

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Praktik-Praktik Manajemen Rantai Pasokan**

Manajemen Rantai Pasokan adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisienkan integrasi *supplier*, manufaktur, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, untuk meminimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Simchi-Levi, 2003 dalam Rahmasari 2011). Pentingnya manajemen rantai pasokan bagi suatu perusahaan agar terjalinya suatu jaringan antara pemasok ke perusahaan dan berakhir ke konsumen dengan waktu yang tepat, seperti yang di jelaskan oleh (Russel & Taylor, 2009 dalam Furqon., 2014) Rantai pasokan merupakan segala aktivitas yang terintegrasi termasuk di dalamnya juga aliran informasi yang berkaitan dengan tiga aspek, yaitu: (1) sumber; (2) proses produksi, dan (3) proses penghantaran produk.

Praktik-praktik rantai paokan didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk mempromosikan pengelolaan rantai pasokannya yang efektif (Li et al., 2006 dalam Thate et.,al, 2013). Konsep rantai pasokan yang optimal adalah dengan menciptakan alur informasi yang efektif dan efisien diantara jaringan dari berbagai organisasi perusahaan yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama yang menghasilkan kepuasan

maksimal pada para pelanggan. (Indrajit dan Djokopranoto, 2002 dalam Ilmiyati., 2016) Praktik-praktik manajemen rantai pasokan yang optimal akan berdampak pada ketepatan waktu dan penghematan biaya penyimpanan, kekurangan barang maupun kelebihan barang. Indrajit dan Djokopranoto (2002) dalam Ilmiyati (2016) menjelaskan bahwa dalam manajemen rantai pasokan ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan yang mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama dalam arus barang, para pemain utama terdiri dari atas pemasok, pabrik, distribusi atau grosir, toko dan konsumen.

Li et al., (2006) dalam Thate, et.,al (2013) mengusulkan praktik-praktik manajemen rantai pasokan sebagai konstruksi multidimensi yang mencakup sisi rantai hulu dan hilir dari rantai pasokan. Terdapat 3 komponen rantai pasok, yaitu: (Porter, et al. 2004 dalam Rantung dkk.,2016)

a. Rantai Pasok Hulu (*Upstream*).

Bagian hulu (*upstream*) rantai pasok meliputi aktivitas dari suatu perusahaan manufaktur dengan para penyalurannya (bisa manufaktur, *assembler*, atau kedua-duanya) dan koneksi mereka kepada para penyalur mereka (*second-tier*).

b. Rantai Pasok Internal (*Management*).

Bagian dari rantai pasok internal meliputi semua proses pemasukan barang ke gudang yang digunakan dalam mentransformasikan masukan dari para penyalur ke dalam keluaran organisasi itu.

c. Rantai Pasok Hilir (*Downstream*).

Rantai pasok hilir (downstream) meliputi semua aktivitas yang melibatkan pengiriman produk kepada pelanggan terakhir. Dalam rantai pasok *downstream*, yang paling utama adalah distribusi, pergudangan, transportasi, dan pelayanan setelah penjualan (*after-sale-service*).

Perusahaan yang fokus pada rantai pasokan telah berada satu langkah di depan dalam mengadopsi dan mengembangkan ide keberlanjutan karena rantai pasokan memperhatikan produk mulai dari pengadaan sampai penyaluran ke pelanggan (Linton et. al., dalam Purba., 2011). Praktik-praktik manajemen rantai pasokan adalah alternatif bagi perusahaan untuk bersaing, bukan hanya efisiensi saja tetapi rantai pasok akan membantu membangun kordinasi antar jaringan dalam menghadapi ketidak pastian lingkungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengurangan biaya operasi dan perbaikan pelayanan konsumen dan kepuasan konsumen. Salah satu faktor kunci untuk mengoptimalkan rantai pasokan adalah dengan menciptakan alur informasi yang bergerak secara mudah dan akurat diantara jaringan atau mata rantai tersebut, dan pergerakan barang yang efektif dan efisien yang menghasilkan kepuasan maksimal pada para pelanggan (Indrajit & Djokopranoto, 2003 dalam Rantung dkk.,2016).

## 2. Indikator Pratik-Pratik Manajem Rantai Pasok

Li et al. (2006) dalam Anatan (2010) menjelaskan praktik-praktik manajemen rantai pasokan yaitu :

### a. Strategi Kemitraan Pemasok

Strategi kemitraan pemasok adalah membangun kerjasama yang sangat baik dengan pemasoknya sehingga terciptanya hubungan yang baik dalam proses perencanaan dan memecahkan masalah yang timbul. Gunasekaran dkk (2001) dalam Anatan (2010) yang memungkinkan perusahaan untuk bekerja lebih efektif dengan pemasok yang memiliki kemauan untuk berbagi tanggung jawab untuk menjamin keberhasilan produk sehingga diperlukan peran pemasok sejak dimulai keputusan desain produk untuk membantu memilihkan komponen dan teknologi terbaik, pilihan desain yang efektif, dan penilaian desain.

b. Hubungan dengan Konsumen

Hubungan dengan konsumen merupakan beberapa kumpulan praktek yang bertujuan untuk mengolah keluhan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Claycomb et al. 1999, Tan et al. 1998 dalam Anatan 2010). Hubungan baik dengan konsumen atau perhatian yang baik terhadap konsumen akan mempunyai timbal balik yang menguntungkan bagi perusahaan. Pengelolaan hubungan dengan konsumen merupakan komponen penting dalam praktik manajemen rantai pasokan karena dapat digunakan sebagai hambatan dalam kompetisi (Noble, 1997 dalam Anatan 2010).

c. Tingkat Informasi Berbagi

Informasi berbagi merupakan salah satu faktor penting dalam implementasi manajemen rantai pasokan (Lalonde, 1998; Yu, Yang, &

Cheng, 2001; Childhouse & Towill, 2003 dalam Anatan., 2010). Penangkapan informasi yang baik dan tepat waktu meliputi informasi statistik pedagang, pelanggan maupun logistik, akan berdampak positif terhadap daya saing perusahaan. Kualitas *information sharing* penting untuk mencapai keefektifan rantai pasokan, tetapi dampak *information sharing* akan dirasakan signifikan tergantung pada informasi yang dibagikan, kepada siapa informasi tersebut dibagikan, kapan dan bagaimana informasi tersebut dibagikan, (Monezka et al., 1998 dalam Anatan., 2010).

d. Kualitas Informasi

Untuk menuju informasi yang berkualitas harus dilihat dari kredibilitas sebuah informasinya. Jarell (1998) dalam Anatan (2010) mengemukakan bahwa *information sharing* di sepanjang rantai pasokan dapat menciptakan *fleksibilitas*, tetapi untuk mencapai *fleksibilitas* tersebut diperlukan informasi yang akurat dan tepat waktu, untuk itu distorsi informasi harus dihilangkan yaitu dengan mencapai informasi seakurat mungkin dan perusahaan harus memastikan bahwa pergerakan informasi berjalan lancar tanpa penundaan atau keterlambatan dan tidak terjadi distorsi atau paling tidak keterlambatan dan distorsi yang terjadi diupayakan seminimum mungkin.

e. *Postponement* (Penundaan)

Penundaan didefinisikan sebagai praktik-praktik pembuatan, penyediaan, bahan, dan pengiriman dalam rantai pasokan yang memungkinkan perusahaan untuk lebih fleksibel dalam mengembangkan

variasi produk yang berbeda untuk memenuhi perubahan kebutuhan konsumen dan membedakan suatu produk untuk memodifikasi fungsi permintaan (Beamon, 1998; Van Hoek, 1998; Johnson dan Davis, 1998 dalam Ilmiyati., 2016). Dua pertimbangan utama dalam mengembangkan suatu strategi *postponement* adalah dengan menentukan seberapa besar penundaan, penentuan langkah mana yang digunakan untuk melakukan penundaan (Beamon, 1998 dalam Ilmiyati., 2010). Strategi ini perlu disesuaikan dengan tipe-tipe produk, permintaan pasar, dan struktur hambatan dalam sistem manufaktur dan logistik. (Pagh & Cooper, 1998 dalam Anatan., 2010).

### 3. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan Kompetitif adalah target bagi semua perusahaan untuk memenangkan pangsa pasar sebanyak-banyaknya dan tentunya memberi keuntungan untuk mendapatkan laba sebanyak-banyaknya. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut (Goyal, 2001 dalam Rahmasari .,2011) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Keunggulan kompetitif merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan posisi yang unggul dibandingkan pesaingnya dan sangat tergantung pada kesesuaian antara kapabilitas internal organisasi dan perubahan kondisi eksternal organisasi (Andrews, 1971; Chandler, 1962; Hofer and Scheler, 1978; Penrose, 1959 dikutip dalam Hart, 1995 dalam Anatan., 2010).

Perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif bukan semata-mata hanya untuk bersaing tetapi memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi yang efektif. Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggan atau pembeli. Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai "kemampuan sebuah organisasi untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan dari pesaingnya" (Li et al., 2006, dalam Thate et.,al., 2013). Keunggulan ini mencakup kapabilitas perusahaan untuk membedakan diri dengan pesaing melalui berbagai keputusan manajemen yang penting. Kapabilitas kompetitif tersebut meliputi: biaya, kualitas, pengiriman, dan *fleksibilitas* (Tracey et al., 1999; Roth & Miller, 1990 dalam Anatan., 2010).

#### 4. Indikator Keunggulan Kompetitif

Porter ME (1985) dalam Suhong li (2006) dalam menggunakan dimensi pengukuran *competitive advantage* dalam penelitiannya antara lain menggunakan *delivery dependability, inovasi produk dan time to market*. Sedangkan Koufterous (1997) dalam Anatan (2010) mengembangkan suatu kerangka penelitian untuk menjelaskan kapabilitas kompetitif dan mendefinisikan lima dimensi utama yang mempengaruhi keunggulan kompetitif meliputi *competitive pricing, premium pricing, value to customer quality, dependable delivery, dan product innovation*. Dalam perkembangan selanjutnya, waktu dipertimbangkan sebagai sumber keunggulan kompetitif (Kessler dan Chakrabarti, 1996; Zhang, 2001 dalam Li et al, 2006 dalam Anatan., 2010). sedangkan dalam penelitian ini dimensi keunggulan kompetitif yang digunakan meliputi :

a. Harga

Harga dapat diukur dari mana sekmen pasar yang ditentukan oleh perusahaan dari golongan atas, menengah hingga golongan bawah, biasanya harga yang lebih rendah dan kualitas yang sama mempunyai pangsa pasar yang besar.

b. Kualitas

Kemampuan barang atau jasa dalam memenuhi kebutuhan pelanggan (Heizer & Render., 2015).

c. Pengiriman

Waktu pengiriman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, saat perusahaan tersebut mampu untuk mengurangi waktu pengiriman pesanan konsumen atau mengurangi waktu penyediaan jasa kepada konsumen (Stonebrake & Leong, 1994 dalam Ilmiyati., 2016). Saling ketergantungan antara jaringan rantai pasokan akan menguatkan pengiriman produk dan jasa dari hulu ke hilir hingga ke tangan konsumen tepat waktu. kekuatan pengirimanan juga akan menciptakan hubungan jangka panjang yang saling membutuhkan.

d. Inovasi Produk

Inovasi adalah konsep yang lebih luas dimana perusahaan harus mampu untuk berinovasi dengan kebutuhan yang terbaru bagi konsumen. Inovasi merupakan hasil dari gagasan kreatif yang dimiliki perusahaan (Amabile,1996 dalam Ilmiyati., 2016). Inovasi adalah salah satu faktor penentu bagi keberhasilan dan keberlangsungan sebuah perusahaan untuk

terus eksis didalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Tetapi pengembangan sebuah produk baru mempunyai rasio biaya yang besar dan kegagalan yang besar inilah perlunya peran jaringan rantai pasokan agar untuk memecahkan masalah secara bersama. Inovasi yang kreatif yang unggul mampu mencuri pangsa pasar di era globalisasi yang erat dengan persaingan yang sangat ketat, Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan, sehingga akan mempunyai keunggulan di pasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan (Cooper, 2000 dalam Ilmiyati., 2016).

e. Waktu ke Pasar (*Time to Market*).

*Time to market* adalah sejauh mana sebuah organisasi mampu memperkenalkan/meluncurkan produk baru yang lebih cepat dari pada pesaing-pesaing lainnya (Vessey, 1991 dalam Ilmiyati., 2016). Kecepatan dalam meluncurkan produk yang baru dan lebih baik dari pesaing ini akan berdampak positif karena perusahaan dapat meraup pangsa pasar sebanyak-banyaknya.

5. Kinerja Rantai Pasokan

Menurut Slamet, (2011) dalam Sucipta., (2016), kinerja rantai pasokan merupakan tingkat kemampuan rantai pasokan mengoptimalkan jaringan rantai dan meningkatkan daya saing pelaku rantai pasokan dengan mempertimbangkan indikator kinerja kunci rantai pasokan. Sedangkan menurut Levi et.al. (2004) Kinerja rantai pasokan merupakan hasil dari berbagai upaya yang dilakukan setiap anggota rantai pasokan untuk memenuhi tujuan akhir rantai pasokan, yakni

kepuasan konsumen. Dari kesimpulan diatas kinerja rantai pasokan adalah faktor penentu utama bagi jalannya sebuah perusahaan dengan baik, oleh karena itu perlunya sebuah alat ukur kinerja rantai pasokan.

Pengukuran kinerja rantai pasok dapat diukur dengan model SCOR, perusahaan menggunakan model SCOR untuk mengidentifikasi, mengukur, mengorganisasi ulang, dan meningkatkan proses rantai pasokan, Heizer and Render (2015). Sedangkan menurut Hwang et.,al (2008) dalam Anatan (2010), *Supply Chain Operation Reference* (SCOR) mengintegrasikan tiga elemen manajemen yaitu *business process reengineering* (BPR), *benchmarking*, dan *process measurement* Penerapan ulang proses bisnis (*business process reengineering*) menangkap proses kompleks yang terjadi pada saat ini dan mendefinisikan proses yang diinginkan

- a. Pembandingan (*benchmarking*) merupakan kegiatan untuk mendapatkan data kinerja operasional dari perusahaan sejenis. Target internal kemudian ditentukan berdasarkan kinerja *best in class* yang diperoleh.
- b. Pengukuran proses (*process measurement*) berfungsi untuk mengukur, mengendalikan dan memperbaiki proses-proses manajemen rantai pasokan.

Menurut Heizer dan Render (2015). Ada lima proses rantai pasokan dalam Model SCOR yaitu :

- 1) Rencana (*Planning*)

Mencakup proses menaksir kebutuhan distribusi, perencanaan produksi, perencanaan material, perencanaan kapasitas, dan melakukan

penyesuaian perencanaan manajemen rantai pasokan dan perencanaan finansial.

2) Sumber (*Source*)

Sumber adalah mengidentifikasi, memilih, mengelola dan menilai sumberdaya, proses ini mencakup penjadwalan pengiriman dari pemasok, menerima, mengecek, dan memberikan otorisasi pembayaran untuk barang yang dikirim pemasok, memilih pemasok, mengevaluasi kinerja pemasok, dan sebagainya.

3) Membuat (*Make*)

Mengelola eksekusi produksi, pengujian dan pengemasan. Proses *make* meliputi penjadwalan produksi, melakukan kegiatan produksi dan melakukan pengetesan kualitas, mengelola barang setengah jadi, dan memelihara fasilitas produksi.

4) Pengiriman (*Deliver*)

merupakan proses untuk memenuhi permintaan terhadap barang maupun jasa. Proses *deliver* meliputi order management, transportasi, dan distribusi.

5) Kembali (*Return*)

Merupakan proses pengembalian bahan baku atau menerima pengembalian produk karena berbagai alasan. Kegiatan yang terlibat meliputi identifikasi kondisi produk, meminta otorisasi pengembalian produk cacat, penjadwalan pengembalian, dan melakukan pengembalian. Pentingnya tentang kinerja rantai pasokan dapat membantu meningkatkan

kemampuan bisnis perusahaan secara keseluruhan karena dapat meningkatkan kemampuan bisnis perusahaan dan kerjasama Ankara rantai pasokan. (Rashed, et.,al 2010 dalam Alfianto., 2015).

#### 6. Indikator Kinerja Rantai Pasokan

Penelitian sebelumnya juga menyatakan ada lima indikator dalam kinerja rantai pasokan (Pujawan, 2007 dalam Anatan., 2010) kinerja rantai pasok dapat diukur dengan menggunakan model SCOR (*supply chain operations reference*) yaitu: *reliabilitas, responsiveness, fleksibilitas, biaya, dan aset* .

##### a. *Reliabilitas* (Keandalan rantai pasokan)

Pemenuhan pesanan sempurna atau bisa didefinisikan dengan keandalan sebuah rantai pasokan dalam menyediakan kebutuhan konsumen.

##### b. *Responsivenees* (Tanggapan rantai pasokan)

Waktu tunggu pemenuhan pesanan atau juga dapat didefinisikan kecepatan dalam menangkap semua komplek untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

##### c. *Fleksibelitas* (Kelincahan rantai pasokan)

Kelincahan rantai pasokan adalah waktu dibutuhkan untuk merespon rantai pasokan yang tidak direncanakan, baik penurunan maupun peningkatan.

##### d. Biaya rantai pasokan

Total biaya yang dikeluarkan oleh industri dalam melakukan penanganan bahan mulai dari pemasok sampai kekonsumen.

e. Aset rantai pasokan

Keefektifan sebuah industri untuk mengatur asetnya untuk memenuhi permintaan, ada dua aset didalam manajemen asset rantai pasokan yaitu:

1. Siklus *cash to cash*

Siklus *cash to cash* adalah pembiayaan terhadap bahan baku dari pemasok sampai pembayaran dari konsumen.

2. Persediaan harian

Persediaan harian adalah persediaan untuk memenuhi kebutuhan usaha apabila tidak ada pasokan lebih lanjut.

## B. Pengembangan Hipotesis

### 1. Pengaruh Praktik-Praktik Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Keunggulan Kompetitif

Menjalankan rantai pasokan secara terus menerus yang optimal akan mendorong sebuah perusahaan untuk merespon secara cepat kebutuhan pelanggan dan memecahkan masalah dengan baik. Tujuan implementasi praktik-praktik manajemen rantai pasokan diterapkan di perusahaan supaya perusahaan menjadikan kualitas sebagai kriteria pertama dalam memilih pemasok dan selalu melibatkan pemasok dalam memecahkan masalah, perbaikan, menangkap informasi dalam maupun luar, pengembangan produk, sehingga tercapainya keunggulan kompetitif. Pengaruh praktik-pratik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif, hasil ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Thatte at.,al (2013) yang berjudul “*Impact Of SCM Practices Of A Firm On Supply Chain Responsiveness And*

*Competitive Advantage Of A Firm*". Dan penelitian yang dilakukan oleh Karimi dan Rafiee (2014) yang berjudul "*Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities*". Menyatakan bahwa adanya pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Dari pembahasan di atas penguji dapat menurunkan hipotesis 1 sebagai berikut:

H1 : praktik-praktik manajemen rantai pasok memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif

## 2. Pengaruh Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Rantai Pasokan

Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kualitas produk yang tinggi dengan biaya yang murah, waktu pengiriman lebih cepat dan kemampuan-kemampuan tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh (Mentzer et al., 2000). Mentzer et.,al (2001) menjelaskan perusahaan dengan inovasi produk dan waktu pengiriman yang cepat dapat meningkatkan pangsa pasar dan penjualan yang memiliki makna bahwa perusahaan memiliki tingkat *responsif*, *fleksibilitas*, dan *reliabilitas* yang tinggi sehingga kemampuan untuk meningkatkan aset perusahaan lebih tinggi. Dengan kata lain, keunggulan kompetitif akan membawa dampak pada peningkatan kinerja perusahaan, kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, dan efektivitas hubungan antar perusahaan dalam rantai pasokan khususnya terkait dengan *reliabilitas*, *responsiveness*, *fleksibilitas*, biaya, dan aset (Moran, 1981).

Teori di atas telah diteliti oleh peneliti terdahulu seperti, Anatan (2010), yang menyatakan adanya pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja rantai pasokan.

Dari hasil di atas berdasarkan penelitian terdahulu penguji dapat menurunkan hipotesis 2 sebagai berikut:

H2 : Keunggulan Kompetitif berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan

3. Pengaruh Praktik-praktik manajemen rantai pasokan terhadap kinerja rantai pasokan

Penelitian Li et al (2006) menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan yang efektif berpotensi meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan lima dimensi rantai pasokan yaitu *supplier relationship*, *customer relationship*, *level of information sharing*, *level of information* dan *postponement*. Model penelitian yang sudah dikembangkan sebelumnya menurut Shin et.,al (2000) dalam Anatan (2010) menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki dampak langsung terhadap kinerja rantai pasokan. Hasil ini dapat diuji karena kemitraan strategik pemasok memiliki pengaruh langsung terhadap biaya dan tingkat respon terhadap kebutuhan konsumen (Carr & Person, 1999) dan makin tinggi *information sharing* akan mengakibatkan makin rendah biaya (Lin, et.,al 2006). Strategi penundaan meningkatkan fleksibilitas dalam dan menjaga keseimbangan efisiensi global dan kemampuan respon terhadap konsumen (Walton, 1996 dan Lee dan Kim, 1999). Serta didukung dengan penelitian dari Anatan (2010) yang menyatakan adanya pengaruh praktik-praktik manajemen rantai pasokan terhadap kinerja rantai pasokan. Berdasarkan teori di atas dan penelitian terdahulu penguji dapat menurunkan hipotesis

3 sebagai berikut:

H3 :Praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan

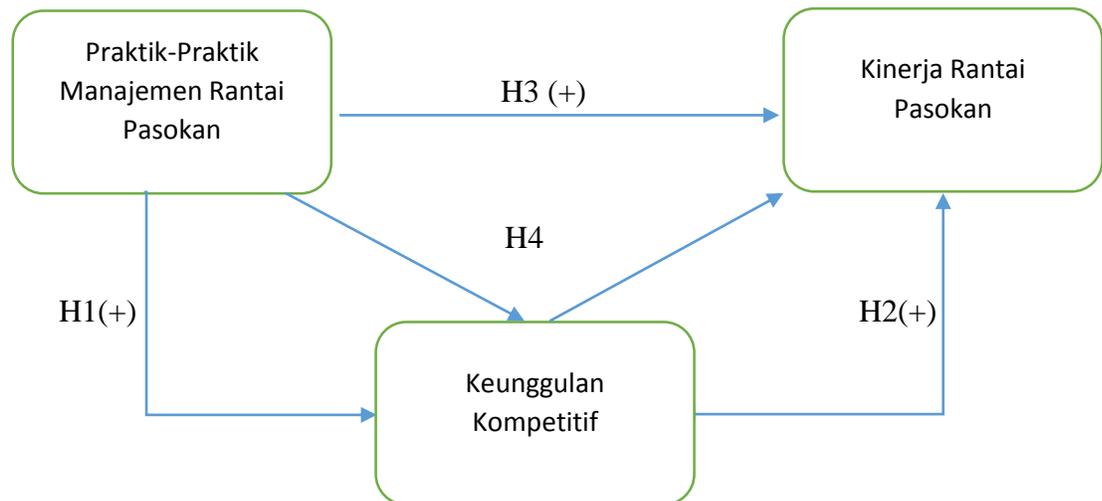
4. Pengaruh implementasi praktik-praktik manajemen rantai pasokan terhadap kinerja rantai pasokan melalui keunggulan kompetitif.

Tujuan implementasi praktik-praktik manajemen rantai pasokan diterapkan di perusahaan supaya perusahaan menjadikan kualitas sebagai kriteria pertama dalam memilih pemasok dan selalu melibatkan pemasok dalam memecahkan masalah, perbaikan, menangkap informasi dalam maupun luar, pengembangan produk, sehingga tercapainya keunggulan kompetitif, sesuai dengan penelitian Christopher, (1992) dalam Thatte et al., (2013) menyatakan bahwa, semakin besar kolaborasi, di semua tingkatan, antara pemasok dan pelanggan, semakin besar kemungkinan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh oleh organisasi. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kualitas produk yang tinggi dengan biaya yang murah & waktu pengiriman lebih cepat. Kemampuan-kemampuan tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh (Mentzer et al., 2000). Penelitian terdahulu yang meneliti tentang keunggulan kompetitif berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan. Moran., 1981 dalam Anantan., (2010) keunggulan kompetitif akan membawa dampak pada peningkatan kinerja perusahaan, kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, dan efektivitas hubungan antar perusahaan dalam rantai pasokan khususnya terkait dengan *reliabilitas*, *responsiveness*, *fleksibilitas*, biaya, dan asset. Kualitas produk yang tinggi dengan biaya yang murah & waktu pengiriman lebih cepat adalah bagian dari rantai pasokan dengan demikian praktik-praktik manajemen rantai pasokan akan berdampak pada peningkatan keunggulan kompetitif yang akhirnya akan meningkatkan kinerja rantai pasokan. Semakin baik

penerapan praktik-praktik manajemen rantai pasokan melalui keunggulan kompetitif yang baik akan meningkatkan kinerja rantai pasokan. Dari pembahasan di atas penguji dapat menurunkan hipotesis 4 sebagai berikut:

H4 : Pengaruh implementasi praktik-praktik manajemen rantai pasokan terhadap kinerja rantai pasokan dimediasi keunggulan kompetitif.

### C. Model Penelitian



Sumber: Li et al (2006) dalam Anantan (2010)

Gambar 2.1. Model Penelitian