

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Rantai Pasokan**

F. Robert Jacobs dan Richard B. Chase (2021), mendefinisikan manajemen rantai pasokan sebagai sebuah desain, operasi, serta peningkatan sistem yang membuat dan menawarkan produk serta layanan pada konsumen. Pada pelaksanaannya, manajemen rantai pasokan merupakan lini bisnis dengan tanggung jawab yang jelas. Hal ini karena manajemen rantai pasokan berkaitan secara langsung dengan proses produksi dan penyediaan layanan yang dihasilkan oleh organisasi. Rantai pasokan sendiri dikatakan sebagai proses yang memindahkan informasi dan material, secara khusus pada proses operasional organisasi. Secara lebih rinci, pemindahan itu termasuk proses logistik yang secara fisik memindahkan produk, proses pergudangan, dan penyimpanan produk untuk selanjutnya didistribusikan kepada pelanggan.

Pada dasarnya, fokus utama manajemen rantai pasokan adalah efektivitas operasi (Jacobs dan Chase, 2021). Efektivitas operasi berkaitan erat dengan proses bisnis inti yang diperlukan dalam menjalankan bisnis. Prosesnya tentu mencakup semua fungsi bisnis pada perusahaan, mulai dari menerima pesanan pelanggan, menangani pengembalian, manufaktur atau proses produksi, hingga mengelola pengiriman produk. Strategi yang terkait erat dengan proses efektivitas proses rantai pasokan seperti inisiatif jaminan dan kontrol kualitas, desain ulang proses, sistem perencanaan dan kontrol, serta investasi teknologi. Setidaknya ada lima proses yang dapat digunakan dalam manajemen rantai pasokan (Jacobs dan Chase, 2021).

1. Perencanaan

Merupakan proses yang diperlukan untuk menjalankan rantai pasokan secara strategis. Dalam pelaksanaannya, perusahaan harus memiliki strategi untuk memenuhi permintaan dengan memanfaatkan sumber

daya yang tersedia secara efektif dan memberikan kualitas serta nilai kepada pelanggan.

## 2. Sumber

Merupakan proses pemilihan pemasok yang akan bekerjasama untuk pengadaan serta pengiriman barang dan jasa yang dibutuhkan sebagai bahan baku untuk menghasilkan produk. Proses ini termasuk menerima pengiriman, memverifikasi, mentransfer ke fasilitas produksi, dan melakukan pembayaran bahan baku kepada pemasok.

## 3. Pembuatan

Proses dimana produk utama diproduksi atau layanan diberikan oleh perusahaan. Kegiatan ini membutuhkan proses penjadwalan untuk pekerja dan koordinasi bahan baku dan sumber daya penting lainnya seperti peralatan untuk mendukung proses produksi atau penyediaan layanan. Kecepatan, kualitas, dan produktivitas pekerja merupakan faktor penting yang dapat menentukan keberhasilan dalam proses ini.

## 4. Pengiriman

Proses pengiriman disebut juga sebagai proses logistik. Operator dipilih untuk memindahkan produk dari gudang ke pelanggan, mengkoordinasikan dan menjadwalkan pergerakan barang dan informasi melalui jaringan pemasok, mengembangkan dan mengoperasikan jaringan gudang, dan menjalankan sistem informasi yang mengelola penerimaan pesanan dari pelanggan serta sistem faktur yang mengumpulkan pembayaran dari pelanggan.

## 5. Pengembalian

Merupakan proses untuk menerima kembali produk yang sudah usang, rusak, dan berlebih dari pelanggan. Selain itu juga memberikan pelayanan dan dukungan untuk pelanggan yang memiliki masalah dengan produk yang dikirim.

Manajemen rantai pasokan menggambarkan seluruh kegiatan rantai pasokan, dimulai dari bahan baku dan diakhiri dengan kepuasan pelanggan (Heizer dan Render, 2015). Dengan demikian, manajemen rantai pasokan

mencakup pemasok, perusahaan atau penyedia jasa, dan perusahaan distributor yang mengantarkan produk atau jasa kepada pelanggan. Seluruh aktivitas tersebut tentunya memerlukan koordinasi antara rantai pasokan satu dengan lainnya. Hal ini karena pada prinsipnya semua perusahaan memiliki tujuan yang sama yaitu memberikan produk terbaik kepada pelanggan.

Praktek manajemen rantai pasokan juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk mempromosikan manajemen yang lebih efektif dari rantai pasokannya (Li *et al.*, 2006 dalam Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013). Menurut Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S Ragu-Nathan, S. Subba Rao (2006), manajemen rantai pasokan memiliki beberapa indikator, yaitu:

1. Strategi kemitraan pemasok

Strategi kemitraan pemasok didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang antara organisasi dan pemasoknya. Hubungan ini dirancang dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan strategis dan operasional dari organisasi untuk membantu mencapai manfaat berkelanjutan yang signifikan (Li *et al.*, 2006 dalam Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013). Membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok memungkinkan organisasi untuk bekerja lebih efektif. Pemasok akan bersama-sama berkoordinasi dan bertanggung jawab bersama organisasi untuk menentukan keberhasilan suatu produk.

Ada beberapa keuntungan yang bisa didapat oleh perusahaan dari menjalin hubungan dengan pemasok. Keuntungan tersebut diantaranya (Indarti & Dyahjatmayanti, 2014):

- a. Meningkatkan pengetahuan yang akan sangat berguna bagi proses inovasi perusahaan.
- b. Perusahaan mendapatkan akses mengenai metode atau cara baru dan keahlian khusus tentang berbagai hal berkaitan dengan proses pengembangan produk baru.

- c. Perusahaan menjadi lebih dikenal di daerah-daerah dan memungkinkan mendapatkan alternatif solusi untuk menghadapi berbagai masalah dalam proses bisnis.
- d. Membantu perusahaan mengidentifikasi dan mengatasi masalah teknis yang terjadi dengan lebih efektif dan efisien.

Dalam proses pengadaan barang atau bahan baku, pemasok atau juga dikenal dengan *vendor* harus dipilih dan dikelola sebaik mungkin. Pemilihan pemasok setidaknya mempertimbangkan beberapa faktor, seperti kecocokan strategis, kompetensi pemasok, pengiriman, dan kualitas pemasok (Heizer dan Render, 2015). Pemilihan pemasok ini juga berkaitan erat dengan bagaimana hubungan organisasi dengan pemasok terjalin. Bagaimanapun juga hubungan organisasi dengan pemasok harus baik dan saling menguntungkan satu sama lain.

Menurut Ashish A. Thatte, Subba S. Rao, T. S. Ragu-Nathan (2013), ada beberapa keuntungan utama dari menjalin hubungan jangka panjang dengan pemasok seperti: manfaat bersama dan kolaborasi berkelanjutan di bidang strategis utama seperti teknologi, produk, dan pasar; alternatif desain yang hemat biaya; pemilihan komponen dan teknologi yang lebih baik; penilaian desain yang ditingkatkan; peningkatan koordinasi dalam operasi; posisi kompetitif yang lebih kuat di pasar; dan penciptaan keunggulan kompetitif. Hubungan dengan pemasok tentunya harus terjaga agar kerjasama yang dilakukan akan selalu memiliki manfaat dan saling menguntungkan.

Menurut Heizer dan Render (2015), memilih pemasok sekaligus menjalin hubungan dengan pemasok dapat dilakukan dengan empat tahapan proses:

- a. Evaluasi pemasok

Proses evaluasi mencakup pencarian pemasok potensial dan menilai bagaimana kecenderungan mereka untuk menjadi pemasok yang baik. Ketika organisasi memutuskan untuk menggunakan pemasok jangka panjang, faktor-faktor seperti

kekuatan finansial, kualitas, manajemen, penelitian, kemampuan teknis, dan potensi hubungan dalam jangka panjang memainkan peran yang sangat penting.

b. Pengembangan produk

Proses ini dapat diasumsikan bahwa organisasi ingin bekerja sama dengan pemasok tertentu. Organisasi perlu untuk memastikan bahwa pemasok memiliki standar kualitas, spesifikasi produk, jadwal dan pengiriman serta kebijakan pembelian. Pengembangan pemasok dapat dilakukan dengan menerapkan pelatihan, bantuan teknis dan produksi hingga prosedur untuk saling bertukar informasi.

c. Negosiasi

Terkadang harga yang harus dibayar dalam memesan barang atau bahan baku tidak fleksibel (tertera di label harga, katalog, dan lain-lain), harga akhir dalam jumlah yang besar tentunya dapat dinegosiasikan. Proses ini sebenarnya memawakikan elemen yang signifikan dalam tugas manajer pembelian dan sangat berguna bagi organisasi dalam menjalin hubungan dengan pemasok.

d. Membuat kontrak

Dalam aktivitas rantai pasokan sering kali terjadi proses membangun kontrak untuk menjabarkan persyaratan kerja sama. Kontrak sejatinya didesain untuk berbagi resiko, berbagi manfaat, dan menciptakan struktur insentif untuk mendorong penggunaan kebijakan yang optimal bagi keseluruhan rantai pasokan. Tujuan utama kontrak adalah kolaborasi, atau dengan kata lain membangun hubungan dengan pemasok.

2. Hubungan pelanggan

Saat ini hubungan pelanggan sudah menjadi salah satu strategi suatu organisasi untuk mengelola informasi mengenai pelanggan. Hubungan pelanggan adalah seluruh rangkaian praktik yang

digunakan oleh organisasi dengan tujuan mengelola keluhan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Li *et al.*, 2006 dalam Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013). Mengelola hubungan jangka panjang dengan pelanggan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan loyalitas dan kepercayaan pelanggan.

Secara spesifik, hubungan pelanggan adalah strategi organisasi untuk mengelola informasi rinci mengenai pelanggan dan mengelola titik sentuh pelanggan dengan memanfaatkan loyalitas pelanggan (Armstrong, Kotler, Harker, & Brennan, 2019). Loyalitas pelanggan sangat berpengaruh dalam menjalin hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Menjalinkan hubungan yang baik dengan pelanggan dapat dilakukan dengan mendengarkan keluhan pelanggan dan memberikan pelayanan terbaik. Salah satu bentuk layanan yang dapat diberikan adalah memberikan produk atau jasa sesuai dengan keinginan dan persepsi dari pelanggan sendiri.

Pada dasarnya, hubungan antara pelanggan dan perusahaan memerlukan aliran produk yang berwujud maupun tidak berwujud. Selama proses terjalinnya hubungan dengan pelanggan ini, informasi mengenai berbagai isu yang terjadi akan disampaikan oleh pelanggan ke perusahaan dan begitu juga sebaliknya. Kerjasama juga dapat terjadi di berbagai tahap, dimulai ketika proses inisiasi produk baru, keseluruhan proses produksi, hingga tahap adopsi (Indarti & Dyahjatmayanti, 2014). Selain itu, hubungan pelanggan juga membantu perusahaan menganalisis masalah dan menemukan solusi berkaitan dengan kebutuhan pelanggan. Hal ini karena hubungan pelanggan dapat memberikan wawasan yang lebih baik kepada perusahaan berkaitan dengan kebutuhan dan tren pasar yang sedang terjadi (Von Hippel *et al.*, 1999 dalam Indarti & Dyahjatmayanti, 2014).

Menurut Ashish A. Thatte, Subba S. Rao, T. S. Ragu-Nathan (2013), hubungan pelanggan memiliki beberapa manfaat: faktor penentu keberhasilan organisasi dalam manajemen rantai pasokan serta kinerjanya, peningkatan penjualan dan laba, diferensiasi produk dari pesaing, mempertahankan loyalitas pelanggan, dan nilai yang lebih besar diberikan kepada pelanggan.

### 3. Berbagi informasi

Proses berbagi informasi adalah proses yang mengacu pada sejauh mana informasi penting dan kepemilikan informasi dikomunikasikan ke mitra rantai pasokan (Li *et al.*, 2006 dalam Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013). Proses ini mengacu pada akses data pribadi antara mitra dagang yang memungkinkan mereka untuk memantau kemajuan produk dan pesanan. Informasi yang diberikan juga sangat beragam dan bervariasi. Informasi tersebut dapat berkaitan dengan logistik, pesanan pelanggan, jadwal, pasar, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan rantai pasokan.

Ada beberapa elemen yang terdiri dari berbagai informasi antara lain: akuisisi dalam pemrosesan, penyimpanan, presentasi, pengambilan, penyiaran data, status dan lokasi inventaris, status pesanan, data terkait biaya, dan status kinerja (Simatupangand Sridharan, 2015 dalam Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013). Informasi yang diberikan akan sangat berguna bagi rantai pasokan apabila informasi tersebut relevan, akurat, tepat waktu, dan dapat diandalkan. Berbagi informasi dengan mitra dagang memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan yang lebih baik, berdasarkan visibilitas yang lebih besar, serta dapat membuat organisasi menjadi lebih kompetitif (Lummus dan Vokurka, 1999; Lalonde, 1998 dalam Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013).

## 2.2 Keunggulan Kompetitif

Untuk memenangkan persaingan bisnis dan menarik pasar yang luas, suatu organisasi perlu untuk memiliki kehandalan bukan hanya dalam mengelola dan mengolah produk, namun juga dalam membangun hubungan pelanggan. Dalam membangun hubungan pelanggan, organisasi juga perlu memiliki suatu keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh pesaing. Keunggulan kompetitif pada intinya terdiri dari kompetensi khas yang membedakan organisasi dari pesaingnya, sehingga memberi organisasi tersebut keunggulan di pasar (Tracey *et al.*, 1999 dalam Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013).

Keunggulan kompetitif pada dasarnya adalah penciptaan sebuah sistem untuk mencapai keunggulan yang membedakan dengan pesaingnya (Heizer dan Render, 2015). Tujuannya adalah untuk menciptakan sebuah nilai, baik itu bagi pelanggan maupun organisasi sendiri dengan sebuah cara yang efisien dan dapat dipertahankan. Nilai tersebut yang akan menjadi pembeda antara organisasi dengan pesaing, sehingga dapat menarik pelanggan. Fokus utama keunggulan kompetitif pada intinya berpusat pada kemampuan perusahaan untuk menjadi produsen berbiaya rendah dalam industrinya, atau menjadi organisasi yang unik di industrinya dalam beberapa aspek yang populer dan dihargai oleh pelanggan (Porter, 1991 dalam Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013).

Menurut Suhong Li *et al.*, (2006 dalam Chaghooshi *et al.*, 2015), keunggulan kompetitif adalah posisi yang dapat dipertahankan oleh suatu organisasi atas pesaingnya. Faktor utama yang diperlukan untuk menciptakan posisi tersebut adalah kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk memiliki suatu perbedaan dibandingkan pesaingnya. Menurut Chaghooshi, A. J., Arbatani, T. R., dan Samadi, B. (2015), keunggulan kompetitif dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu:

1. Harga

Dalam dunia bisnis, harga telah menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi pilihan pembeli. Menurut Armstrong,



Kotler, Harker, & Brennan (2019), harga dalam arti sempit adalah jumlah uang yang dikenakan untuk suatu produk atau layanan. Dalam arti luas, harga adalah jumlah dari semua nilai yang diberikan pelanggan untuk mendapatkan manfaat dari memiliki atau menggunakan produk atau layanan. Harga merupakan satu-satunya elemen dalam bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan dan fleksibel dari bauran pemasaran. Dalam menetapkan kebijakan harga, terdapat enam langkah yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi (Kotler dan Keller, 2016):

- a. memilih tujuan penetapan harga
- b. menentukan permintaan
- c. memperkirakan biaya
- d. menganalisis biaya, harga, dan penawaran pesaing
- e. memilih metode penetapan harga
- f. pemilihan harga akhir

Salah satu strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif adalah melalui harga. Organisasi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif ketika dapat memberikan harga yang sama atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaingnya. Dengan kata lain, harga yang dapat diunggulkan oleh sebuah organisasi adalah harga yang rendah atau kompetitif namun sebanding dengan kualitas yang ditawarkan.

Selain itu, organisasi juga harus mengantisipasi perubahan harga pesaing. Bagaimanapun juga pesaing akan berusaha untuk menerapkan harga yang kompetitif. Ketika menghadapi perubahan harga yang kompetitif, perusahaan harus dapat memahami maksud pesaing dan kemungkinan durasi perubahan (Kotler dan Keller, 2016). Artinya, untuk mempertahankan keunggulan bersaing dalam hal harga perusahaan juga harus mampu dan siap menghadapi perubahan yang terjadi. Strategi untuk mempertahankan ataupun mengubah harga menjadi faktor yang penting untuk tetap menjaga harga ditingkat yang

kompetitif. Bagaimanapun, harga masih tetap menjadi salah satu elemen penting yang mempengaruhi pangsa pasar dan profitabilitas organisasi.

## 2. Kualitas

Menurut Heizer dan Render (2015), kualitas merupakan keseluruhan fitur dan karakteristik sebuah produk atau jasa dengan mengandalkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Secara sederhana, kualitas merupakan kemampuan barang atau jasa dalam memuaskan kebutuhan pelanggan. Kualitas produk merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh organisasi. Kualitas dapat dilihat dari tiga sisi pendekatan, yaitu melalui pengguna, manufaktur, dan produk. Berdasarkan pengguna, kualitas yang baik berarti kinerja lebih baik, fitur yang bagus, dan peningkatan lainnya. Berdasarkan manufaktur, kualitas yang baik berarti sesuai dengan standar. Sedangkan berdasarkan produk melihat kualitas sebagai variabel yang tepat dan dapat diukur.

Kualitas secara terus menerus harus ditingkatkan untuk meningkatkan daya saing dan nilai dari produk maupun organisasi itu sendiri. Selain itu, peningkatan kualitas juga dilakukan untuk memenuhi harapan dan ekspektasi pelanggan terhadap suatu produk. Dengan demikian, kualitas yang baik dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap organisasi. Kualitas akan terus menjadi daya tarik bagi pelanggan sehingga organisasi harus selalu menjaga kualitas produk mereka. Kerusakan pada produk secara langsung dapat mempengaruhi kualitas produk sehingga berdampak pada kepercayaan pelanggan yang juga akan menurun.

Kualitas diciptakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang semakin meningkat secara terus menerus seiring dengan berkembangnya pasar. Kualitas yang baik dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan terpenuhinya kebutuhan dan keinginan akan tercipta kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.

Oleh karena itu organisasi dituntut untuk selalu menjaga dan meningkatkan kualitas pada produk karena pelanggan akan melihat kualitas sebagai salah satu faktor untuk membeli produk.

### 3. Ketepatan pengiriman

Ketepatan atau keandalan pengiriman adalah proses di mana perusahaan atau organisasi mampu memenuhi permintaan konsumen secara tepat, baik dalam hal jumlah produk, jenis produk, dan waktu yang dibutuhkan (Li *et al.*, 2006). Keunggulan kompetitif seperti ketepatan ketersediaan barang dan pengiriman dapat tercipta dengan adanya hubungan jangka panjang. Hal ini dapat berpengaruh kepada ketersediaan produk yang diinginkan oleh pelanggan sehingga waktu yang dibutuhkan dalam pengiriman menjadi tepat. Organisasi atau perusahaan harus memiliki sistem pengiriman produk dengan tetap memperhatikan faktor ketersediaan produk. Keunggulan kompetitif akan meningkat dengan adanya ketepatan dalam ketersediaan produk.

Selain ketersediaan produk atau barang, pengiriman juga menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Ketepatan pengiriman menjadi salah satu strategi yang harus dilakukan agar keunggulan kompetitif juga semakin meningkat. Ketepatan pengiriman menjadi faktor penting agar pelanggan menjadi loyal dan percaya kepada organisasi. Semakin tepat pengiriman produk yang dilakukan, akan semakin tinggi tingkat keunggulan kompetitif bagi organisasi. Organisasi harus menyusun strategi yang baik agar pengiriman barang atau ketersediaan barang dapat sesuai dan dapat diandalkan. Umur ekonomis produk juga harus diperhatikan oleh organisasi agar produk tetap dapat memberikan nilai bagi organisasi.

### 4. Waktu ke pasar

Dalam dimensi keunggulan kompetitif, waktu ke pasar (*time to market*) dapat diterima secara luas sebagai sumber keunggulan kompetitif (Holweg, 2005 dalam Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013).

Dapat didefinisikan bahwa waktu ke pasar adalah proses sejauh mana organisasi mampu meluncurkan dan memperkenalkan produk baru yang lebih cepat kepada pelanggan dibanding pesaingnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin cepat dan tepat organisasi mengenalkan produk ke pasar, semakin cepat pula organisasi tersebut dapat menguasai pasar. Ketepatan waktu sangat diperlukan agar produk yang ditawarkan oleh organisasi dapat diterima pasar secara luas.

#### 5. Inovasi produk

Dalam situasi perekonomian yang berubah cepat, inovasi berkelanjutan adalah suatu kebutuhan bagi organisasi. Inovasi dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan perusahaan untuk mempengaruhi perubahan yang mendasar dalam cara kerja internalnya dengan tujuan menciptakan suatu hal yang baru (Crainer dan Dearlove, 2014). Produk yang inovatif menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan organisasi. Inovasi yang berkelanjutan akan meningkatkan daya tarik produk dan organisasi itu sendiri. Inovasi produk harus terus dilakukan dan dikembangkan untuk memenuhi tuntutan pasar dan pelanggan yang semakin luas. Menurut Crainer dan Dearlove (2014), ada lima unsur vital yang selalu menyatu ketika inovasi terjadi:

1. Munculnya sudut pandang yang khas dan baru mengenai masa depan.
2. Respons cepat menghadapi masalah dan tantangan baru.
3. Muncul kelompok pemikir yang mendorong terciptanya produk baru dalam organisasi.
4. Pemahaman yang mendalam tentang pemikiran tradisional yang perlu diatasi menjadi pemikiran baru dan modern.

Organisasi yang gagal mengembangkan produk baru akan membuat organisasi tersebut rentan terhadap perubahan kebutuhan dan selera pelanggan, siklus hidup produk yang lebih pendek,

peningkatan persaingan, dan terutama perubahan teknologi baru (Kotler & Keller, 2016). Semakin luas persaingan pasar, secara otomatis akan membuat ketat persaingan antar organisasi di mana setiap organisasi akan terus memunculkan inovasi-inovasi baru. Produk harus tetap inovatif agar dapat bertahan di pasar yang luas. Produk yang inovatif secara signifikan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif pada organisasi.

### 2.3 Kinerja Organisasi

Ibrahim Karimi dan Mahmoud Rafiee (2014) menjelaskan bahwa kinerja organisasi mengacu pada seberapa baik organisasi mencapai tujuan yang berorientasi pada pasar dan tujuan keuangannya. Makna dan arti dari kinerja sendiri sangat luas dan bukan hanya menyatakan hasil kerja tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dan hasil yang dihasilkan oleh sebuah organisasi dimana hasil tersebut dapat meningkatkan nilai dari organisasi itu sendiri. Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan dan target yang ingin dicapai. Kinerja organisasi menjadi salah satu proses untuk menentukan apakah tujuan dan target tersebut dapat dicapai atau tidak. Kinerja akan selalu dievaluasi secara periodik dan berkala untuk melihat apakah tujuan dan target organisasi sudah tercapai melalui kinerja yang telah dilakukan oleh organisasi.

Kinerja organisasi menjadi salah satu indikator yang dapat digunakan untuk melihat nilai atau keunggulan organisasi. Selain itu, kinerja organisasi juga berbanding lurus dengan laba yang diperoleh organisasi. Meningkatnya kinerja organisasi juga dapat mempengaruhi laba organisasi, dimana kinerja organisasi yang baik dan optimal akan meningkatkan laba yang optimal pula. Kinerja organisasi juga harus memberikan aspek fungsional yang berkaitan secara langsung dengan manajemen dan organisasi. Selain itu, proses dalam organisasi mulai dari tahap perencanaan, penerapan, pengendalian, maupun perbaikan yang baik akan menghasilkan kinerja yang maksimal.

Dalam organisasi, kinerja biasanya juga dilakukan penilaian pada suatu periode. Penilaian yang dilakukan pada kinerja organisasi bisa dengan melihat segala aspek yang dapat mempengaruhi kinerja dan berdampak pada laba. Beberapa proses yang dapat dilakukan dalam penilaian kinerja seperti memahami masalah dan penyelesaian yang dilakukan, menyediakan informasi yang transparan untuk memperlancar komunikasi antar manajemen. Perbaikan setelah mengevaluasi hasil dari penilaian kinerja juga diperlukan untuk meningkatkan proses perbaikan kinerja organisasi.

Kinerja organisasi pada dasarnya juga dapat diukur melalui praktik dan kinerja manajemen rantai pasokan (Lenny *et al.*, 2007 dalam Pertheban & Arokiasamy, 2019). Hubungan antara kinerja organisasi dan manajemen rantai pasokan tentunya sangat terkait erat. Kinerja organisasi pada dasarnya membantu meningkatkan produktivitas organisasi dan pada saat yang sama membantu mengurangi tingkat persediaan, waktu tunggu dan kualitas produk. Sedangkan manajemen rantai pasokan menjadi tujuan jangka panjang bagi produsen. Tujuan jangka panjang ini dimaksudkan untuk meningkatkan pangsa pasar, pertumbuhan pasar, dan integrasi rantai pasokan untuk anggota rantai pasokan (Healy *et al.*, dalam Pertheban & Arokiasamy, 2019).

Selain itu, kriteria lain yang dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi adalah koordinasi dan kolaborasi dengan anggota rantai pasokan (Pertheban & Arokiasamy, 2019). Koordinasi dan kolaborasi yang tepat dengan pemasok serta membangun kemitraan yang erat dengan pemasok akan sangat membantu peningkatan kinerja organisasi. Disisi lain, peningkatan kinerja organisasi juga tidak lepas dari peran pelanggan. peningkatan koordinasi dan kolaborasi dengan pelanggan akan membantu proses negosiasi dan klarifikasi dengan tujuan untuk mempertahankan kepercayaan dan loyalitas pelanggan. hal ini tentunya akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S Ragu-Nathan, S. Subba Rao (2006) dan Chaghooshi, A. J., Arbatani, T. R., dan Samadi, B. (2015), kinerja organisasi memiliki dua indikator, yaitu:

## 1. Kinerja operasional

Kinerja operasional memiliki aspek yang mampu mengukur kinerja organisasi ketika informasi terkait dengan peluang yang sudah tersedia, namun belum terealisasi secara keuangan (Carton, 2004 dalam Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013). Organisasi pada umumnya telah menentukan pangsa pasar yang akan dituju dan ditargetkan. Dengan pangsa pasar yang sesuai dan cocok, organisasi diharapkan mampu memperoleh laba yang maksimum. Mendapatkan laba dan meningkatkan nilai organisasi adalah tujuan utama dari semua organisasi didirikan. Organisasi akan terus memaksimalkan kinerja operasional melalui produk-produk yang diciptakan guna mencapai pangsa pasar yang telah ditargetkan.

Aspek dari kinerja operasional mampu mengukur pengiriman tepat waktu, persediaan material, input berkualitas, pemeriksaan material, komponen maupun produk yang masuk. Selain itu, kinerja operasional juga berperan mengukur waktu penyiapan, waktu tunggu, tingkat persediaan, tingkat produk cacat, tingkat pemanfaatan di pabrik, kualitas produk atau layanan, tingkat pengembangan produk baru, fleksibilitas, kepuasan dan moral karyawan, dan produktivitas karyawan (Beamon, 1999 dalam Binh An *et al.*, 2019).

## 2. Kinerja keuangan

Sesuai dengan namanya, kinerja keuangan tentunya akan diukur dengan berbasis pada data akuntansi atau data keuangan organisasi. Kinerja keuangan telah berfungsi sebagai alat untuk membandingkan dan mengevaluasi perilaku organisasi dari waktu ke waktu (Karimi & Rafiee, 2014). Organisasi pada umumnya telah memiliki target laba atau keuntungan dalam setiap periode. Dari data-data berbasis keuangan inilah kinerja organisasi secara keseluruhan dapat dinilai.

## 2.4 Studi Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan untuk menguji faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi.

**Tabel 2.1**

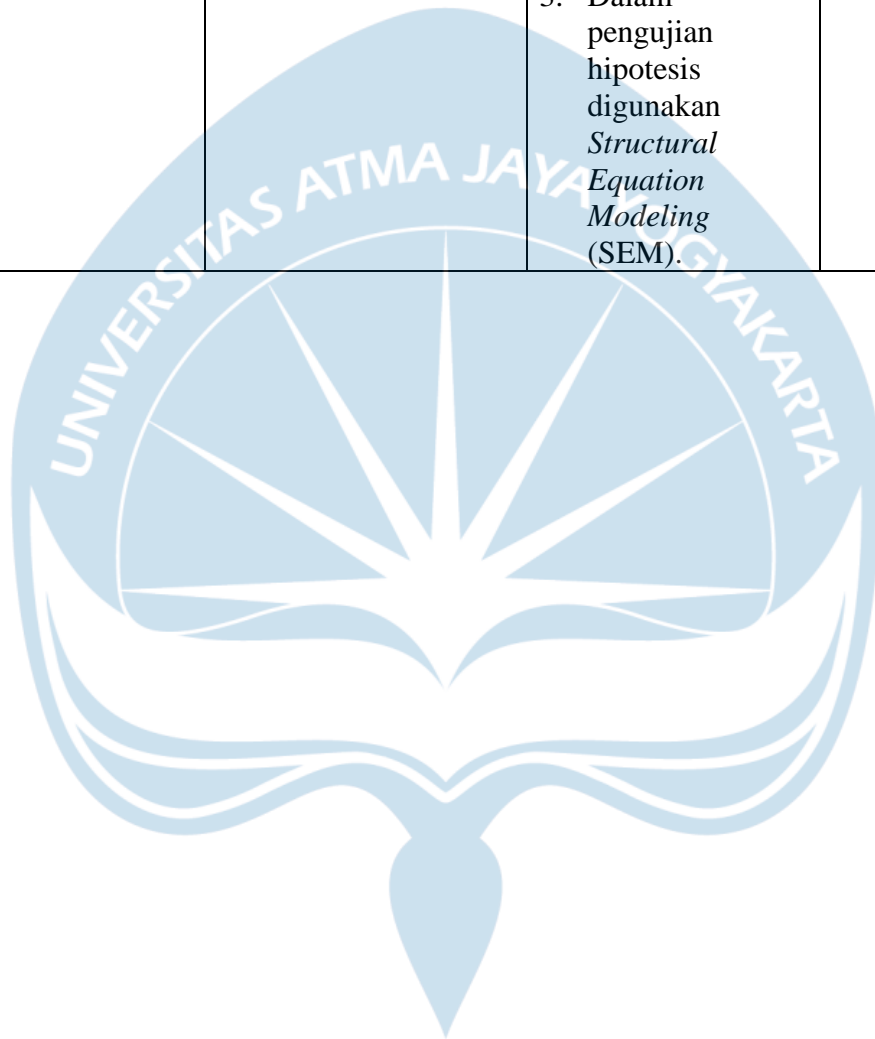
**Studi Terdahulu**

No .	Pengarang, Tahun dan Judul	Variabel	Metode Penelitian	Kesimpulan
1.	Ahmad Jafarnejad Chaghooshi, Taher Roshandel Arbatani, Babak Samadi (2015) <i>The Effect of Supply Chain Management Processes on Competitive Advantage and Organizational Performance (Case Study: Food Industries based in West Azerbaijan Province)</i>	a. Manajemen rantai pasokan (manajemen hubungan pelanggan, hubungan pemasok, manajemen layanan pelanggan, pengelolaan permintaan, pemenuhan pesanan, manajemen aliran, pengembangan produk, manajemen pengembalian) b. Keunggulan kompetitif (harga, kualitas, keandalan pengiriman, waktu pengiriman ke pasar, dan inovasi produk) c. Kinerja organisasi (pangsa pasar, pengembalian investasi (ROI), pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan	1. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan populasi penelitian berjumlah 150 responden terdiri dari manajer senior di industri makanan Provinsi Azerbaijan Barat. 2. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif analisis. 3. Analisis data digunakan Kolmogorov-Smirnov satu dimensi dan untuk menguji hipotesis digunakan model	Manajemen rantai pasokan berdampak positif terhadap tingkat keunggulan kompetitif, manajemen rantai pasokan tidak berdampak positif terhadap kinerja organisasi, serta keunggulan kompetitif berdampak positif terhadap kinerja organisasi.



		penjualan, pertumbuhan laba investasi, profit margin penjualan, situasi persaingan secara keseluruhan)	persamaan struktural 4. Uji hipotesis menggunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	
2.	Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu Nathan dan S. Subba Raob (2006) <i>The Impact Of Supply Chain Management Practices On Competitive Advantage and Organizational Performance</i>	<p>a. Manajemen rantai pasokan (strategi kerjasama dengan pemasok, hubungan pelanggan, berbagi informasi, kualitas dalam berbagi informasi, dan penundaan)</p> <p>b. Keunggulan kompetitif (harga, kualitas, inovasi produk, waktu ke pasar, keandalan pengiriman)</p> <p>c. Kinerja organisasi (kinerja pasar dan kinerja keuangan)</p>	<p>1. Data yang dikumpulkan sebanyak 196 organisasi yang menggunakan proses manajemen rantai pasokan di dalamnya.</p> <p>2. Instrumen pengujian dilakukan menggunakan <i>convergent validity, discriminant validity, reliability, dan the validation of second-order constructs.</i></p>	Manajemen rantai pasokan dapat menyebabkan peningkatan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi, serta keunggulan kompetitif berdampak positif terhadap kinerja organisasi.
3.	Ebrahim Karimi, Mahmoud Rafiee (2014) <i>Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps</i>	<p>a. Manajemen rantai pasokan: strategi kerjasama dengan pemasok, hubungan pelanggan, tingkat dan kualitas berbagi informasi.</p> <p>b. Keunggulan kompetitif: harga, kualitas, inovasi produk, keandalan pengiriman.</p> <p>c. Kinerja organisasi: kinerja pasar, kinerja keuangan,</p>	<p>1. Sampel atau responden yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan Perusahaan Pompa Iran dan dipilih sebanyak 483 karyawan secara acak.</p> <p>2. Instrumen pengujian penelitian menggunakan <i>Convergent validity,</i></p>	Manajemen rantai pasokan dapat menyebabkan peningkatan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi, serta keunggulan kompetitif berdampak positif terhadap kinerja organisasi

	<i>Company)</i>	pelanggan OK	<i>discriminant validity, reliability, and the validation of second-order constructs</i> 3. Dalam pengujian hipotesis digunakan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .	
--	-----------------	--------------	--	--



4.	<p>Binh An Thi Duong, Huy Quang Truong, Maria Sameiro, Paulo Sampaio, Ana Cristina Fernandes, Estela Vilhena, Loan Thi Cam Bui, Hiroshi Yadohisa (2019)</p> <p><i>Supply chain management and organizational performance: the resonant influence</i></p>	<p>a. praktik manajemen rantai pasokan (kualitas pelaporan dan analisis data, desain produk / layanan, manajemen proses, fokus pelanggan, manajemen pemasok, dukungan manajemen puncak, manajemen sumber daya manusia)</p> <p>b. Kinerja organisasi (kinerja operasional, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian ini dilakukan di industri garmen pada perusahaan garmen Vietnam.</li> <li>2. Responden merupakan presiden, wakil presiden, direktur, dan manajer perusahaan yang terkait langsung dengan praktik manajemen rantai pasokan perusahaan.</li> <li>3. Dari kuesioner yang diberikan, didapatkan 179 kuesioner valid.</li> <li>4. Instrumen pengujian penelitian menggunakan</li> <li>5. <i>Convergent validity, discriminant validity, reliability, and the validation of second-order constructs</i></li> <li>6. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i></li> </ol>	<p>Melalui pengaruh resonansi, efektivitas setiap praktik manajemen rantai pasokan diperbesar dan efek total pada kinerja organisasi juga meningkat. Model hipotesis yang memuat pengaruh resonansi mampu menjelaskan 69,5; 33,1 dan 57,3 persen. Untuk dampak praktik manajemen rantai pasokan pada kinerja organisasi, semua hubungan dalam model hipotetis lebih besar daripada hubungan dalam model kompetitif. Hasil ini mendukung mekanisme pengaruh resonansi.</p>
----	--	---	---	---

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1 Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Keunggulan Kompetitif

Memiliki keunggulan kompetitif umumnya menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat memiliki satu atau lebih dari kemampuan yang dapat membedakan organisasi tersebut dengan pesaing. Keunggulan tersebut seperti pada harga yang lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi, ketergantungan yang lebih tinggi, dan waktu pengiriman yang lebih singkat (Karimi & Rafiee, 2014). Kemampuan ini yang menjadi keunggulan kompetitif dari organisasi serta dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Manajemen rantai pasokan berpengaruh dalam peningkatan keunggulan kompetitif organisasi. Hal ini karena dalam prosesnya keunggulan kompetitif tercipta dengan adanya manajemen rantai pasokan yang baik. Selain itu, keunggulan kompetitif dapat menyebabkan peningkatan kinerja ekonomi, kepuasan dan loyalitas pelanggan, dan efektivitas hubungan (Karimi & Rafiee, 2014). Dalam penelitian Ahmad Jafarnejad Chaghooshi, Taher Roshandel Arbatani, Babak Samadi (2015), menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H1 : Manajemen rantai pasokan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif**

### 2.5.2 Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Kinerja Organisasi

Manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi, di mana indikator yang meliputi manajemen rantai pasokan berperan penting terhadap kinerja organisasi (Karimi & Rafiee, 2014). Secara lebih detail, dampak penerapan manajemen rantai pasokan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi tingkat tinggi, artinya penerapan proses manajemen rantai pasokan secara tidak langsung mempengaruhi

kinerja organisasi. Ahmad Jafarnejad Chaghooshi, Taher Roshandel Arbatani, Babak Samadi (2015), dalam penelitiannya justru menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Indikator penelitian yang digunakan dalam variabel kinerja organisasi diantaranya adalah pangsa pasar, pengembalian investasi, pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, situasi persaingan secara keseluruhan, pertumbuhan laba investasi, margin keuntungan penjualan. Manajemen rantai pasokan yang efektif berpotensi menjadi suatu strategi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi (Li *et al.*, 2006).

Hasil penelitian Chaghooshi, Arbatani, & Samadi (2015) menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Namun pada penelitian Karimi & Rafiee (2014); dan Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Subba Rao (2006) menunjukkan bahwa manajemen rantai pasokan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H2 : Manajemen rantai pasokan berpengaruh terhadap kinerja organisasi**

### **2.5.3 Pengaruh Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Organisasi**

Dalam penelitian Chaghooshi, Arbatani, & Samadi (2015) menunjukkan bahwa manajemen rantai pasokan akan memberikan pengaruh lebih besar apabila melalui keunggulan kompetitif atau secara tidak langsung. Sebuah organisasi yang menawarkan produk berkualitas tinggi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif pada organisasi tersebut dalam bentuk peningkatan margin keuntungan atas penjualan dan laba investasi. Sebuah organisasi yang memiliki waktu yang singkat untuk memasarkan produk dan inovasi produk yang cepat dapat meningkatkan volume penjualan yang tinggi (Karimi & Rafiee, 2014). Dengan peningkatan margin keuntungan dan volume penjualan, organisasi juga akan mengalami peningkatan dalam hal kinerja

operasional dan keuangan. Hal ini karena untuk memenuhi permintaan pasar yang meningkat, organisasi juga akan meningkatkan proses kinerja secara keseluruhan.

Hasil penelitian Chaghooshi, Arbatani, & Samadi (2015); dan Karimi & Rafiee (2014) menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

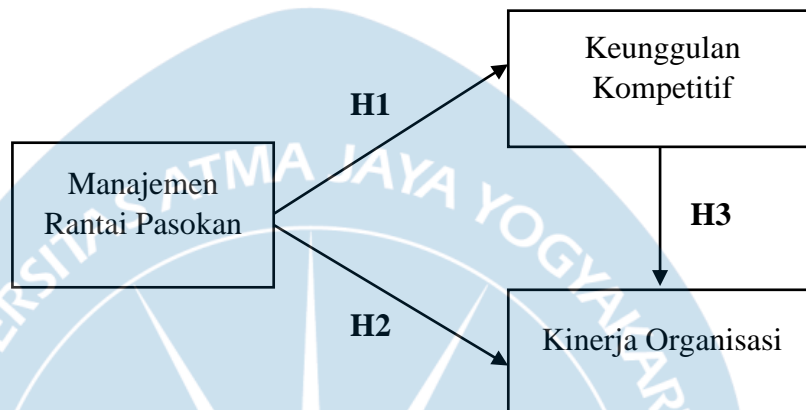
**H3 : Keunggulan Kompetitif berpengaruh terhadap kinerja organisasi**

## 2.6 Model Kerangka Penelitian

Penelitian sebelumnya oleh Chaghooshi *et al.*, (2015) menguji peran manajemen rantai pasokan dalam hubungannya dengan keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi. Setelah dilakukan analisis, hasilnya mendukung adanya pengaruh manajemen rantai pasokan pada keunggulan kompetitif dan tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Alasan yang mendukung penelitian ini adalah karena industri makanan dan minuman adalah industri yang dominan. Selain itu, usaha dalam industri makanan memiliki informasi rantai yang lebih baik (permintaan dan konsumsi) dan dapat menghasilkan program kerjasama dengan industri lain seperti di bidang peternakan dan pertanian, pengurangan limbah dan peningkatan alokasi sumber daya. Manajemen rantai pasokan tentunya menjadi sangat penting karena antara bidang industri makanan dan bidang industri lain baik itu sebagai pemasok maupun hingga produk sampai ke konsumen membutuhkan proses rantai pasokan yang terintegrasi secara baik.

Penelitian ini menggunakan UMKM industri makanan di Kabupaten Magelang sebagai obyek penelitian. Industri makanan menjadi salah satu industri yang cukup besar di Kabupaten Magelang. Selain pertanian, usaha kecil dan menengah menjadi salah satu sumber perekonomian masyarakat secara luas. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya bahwa manajemen rantai pasokan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif dan

kinerja organisasi serta keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja organisasi, maka penulis mengadaptasi kerangka penelitian sebelumnya. Kerangka penelitian tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Bagan Konseptual dan Arah Hipotesis**

(Sumber : Diadaptasi dari Chaghooshi, A. J., Arbatani, T. R., & Samadi, B. 2015 & Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., & Subba Rao, S. 2006)