

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Praktik Manajemen Rantai Pasokan

a. Manajemen Rantai Pasokan

Istilah *supply chain management* baru muncul di awal tahun 1982. Pada tahun 90-an *supply chain management* baru di populerkan oleh para akademisi untuk menjelaskan *supply chain management* dari sudut pandang teoritis dan juga mengingat kesadaran akan adanya produk yang murah, cepat dan berkualitas (Cooper & Lambert, 1997). Manajemen rantai pasokan merupakan suatu proses yang terintegrasi dari berbagai bidang pada suatu organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan arus barang dari pemasok melalui manufaktur hingga sampai tahap distribusi ke pengguna akhir (Houlihan, 1985).

Manajemen rantai pasokan adalah suatu kegiatan pengelolaan beberapa jaringan organisasi hulu hingga hilir yang terintegrasi pada suatu proses dalam rangka melakukan berbagai kegiatan untuk menghasilkan suatu nilai, baik dalam bentuk produk ataupun layanan kepada pelanggan akhir (Christopher, 1992). Manajemen rantai pasokan mengintegrasikan dan mengoptimalkan hubungan antar jaringan rantai pasokan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (Handfield & Pannesi, 1995). Sedangkan menurut

Cooper et al. (1997) manajemen rantai pasokan adalah integrasi secara keseluruhan dari sebuah rangkaian proses bisnis yang menyediakan produk, layanan serta informasi yang menambah nilai bagi pelanggan (Cooper & Lambert, 1997).

Mentzer et al. (2001) juga berpendapat manajemen rantai pasokan sebagai fungsi bisnis yang bertujuan untuk mengkoordinasikan secara sistematis antara organisasi satu dengan yang lain dalam satu ruang lingkup rantai pasokan, untuk meningkatkan kinerja jangka panjang dari masing – masing organisasi serta rantai pasokan secara keseluruhan. Selain itu dalam praktiknya, manajemen rantai pasokan melibatkan semua tahapan yang terkait dengan serangkaian aktivitas yang terintegrasi, baik secara langsung atau tidak langsung dalam mewujudkan permintaan pelanggan. Rangkaian rantai pasokan tersebut meliputi produsen, pemasok, transporter, gudang, pengecer, penyedia logistik serta pelanggan (Sukati, Hamid, Baharun, Alifiah, & Anuar, 2012). Tujuan dari manajemen rantai pasokan adalah mengintegrasikan serta optimalisasi kegiatan pada suatu rantai pasokan, untuk memaksimalkan nilai bagi konsumen akhir dan keunggulan bersaing (heizer & render, 2015).

b. Konsep Manajemen Rantai Pasokan

Pada intinya manajemen rantai pasokan merupakan kegiatan untuk mensinkronisasikan jaringan dari beberapa perusahaan atau organisasi terkait untuk berkerjasama dalam proses pembuatan dan

pengiriman produk hingga ke pelanggan akhir. Sehingga pada aktivitas manajemen rantai pasokan diperlukan koordinasi dan kolaborasi yang solid, hal ini didasari bahwa kekuatan sebuah manajemen rantai pasokan tergantung dari kekuatan elemen yang terdapat di dalamnya (Pujawan & Mahendrawati, 2017). Menurut Anwar, (2011) dalam suatu jaringan rantai suplai terdapat 5 pelaku inti dengan di dalamnya yang notabene memiliki kesamaan tujuan dan kepentingan, yaitu:

1) Rantai 1 : Pemasok

Pemasok adalah tahap awal dari setiap proses perencanaan produk, karena pada tahap ini perusahaan mendapatkan suplai bahan baku dan komponen yang nantinya akan di proses menjadi suatu produk siap pakai.

2) Rantai 1-2 : Pemasok – Manufaktur

Manufaktur adalah suatu kegiatan untuk mengkonversikan bahan baku yang berasal dari pemasok menjadi produk siap pakai. Di lain itu kegiatan manufaktur juga berkaitan dengan pabrikasi, perakitan, *inventory management* dan skema logistik.

3) Rantai 1-2-3 : Pemasok – Manufaktur – Distribusi

Tahap ini adalah tahap di mana produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan manufaktur untuk kemudian dihantarkan kepada pelanggan. Skemanya adalah produk dari manufaktur

kemudian disalurkan kepada distributor kemudian dilanjutkan untuk mendistribusikan ke retail atau pengecer.

- 4) Rantai 1-2-3-4 : Pemasok – Manufaktur – Distribusi – Toko Retail

Pola pada tahap ini yang sebagian besar dilakukan oleh pihak perusahaan manufaktur untuk lebih menjangkau ke seluruh area yang telah direncanakan. Distributor biasanya memiliki area penyimpanan luas dan memiliki manajemen persediaan yang baik sebelum disalurkan kepada toko ataupun retail.

- 5) Rantai 1-2-3-4-5 : Pemasok – Manufaktur – Distribusi – Toko Retail – Pelanggan

Pelanggan adalah fokus utama dari seluruh konsep manajemen rantai pasokan. Koordinasi dan kolaborasi sangat diperlukan pada konsep rantai suplai, dikarenakan elemen yang tergabung dalam jaringan rantai suplai memiliki kesamaan tujuan yaitu ingin memuaskan pelanggan akhir. Oleh karena antar jaringan rantai suplai harus bekerja sama untuk membuat dan menyediakan produk dengan harga yang kompetitif, berkualitas, tepat waktu dan memiliki ragam variasi.

Koordinasi dan kolaborasi pada elemen yang ada di dalam aktivitas manajemen rantai pasokan menitik beratkan pada sebuah arus informasi yang akurat dan transparan pada tiap – tiap elemen rantai pasok (Anwar, 2011). *Information sharing* atau berbagi

informasi secara konsisten pada elemen rantai suplai dapat memonitoring segala aktivitas untuk melakukan perencanaan yang lebih matang. Setidaknya terdapat 3 jenis aliran yang ada pada suatu konsep aktivitas manajemen rantai pasokan, dimana ketiga jenis aliran tersebut didasari oleh koordinasi dan kolaborasi yang kuat serta keakuratan aliran informasi pada jaringan rantai suplai. Menurut Pujawan dan Mahendrawati, (2017) 3 jenis aliran tersebut antara lain:

1) Jenis aliran produk atau barang

Terdapat dua bentuk aliran produk yang berbeda antara hulu ke hilir dan hilir ke hulu. Untuk jenis aliran ini arus barang dari hulu ke hilir berupa bahan baku, komponen dan produk jadi. Adapun arus barang dari hilir ke hulu berupa *return*, *recycle* dan *repair*.

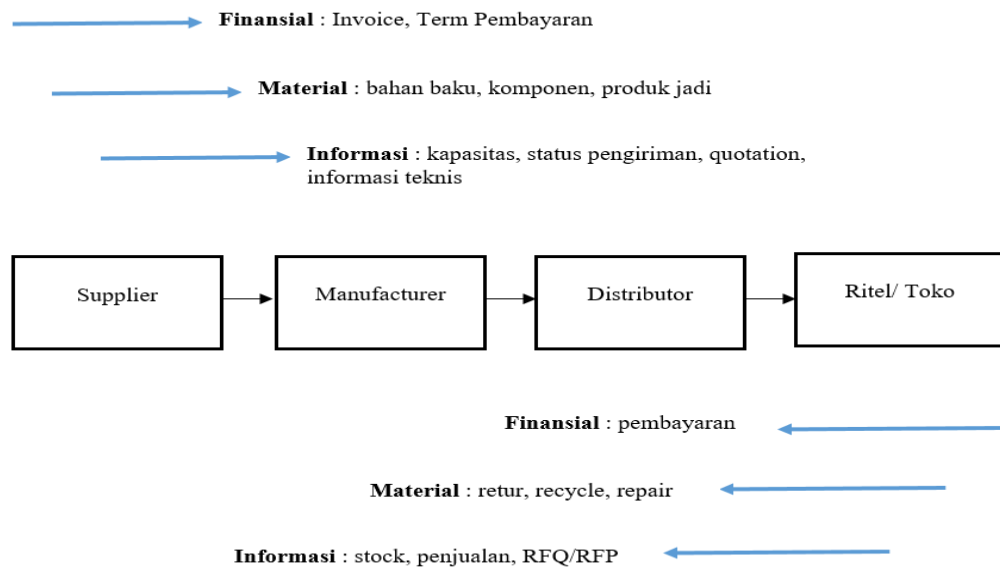
2) Jenis aliran uang

Arus uang yang bergerak dari hulu hingga hilir biasanya berupa bukti pembelian (*invoice*) dan ketentuan pembayaran (*term of payment*). Sedangkan arus uang dari hilir ke hulu berupa pembayaran pada tiap unit produk yang terjual.

3) Jenis aliran informasi

Tidak bisa dipungkiri bahwasanya aliran informasi sangat berpengaruh dalam menciptakan manajemen rantai pasokan yang unggul. Jenis aliran informasi yang bergerak dari hulu ke hilir adalah terkait kapasitas produksi yang dimiliki oleh supplier dan

industri, informasi pengiriman dan informasi teknis. Sedangkan arus informasi dari hilir ke hulu berupa stok produk, penjualan dan *request for quotation* (RFQ)/ *request for proposal* (RFP).



Gambar 2. 1 Model supply chain beserta 3 aliran yang dikelola

c. Definisi Praktik Manajemen Rantai Pasokan

Praktik manajemen rantai pasokan didefinisikan sebagai kumpulan aktivitas pada suatu perusahaan dalam rangka untuk mempromosikan suatu manajemen rantai pasokan yang efektif (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006). Sedangkan menurut Anatan, (2010) praktik manajemen rantai pasokan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan pada sebuah perusahaan atau organisasi dalam rangka mencapai manajemen rantai pasokan yang efektif.

Pada sisi lain terdapat tujuan ganda didalam praktik manajemen rantai pasokan, tujuan tersebut antara lain adalah untuk mengoptimalkan kinerja organisasi dan kinerja rantai pasokan secara keseluruhan (Gorane & Kant, 2015). Selaras dengan pendapat tersebut, menurut Li et al. (2006) menjelaskan bahwa agar tetap kompetitif dalam persaingan, implementasi praktik manajemen rantai pasokan tidak hanya terfokus pada peningkatan efektifitas kinerja perusahaan secara personal tetapi dibutuhkan juga peningkatan efektifitas terkait kinerja mitra rantai pasokan secara keseluruhan.

Dalam manajemen rantai pasokan, peningkatan kinerja perusahaan dapat diwujudkan dengan melakukan praktik- praktik manajemen rantai pasokan yang efektif, Kesuksesan implementasi dari praktik manajemen rantai pasokan akan berdampak pada kepuasan pelanggan yang lebih baik, sehingga dapat memperbaiki kinerja keuangan (Ou, Liu, Hung, & Yen, 2010). Dalam implementasinya manajemen rantai pasokan secara umum memiliki area cakupan kegiatan yang sudah dikelompokan berdasarkan fungsi dan tujuan masing-masing untuk memaksimalkan afektivitas suatu jaringan rantai pasok dalam mencapai keunggulan bersaing sehingga dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan. Menurut Pujawan dan Mahendrawati, (2017) Terdapat 6 kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing bagian pada suatu manajemen rantai pasokan antara lain:

1) Pengembangan Produk (*Product Development*)

Produk yang dirancang haruslah memiliki nilai lebih dimata pelanggan sebab tujuan dari setiap keputusan manufaktur adalah tanggap akan keinginan pelanggan, jadi kepuasan pelanggan merupakan hal terpenting dan merupakan goal dari setiap proses produksi. Dalam merancang perusahaan haruslah memiliki beberapa aspek. Pertama, produk yang dirancang haruslah mampu menjawab keinginan pelanggan. Kedua, produk yang dirancang harus mencerminkan sesuai kapasitas dan kualitas bahan baku yang dimiliki. Ketiga, rancangan produk yang akan diproduksi haruslah berada dalam batas kemampuan perusahaan, baik dari segi modal ataupun fasilitas pendukung lainnya. Keempat, merancang produk yang mudah untuk di distribusikan sehingga memudahkan dalam kegiatan logistik dan *inventory*

2) Pengadaan/Pembelian (*Procurement*)

Dalam menciptakan keunggulan bersaing pihak perusahaan haruslah bijak dalam melakukan pemilihan dan pembelian bahan baku. Pada bagian ini harus mempertimbangkan harga yang ditawarkan oleh supplier untuk mendapatkan harga yang terbaik, permasalahan kualitas bahan baku yang baik dan yang takalah penting lainnya adalah memilih supplier yang responsif. Tidak hanya itu pada bagian pembelian juga diharapkan mampu untuk

menjalin hubungan yang baik dengan para supplier, dan turut melibatkan supplier dalam perencanaan produk.

3) Perencanaan dan Pengendalian (Planning and Control)

Perencanaan dan pengendalian pada manajemen rantai pasokan memiliki peran yang penting bagi kelangsungan seluruh sistem dan strategi yang akan dan sudah dilaksanakan serta kelangsungan hidup perusahaan secara umum. Pada bagian ini yang sejatinya memiliki peran untuk menciptakan koordinasi dan kolaborasi secara baik, sehingga menimbulkan hubungan yang solid antar pihak-pihak yang ada pada suatu rantai pasokan. Akurasi dan transparansi dalam berbagi informasi antar elemen rantai pasok adalah hal penting pada bagian ini karena mencakup informasi tentang perencanaan produksi, data penjualan, inventory, logistik dan promosi.

4) Produksi

Produksi pada hakikatnya adalah merubah atau mentransformasikan bahan baku, bahan setengah jadi maupun komponen menjadi barang jadi. Kegiatan produksi secara umum memang terkait kegiatan intern perusahaan, pada konteks rantai pasok hal ini meluas sesuai perkembangan akan kebutuhan dalam menanggapi permintaan pelanggan. Dewasa ini mulai muncul istilah outsourcing, yakni memindahkan atau melimpahkan keseluruhan atau sebagian kegiatan produksi kepada pihak

subkontraktor. Hal ini dilakukan untuk memperluas pasar sehingga produk yang dibuat dengan mudah dijangkau oleh konsumen.

5) Pengiriman/Distribusi

Lingkup pada manajemen rantai pasokan yang tak kalah pentingnya adalah permasalahan pengiriman atau distribusi, disini perusahaan harus bisa mendesain kegiatan distribusinya agar sampai di tangan pelanggan dengan tempat dan waktu yang tepat. Pada bagian ini biasanya perusahaan memilih melakukan aktivitas pengirimannya secara sendiri atau menyerahkan pada perusahaan penyedia jasa transportasi. Beberapa aspek penting yang perlu dipertimbangkan pada bagian ini yaitu aspek biaya, fleksibilitas dan kecepatan.

6) Pengembalian

Pengembalian produk terjadi tatkala suatu produk mengalami kecacatan atau tidak memenuhi standart yang ditetapkan, sehingga mengakibatkan produk tersebut harus diganti atau dilakukan produksi ulang. Pengembalian produk dari hilir ke hulu adalah suatu pelayanan penting yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan, dikarenakan keleluasan konsumen untuk melakukan penegembalian produk sehingga konsumen akan selalu merasakan kepuasan akan produk yang baik.

d. Indikator Praktik Manajemen Rantai Pasokan

Thatte et al. (2013) dalam penelitiannya menjabarkan bahwasannya terdapat tiga indikator didalam praktik manajemen rantai pasokan, yang sekaligus dijadikan sebagai indikator dari variabel praktik manajemen rantai pasokan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Kemitraan pemasok Strategis

Kemitraan pemasok strategis dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan integrasi hubungan antar elemen rantai suplai, dalam rangka mengoptimalisasi strategi kinerja operasional pada tiap elemen secara berkelanjutan (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006).

2) Hubungan pelanggan

Hubungan pelanggan adalah upaya organisasi untuk mengkolaborasikan pelanggan dalam salah satu elemen rantai suplai yang bertujuan untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan serta meningkatkan kepuasan pelanggan itu sendiri (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006).

3) Berbagi informasi

Tingkat berbagi informasi menjadi salah satu tolok ukur kualitas informasi yang dilakukan, karena semakin banyak informasi yang diberikan dari pemasok ke produsen, dari ritel ke

pelanggan maka semakin efisien dan efektif komunikasi yang dibangun dalam rantai pasokan (Li & Lin, 2006).

2. Rantai Pasokan Responsif

a. Definisi Rantai Pasokan Responsif

Rantai pasokan responsif merupakan paradigma yang digunakan pada industri manufaktur pada abad ke 21, paradigma tersebut menyesuaikan perubahan kebutuhan pasar dan persaingan yang semakin kompetitif (Gunasekaran, Lai, & Cheng, 2008). Rantai pasokan responsif didefinisikan sebagai suatu kemampuan pada sebuah rantai pasokan untuk secara cepat dan tepat mengatasi perubahan permintaan pelanggan (Holweg, 2005). Rantai pasokan responsif juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan pemasok utama yang terintegrasi untuk mengatasi perubahan permintaan perusahaan (Li & Lin, 2006). Menurut Gunasekaran et al. (2008) rantai pasokan responsif didefinisikan sebagai suatu integrasi jaringan antar perusahaan untuk menciptakan keuntungan dalam persaingan dengan merespon dan merealisasikan dengan cepat perubahan kebutuhan pasar.

Dalam mengembangkan rantai pasokan responsif dibutuhkan informasi yang tepat terkait waktu, akurasi dalam menanggapi pola permintaan pelanggan dan perubahan kebutuhan pelanggan (Gunasekaran, Lai, & Cheng, 2008). Untuk mewujudkan rantai pasokan yang positif maka sebuah perusahaan perlu memilih pemasok

yang dapat menambah produk baru dan mampu merespon perubahan yang diinginkan dengan cepat (Gunasekaran, Lai, & Cheng, 2008). Sehingga keunggulan bersaing akan mudah direalisasikan pada perusahaan yang mampu bertindak secara responsif terhadap kebutuhan pelanggan (Sukati, Hamid, Baharun, Alifiah, & Anuar, 2012).

b. Indikator Rantai Pasokan Responsif

Thatte et al. (2013) dalam penelitiannya menjabarkan bahwasannya terdapat tiga indikator didalam praktik rantai pasokan responsif, indikator pada variabel tersebut adalah:

1) Sistem Operasi Responsif

Sistem operasi responsif didefinisikan sebagai suatu kemampuan pada sistem operasi pelayanan manufaktur perusahaan untuk mengatasi perubahan permintaan pelanggan. Dalam arti lain dalam merespon permintaan pelanggan, perusahaan memerlukan mitra rantai pasok untuk bergerak secara cepat dalam masalah produksi (Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013). Anderson dan Lee (2000) dalam Thatte et al. (2013) mengidentifikasi bahwa sistem operasional responsif merupakan salah satu komponen dari strategi rantai pasokan untuk menambah nilai bagi perusahaan.

Sistem operasi responsif mencakup kemampuannya untuk secara cepat merubah konfigurasi aset dan sistem operasional

manufaktur untuk bereaksi terhadap tren konsumen, selain itu operasi tanggap mencakup juga respon terhadap perubahan volume produk, bauran produk dan mempercepat pesanan darurat pelanggan (Lummus, Duclos, & Vokurka, 2003).

Operasi sistem yang responsif biasa juga disebut *agile manufacturing* merupakan strategi bisnis yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk lebih meningkatkan respon dalam memenuhi tuntutan pelanggan untuk menggapai keunggulan bersaing. *Agile* atau responsif suatu lini operasional produksi merupakan wujud dari perkembangan sistem *lean production* dimana dalam setiap kegiatannya diharapkan untuk lebih fleksibel dan efisien.

2) Logistik proses responsif

Logistik proses responsif didefinisikan sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk mengelola proses distribusi, akomodasi transportasi dan manajemen pergudangan termasuk 3PL/4PL dalam rangka mengatasi perubahan permintaan pelanggan (Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013). Menurut Fawcett, (1992) responsivitas dalam proses logistik merupakan salah satu elemen penting dalam keberhasilan strategi rantai pasokan responsif.

Logistik dan manajemen distribusi adalah kegiatan pemindahan barang dari pemasok ke produsen hingga ke pusat-pusat titik akhir konsumsi/ pelanggan akhir (Lummus, Duclos, &

Vokurka, 2003). Lummus et al. (2003) juga mengemukakan beberapa aspek untuk diadaptasi dalam logistik proses responsif yaitu, kemampuan sistem logistik untuk cepat merespon perubahan permintaan, cepat menyesuaikan kapasitas gudang, operator transportasi secara cepat merespon perubahan dan mempercepat pengiriman.

3) Supplier jaringan responsif

Supplier jaringan responsif didefinisikan sebagai kemampuan pemasok utama perusahaan untuk mengatasi perubahan permintaan. Kemampuan perusahaan agar dapat responsif dengan memilih pemasok yang dapat mensuplai produk dengan cepat, sehingga untuk responsif terhadap permintaan pelanggan sangat tergantung pada daya tanggap pemasok utama (Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013).

3. Keunggulan Bersaing

a. Definisi Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan suatu aktivitas untuk memberikan sesuatu hal yang berbeda di mata konsumen, sehingga antara perusahaan satu dengan yang lain memiliki ciri khas keunggulan tersendiri didalam persaingan pasar (Tracey, Vonderembse, & Lim, 1999). Menurut Porter (1999) Keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan atau organisasi untuk tetap berada dalam zona persaingan serupa dengan upaya

menciptakan nilai lebih kepada pelanggan, baik dari segi harga ataupun kualitas produk, sehingga perolehan laba berada diatas pesaingnya.

Salah satu faktor penentu keberhasilan suatu bisnis untuk menghadapi persaingan adalah dengan mampu mempertahankan bahkan meningkatkan keunggulan bersaing yang dimilikinya. Menurut Li et al. (2006) Keunggulan bersaing adalah tujuan strategik sebuah organisasi atau perusahaan dalam rangka mempertahankan suatu keunggulan yang dimiliki untuk tetap kuat dalam arus persaingan.

Keunggulan bersaing merupakan upaya menciptakan sebuah sistem ataupun nilai yang unik dan unggul bagi pelanggan dengan menggunakan cara yang efektif dan efisien sehingga, dapat bertahan diatas pesaingnya (heizer & render, 2015). Nilai yang unik bisa juga diartikan sebagai nilai yang sulit ditiru oleh pesaing, dengan demikian jika ingin tetap bertahan hidup didalam dunia persaingan sebuah organisasi haruslah memaksimalkan sumber daya yang dimiliki untuk membangun suatu keunggulan bersaing (Absah, 2008).

b. Indikator Keunggulan Bersaing

Menurut Thatte et al. (2013) ada beberapa dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel keunggulan bersaing, dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

1) Harga

Kemampuan organisasi untuk dapat memenangkan persaingan pasar berdasarkan tolok ukur kepuasan dan kesesuaian antara kualitas serta biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006). Dengan demikian keunggulan bersaing akan diperoleh tatkala organisasi mampu melakukan optimalisasi dengan baik setiap proses bisnis dalam menghasilkan produk ataupun jasa sehingga, dapat menghasilkan kualitas terbaik serta harga yang kompetitif.

2) Kualitas

Definisi kualitas pada dasarnya terkonsentrasi pada pelanggan, kualitas dapat dikatakan baik jika produk atau jasa yang dihantarkan dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan atau bahkan lebih dari ekspektasi yang diinginkan. (Kotler & Keller, 2009).

3) Pengiriman Ketergantungan

Nair (2005) mendefinisikan pengiriman ketergantungan adalah kemampuan untuk *on time* dalam pengiriman sesuai waktu yang disepakati antara organisasi dengan pelanggan, serta *problem anticipation* jika terdapat kendala dalam proses pengiriman. Pengiriman ketergantungan merupakan kemampuan sebuah organisasi untuk memberikan ketepatan waktu serta

kesesuaian olume produk yang diharapkan pelanggan (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006).

Pengiriman ketergantungan salah satu yang terpenting setelah kualitas dan biaya, ini membuktikan pengiriman ketergantungan adalah salah satu sumber vital keunggulan kompetitif pada organisasi (Thatte, Agrawal, & Muhammed, 2009).

4) Inovasi Produk

Inovasi produk yakni bagaimana sebuah organisasi mampu membuat dan memperkenalkan jenis produk atau fitur baru pada pelanggan serta para kompetitornya (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006). Pengembangan suatu produk baru dapat menjadi kebijakan efektif bagi organisasi untuk merambah pangsa pasar serta memberikan sisi keunggulan untuk memenangkan Persaingan (Suharto & Devie, 2013).

5) Waktu Untuk Pasar

Waktu untuk pasar merupakan suatu kegiatan untuk mempromosikan produknya lebih awal dibanding pesaingnya, ini merupakan suatu kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap organisasi untuk mengenalkan produk atau jasanya secara intensif dan cepat sehingga memberikan *first impresion* pada pelanggan (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006).

Pada intinya organisasi yang mampu secara cepat meluncurkan dan mempromosikan produknya dibandingkan pesaing lain, maka kesempatan organisasi tersebut untuk merebut dan menjadi leader persaingan bukanlah menjadi hal yang sulit (Suharto & Devie, 2013).

B. Telaah Penelitian Terdahulu

Peneliti mereplikasi secara parsial dan memberikan modifikasi model penelitian yang merujuk beberapa sumber yang secara ringkas disebutkan pada Tabel dibawah ini :

Tabel 2. 1
Telaah Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Impact Of SCM Practices Of A Firm On Supply Chain Responsiveness And Competitive Advantage Of A Firm	(Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013)	<p>Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif yang, melibatkan total 294 responden yang merupakan manajer pada industri manufaktur, dengan teknik penyebaran kuesioner untuk mendaptkan data.</p> <p>Pengolahan data dilakukan dengan metode uji validitas dan reliabilitas serta untuk pengujian hipotesis menggunakan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh positif terhadap rantai pasokan responsif. 2. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa rantai pasokan responsif memiliki dampak positif langsung pada keunggulan bersaing suatu perusahaan. 3. Penelitian ini juga menjelaskan praktik manajemen rantai pasokan memiliki dampak positif secara langsung pada keunggulan bersaing.

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			metode struktural dengan AMOS.	
2	Competitive Advantage through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Integration	(Sukati, Hamid, Baharun, Alifiah, & Anuar, 2012)	<p>Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif yang melibatkan total 400 responden yang merupakan manajer pada industri manufaktur, dengan teknik penyebaran kuesioner untuk mendapatkan data.</p> <p>Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan rata-rata, deviasi standar dan korelasi antar variabel x dan y, untuk pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi dan uji t pada program SPSS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini menunjukkan bahwa 3 indikator variabel integrasi rantai pasokan memiliki pengaruh positif terhadap 3 indikator variabel rantai pasokan responsif. 2. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa 3 indikator variabel rantai pasokan responsif memiliki dampak positif langsung pada 5 indikator variabel keunggulan bersaing suatu perusahaan. 3. Temuan penelitian empiris juga telah menunjukkan efek positif yang signifikan antara 3 indikator variabel integrasi rantai pasokan terhadap 5 indikator variabel keunggulan bersaing.
3	Firm's Competitiveness through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices in Nigeria	(Somuyiwa & Adebayo, 2013)	<p>Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif yang melibatkan total 115 responden yang merupakan manajer pada industri manufaktur, dengan teknik penyebaran kuesioner untuk mendapatkan data.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh positif langsung pada rantai pasokan responsif. 2. Penelitian ini secara empiris menunjukkan bahwa efek utama indikator OSR dan LSR tidak signifikan. Namun, efek utama SNR terhadap

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode-metode statistik yaitu analisis regresi berganda yang menggunakan program SPSS.	keunggulan bersaing signifikan sehingga hipotesis 2 didukung. 3. Penelitian ini juga menunjukkan praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh langsung terhadap keunggulan kompetitif.
4	The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizational performance	(Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006)	<p>Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif yang melibatkan total 196 responden yang merupakan manajer pada industri manufaktur, dengan teknik penyebaran kuesioner untuk mendapatkan data.</p> <p>Pengolahan data dilakukan dengan metode uji validitas dan reliabilitas serta untuk pengujian hipotesis menggunakan metode struktural dengan AMOS.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil menunjukkan bahwa praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. 2. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa praktik manajemen rantai pasokan memiliki dampak langsung pada keunggulan kompetitif. 3. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keunggulan bersaing maka menyebabkan peningkatan pada kinerja organisasi.
5	Analisa Pengaruh Supply Chain Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan	(Suharto & Devie, 2013)	Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif yang melibatkan total 90 responden yang merupakan manajer pada industri manufaktur, dengan teknik penyebaran kuesioner untuk mendapatkan data.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara <i>Supply Chain Management</i> terhadap keunggulan bersaing. Penerapan <i>Supply Chain Management</i> pada perusahaan manufaktur di Surabaya yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing.

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Analisis data menggunakan metode <i>structural equation modeling</i> dengan menggunakan <i>partial least square</i> .	2. Penerapan <i>Supply Chain Management</i> yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari kinerja keuangan maupun operasionalnya. 3. Keunggulan bersaing perusahaan yang meningkat akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan pula.

C. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Praktik Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Rantai Pasokan Responsif

Terdapat bukti empiris yang menyatakan bahwa untuk mencapai rantai pasokan yang responsif diperlukan implementasi praktik manajemen rantai pasokan yang efektif. Praktik manajemen rantai pasokan yang efektif akan berdampak pada fleksibilitas operasional suatu perusahaan, dampak tersebut akan membuat suatu praktik manajemen rantai yang unggul dalam menanggapi respon (Narasimhan & Das, 1999). Salah satu dimensi dari praktik manajemen rantai pasokan adalah kemitraan strategis, untuk membangun rantai pasokan yang responsif diperlukan hubungan yang sangat baik antara organisasi dengan mitra rantai suplai. Rantai pasokan responsif memerlukan pengembangan produk yang dilakukan secara lintas organisasi sehingga, untuk

pengembangan produk diperlukan tingkat komunikasi interaktif yang lebih tinggi antar elemen rantai pasok (Roh, Hong, & Min, 2013).

Menurut penelitian Thatte et al. (2013) menyatakan bahwa hubungan antara praktik manajemen rantai pasokan dengan rantai pasokan responsif memiliki pengaruh positif dan signifikan. Selain itu penelitian menurut Adebambo & I, Toyin (2013) juga menyatakan bahwa praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh positif langsung pada rantai pasokan responsif. Temuan empiris Thatte et al. (2013) dan Adebambo & I, Toyin (2013) mendukung secara positif dan signifikan praktik manajemen rantai pasokan terhadap rantai pasokan responsif. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis 1 adalah :

H1 : Praktik Manajemen Rantai Pasokan Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Rantai Pasokan Responsif

2. Pengaruh Rantai Pasokan Responsif terhadap Keunggulan Bersaing

Lummus et al. (2003) berpendapat bahwa di masa depan rantai pasokan dijadikan sebagai ajang untuk bersaing untuk memperoleh keunggulan bersaing, pihak organisasi harus menyadari bahwa perusahaan dengan rantai pasokan responsif akan mengungguli perusahaan dengan rantai pasokan yang kurang responsif untuk mencapai keunggulan bersaing. Pendapat ini selaras dengan Randal et al. (2003) yang mengutarakan bahwa perusahaan dengan rantai pasokan yang responsif akan lebih adaptif dalam menanggapi ketidak pastian pasar.

Thatte et al. (2013) dalam studinya menemukan bahwa perusahaan yang telah menggunakan metode rantai pasokan responsif dengan efektif membutuhkan dua minggu untuk memproduksi peningkatan kebutuhan permintaan pelanggan, sedangkan perusahaan yang belum efektif menerapkan rantai pasokan responsif atau bahkan tidak menerapkan memerlukan waktu empat minggu bahkan sampai empat bulan. Pernyataan tersebut memberikan argumen bahwa perusahaan dengan sistem operasional responsif akan memungkinkan perusahaan untuk memenangkan persaingan dan memperoleh keunggulan bersaing.

Penelitian Thatte et al. (2013) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara rantai pasokan responsif terhadap keunggulan bersaing. Menurut Sukati et al. (2012) penelitian yang dilakukan pada 400 manajer industri manufaktur di Malaysia menyatakan bahwa 3 indikator variabel rantai pasokan responsif memiliki dampak positif langsung pada 5 indikator variabel keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Temuan empiris Thatte et al. (2013) dan Sukati et al. (2012) mendukung secara positif dan signifikan rantai pasokan responsif terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan penjelasan di atas maka hipotesis 2 adalah :

H2 : Rantai Pasokan Responsif Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Keunggulan Bersaing

3. Pengaruh Praktik Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Keunggulan Bersaing

Christopher (1992) menyatakan bahwasanya, semakin besar hubungan atau kolaborasi semua elemen yang terkait pada sebuah rantai pasokan dengan pelanggan, maka semakin besar kemungkinan untuk memperoleh keunggulan bersaing. Pernyataanya bahwa, dengan adanya koordinasi yang kuat untuk melibatkan para pemasok dalam proses pengembangan sebuah produk baru maka hal ini akan mempercepat kegiatan *time to market* (Thatte, Rao, & Ragu-Nathan, 2013)

Kegiatan *time to market* dinyatakan sebagai seberapa cepat sebuah perusahaan untuk menghantarkan dan memperkenalkan produknya kepada konsumen, maka semakin cepat perusahaan untuk membuat, menghantarkan dan memperkenalkan produknya maka perusahaan tersebut semakin unggul di dalam persaingan.

Penelitian Li et al. (2006) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing. Penelitian Thatte et al. (2013) juga memaparkan bahwa, praktik manajemen rantai pasokan memiliki dampak positif secara langsung pada keunggulan bersaing.

Temuan empiris Li et al. (2006) dan Thatte et al. (2013) mendukung secara positif dan signifikan praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis 3 adalah :

H3 : Praktik Manajemen Rantai Pasokan Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Keunggulan Bersaing

4. Pengaruh Praktik Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Keunggulan Bersaing Yang di Mediasi Oleh Rantai Pasokan Responsif.

Menurut Anatan, (2010) praktik manajemen rantai pasokan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan pada sebuah perusahaan atau organisasi dalam rangka mencapai manajemen rantai pasokan yang efektif. Efektif berarti menitikberatkan fokus dalam menanggapi keinginan pelanggan yang menjadi tujuan inti dari terciptanya konsep manajemen rantai pasokan itu sendiri, dengan demikian pada praktik manajemen rantai pasokan perlu memaksimalkan koordinasi dan kolaborasi antar elemen yang ada pada suatu rantai pasok untuk saling berkerjasama dalam menciptakan keunggulan bersaing (Mentzer, et al., 2001).

Keunggulan bersaing sebagai tujuan strategis pada praktik manajemen rantai pasokan yakni dengan menyediakan produk yang murah, berkualitas, cepat dan memiliki banyak variasi. Perlu adanya tindakan intens dewasa ini dalam mewujudkan keunggulan bersaing, selain memperhatikan produk yang murah, berkualitas, cepat dan memiliki banyak variasi yang tidak kalah pentingnya adalah ketidakpastian kebutuhan pelanggan dimana perubahan tren produk yang cepat sehingga terkadang sulit untuk diprediksi oleh perusahaan (Gunasekaran, Lai, & Cheng, 2008). Melihat situasi ini penggunaan strategi permodelan rantai pasokan responsif untuk membantu memperlancar praktik manajemen

rantai pasokan dalam meraih keunggulan bersaing perlu realisasikan. Rantai pasokan responsif didefinisikan sebagai suatu kemampuan pada sebuah rantai pasokan untuk secara cepat dan tepat mengatasi perubahan permintaan pelanggan (Holweg, 2005). Baiknya koordinasi dan kolaborasi serta transparansi serta akurasi informasi yang mengalir antar elemen rantai pasokan menjadi modal awal untuk terciptanya praktik manajemen rantai pasokan yang efektif yang berujung pada fleksibilitas masing-masing elemen rantai pasok serta operasional suatu perusahaan, sehingga dampak tersebut akan membuat suatu praktik manajemen rantai pasokan yang responsif dalam menanggapi setiap perubahan (Narasimhan & Das, 1999).

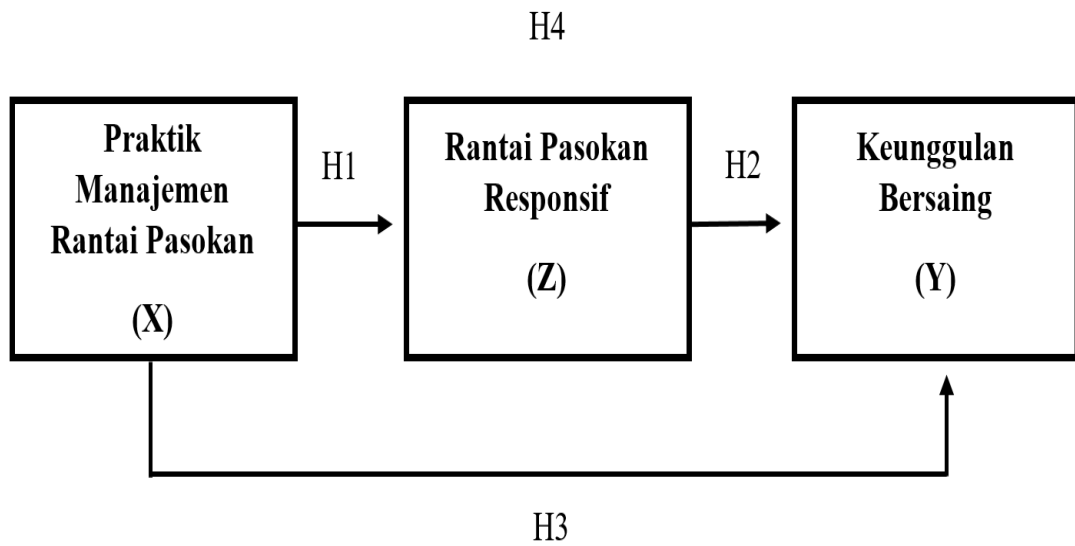
Fleksibilitas tersebut harus ada pada tiap-tiap bagian inti dari praktik manajemen rantai pasokan, yakni bagian pengembangan produk, pengadaan, perencanaan dan pengendalian, operasional produksi, distribusi dan pengembalian. Jika keseluruhan bagian tersebut memiliki fleksibilitas yang tinggi maka suatu perusahaan dapat memkasimalkan keunggulan bersaingnya melalui strategi rantai pasok.

Belum ada temuan empiris terkait dengan hipotesis pengaruh praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing yang di mediasi oleh rantai pasokan responsif. Akan tetapi melihat pemaparan teori diatas sudah cukup menguatkan hipotesis tersebut. Maka dari hasil pemaparan teori diatas, hipotesis 4 adalah:

H4 : Rantai Pasokan Responsif Memediasi Pengaruh Praktik Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Keunggulan Bersaing

D. Model Penelitian

Dari penjelasan hipotesis diatas dapat disimpulkan dalam suatu model penelitian yang telah diajukan pada **Gambar 2.2** dibawah ini :



Gambar 2. 2 Model Penelitian