Jepang tersebut antara lain :

- Assembly robots
- CNC Machine Tools
- Flexible Manufacturing Cells
- Computer Aided Design (CAD)
- Automized Inspection
- Material Handling Robots
- Automated Warehouse Equipment

Dengan belajar dari pengalaman Jepang, sudah sepatutnya perusahaan-perusahaan manufaktur kecil di Indonesia mulai menggunakan teknologi mutakhir yang berguna dalam peningkatan daya saing industry. Salah satu upaya yang kini giat dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia adalah sistem bapak angkat, di mana diharapkan agar perusahaan kecil, sehingga pada saatnya nantimekspor Indonesia juga dapat terangkat.

c) Sumber Daya Manusia

Tak dapat dipungkiri lagi bahwa sumber daya yang paling bernilai bagi peningkatan daya saing adalah sumber daya manusia. Hal ini jelas terlihat dari pengalaman Jerman dan Jepang yang bangkit dari kehancuran akibat Perang Dunia II. Kedua negara tersebut tidak memiliki banyak sumber daya alam. Yang mereka miliki hanyalah penduduk (orang), oleh karena itu mereka memilih untuk mengembangkan dan mengorganisasi sumber daya manusia sebagai upaya pengembangan ekonomi mereka.

Banyak hal yang dapat kita pelajari dari kesuksesan Jerman dan Jepang, di antaranya adalah strategi yang mereka terapkan dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan daya saing di pasar global. Strategi tersebut antara lain terdiri dari :

- Kerja sama di antara perusahaan, tenaga kerja, dan pemerintah.

Baik di Jepang maupun Jerman menggunakan *social partner*. Sebelum Perang Dunia II, para eksekutif bisnis memiliki pandangan yang sama seperti Amerika yaitu cenderung individualis. Akan tetapi Jerman misalnya, adanya krisis akibat kalah perang telah mengubah pandangan tersebut. Mereka mulai yakin bahwa pelaku bisnis haruslah bekerja sama dengan pelaku ekonomi utama lainnya dalam usaha membangun kembali masyarakat Jerman. Mereka juga berupaya menghubungkan tujuan pribadinya dengan kepentingan negara yang lebih besar secara keseluruhan.

- Pendidikan dan pelatihan yang berkualitas tinggi.

Cara yang ditempuh oleh Jerman dan Jepang dalam hal penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbeda. Jerman menggunakan program magang yang sangat terstruktur yang menekankan pada pengembangan keterampilan dan prestasi akademik, sedangkan Jepang mengandalkan pendidikan dasar dan lanjutan yang dilengkapi dengan pelatihan yang bersifat *industry based* untuk mempersiapkan karyawan garis depan (*front line*).

- Keterlibatan dan *empowerment* karyawan.

Baik di Jepang maupun Jerman, para karyawan dilibatkan dalam fungsi-fungsi yang secara tradisional dipandang sebagai fungsi manajemen di Amerika. Fungsi-fungsi ini meliputi penentuan jam kerja, pengenalan teknologi baru, penetapan

tingkat kompensasi, perencanaan sumber daya manusia, perancangan pekerjaan, dan pengadaan pelatihan.

- Kepemimpinan pada setiap level

Di Jerman dan Jepang kepemimpinan terdapat pada setiap level dan pelatihan kepemimpinan disediakan tidak hanya bagi para manajer, tetapi juga bagi para karyawan *front line*. Hal ini berguna dalam meningkatkan kualitas keterlibatan karyawan dalam usaha perbaikan terus-menerus.

- Kerja sama tim.

Baik di Jerman maupun di Jepang, bukan hanya pekerjaan saja yang dilakukan oleh tim karyawan, tetapi perencanaan dan perancangan pekerjaan, pengenalan teknologi baru, dan penetapan tingkat kompensasi juga dilakukan oleh tim tersebut yang melibatkan wakil dari tenaga kerja dan manajemen.

2.7 Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Goyal (2001) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut : *Performance is (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment*".

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standart yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empiric suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Kinerja usaha mengacu pada seberapa baik suatu usaha perusahaan berorientasi pada pasar serta tujuan *financialnya*.

Sedangkan menurut (Bastian, 2001) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Kinerja merupakan kemampuan kerja yang diperlihatkan oleh hasil kerja. Kinerja perusahaan adalah sesuatu yang dihasilkan perusahaan dalam masa periode tertentu dengan merujuk pada standart yang telah ditentukan. Kinerja usaha merujuk pada seberapa banyak perusahaan berorientasi pad pasar serta tujuan keuntungan (Rahardi,2012).

Supply chain merupakan jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Adapun aktivitas-aktivitas yang tercakup dalam sebuah rantai pasokan antara lain pencarian sumber, pengadaan, desain produk, perencanaan produksi, penanganan material, proses pemesanan, pengelolaan persediaan, transportasi, pergudangan, sampai pada layanan pelanggan (Shanker dikutip oleh Arifien, 2004). Relasi dengan pelanggan/konsumen akhir adalah sebuah keharusan dalam meraih kesuksesan dalam rantai pasokan, rantai pasokan harus dekat dengan konsumen akhir mereka untuk membentuk hubungan kerjasama dalam perencanaan permintaan (Cook dan Graver, 2011).

Beberapa ahli mengungkapkan bahwa ukuran kinerja perusahaan yang paling sering digunakan dalam penelitian empiris adalah kinerja keuangan (*financial performance*). Kinerja operational (*operational performance*), dan kinerja berbasis pasar (*market-based performance*) (Jahanshahi dkk, 2012).

1. Kinerja Keuangan

Kinerja biasanya dinilai menggunakan pengukuran berbasis data akuntansi atau data keuangan. Kekurangan dari semua pengukuran berbasis data akuntansi adalah fokusnya pada kinerja yang sudah lalu (Kaplan & Norton, 1992). Data dari tahun-tahun sebelumnya sangat sedikit dapat menunjukkan potensi masa depan dari sebuah perusahaan. Maka, kinerja perusahaan

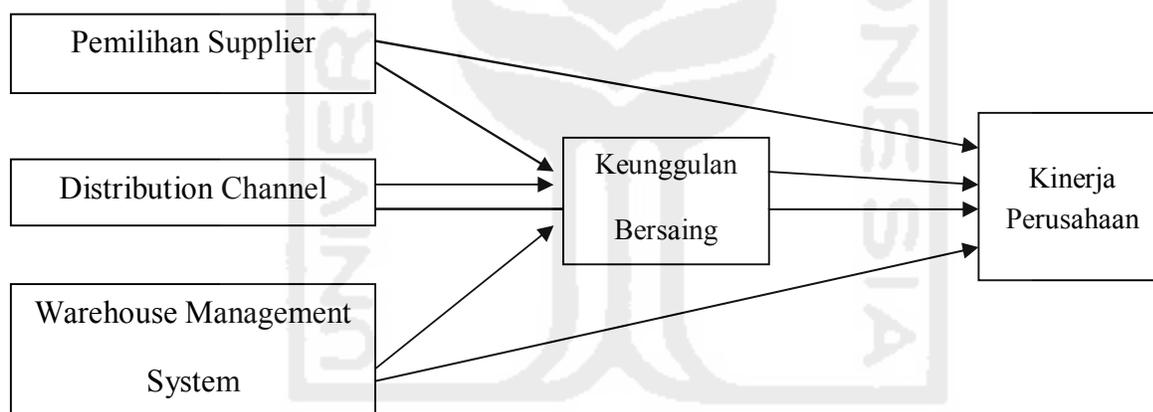
tidak dapat diukur hanya berdasarkan pengukuran berbasis data akuntansi saja (Ursula & Wilderom, 1997). Beberapa ahli menggunakan tingkat pengembalian atas penjualan (*return on sales*), *profitabilitas*, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja dan perbaikan biaya produksi untuk mengukur kinerja keuangan (Cho dkk, 2006).

2. Kinerja Operasional

Selain mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kinerja keuangan, penting pula untuk mengukur berdasarkan kinerja non-keuangan. Penggunaan konsep *balanced scorecard* yang semakin bertambah menunjukkan bahwa kinerja non keuangan juga merupakan aspek yang penting dalam pengukuran kinerja perusahaan (Kaplan & Norton, 1992). Kinerja non-keuangan ini juga dikenal sebagai kinerja operasional dimana aspek-aspeknya mampu mengukur kinerja ketika informasi yang tersedia terkait dengan peluang sudah ada, namun belum terealisasi secara keuangan (Carton, 2004). Kinerja operasional ini dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton, 2004 ; Carton & Hofer, 2006 ; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

2.8 Kerangka Penelitian

Praktek *Supply Chain Management* dapat digunakan untuk membantu kegiatan pemilihan supplier yang baik, memilih saluran distribusi(*distribution channel*) yang cocok untuk perusahaan dan pengelolaan sistem manajemen pergudangan (*Warehaouse Management System*). Penelitian dilakukan untuk melihat bagaimana pengaruh ketiga variabel independen (pemilihan supplier, *distribution channel* dan *warehouse management system*) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Serta melihat variabel independen bersama dengan keunggulan bersaing memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.



Gambar 3

Kerangka Berpikir