

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian ini, peneliti juga mempelajari penelitian yang dilakukan sebelumnya :

2.1.1 Titi Suhartati dan Hilda Rosietta (2012)

Pada penelitian Suhartati dan Rosietta (2012) menggunakan strategi bersaing, dan *Supply Chain Management* (SCM) sebagai variabel independen, kinerja perusahaan sebagai variabel dependen, serta ukuran perusahaan (SIZE) dan tingkat hutang (LEV) sebagai variabel kontrol. Penelitian ini menggunakan alat uji regresi berganda. Pengambilan data dengan menggunakan data primer yaitu data keuangan perusahaan. Penelitian ini menggunakan sampel perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2009 dengan jumlah sampel 76 perusahaan. Penelitian menemukan bahwa variabel strategi bersaing dan *Supply Chain Management* (SCM) memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan dan variabel strategi bersaing memiliki hubungan negatif signifikan terhadap *Supply Chain Management* (SCM). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Suhartati dan Rosietta adalah data penelitian yang digunakan oleh Suhartati dan Rosietta yaitu hanya data penelitian tahun 2009 dan alat uji yang digunakan alat uji regresi berganda sedangkan penelitian ini menggunakan data penelitian dari tahun 2008-2011 dan alat uji menggunakan Partial Least Squares (PLS).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Suhartati dan Rosietta adalah menggunakan variabel moderating yaitu *Supply Chain*.

2.1.2 Amak M. Yaqoub (2012)

Pada penelitian Yaqoub (2012) menggunakan kinerja operasional perusahaan sebagai variabel dependen. Sedangkan kepercayaan dan *supply chain* sebagai variabel independen. Penelitian ini menggunakan *structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah anggota perusahaan yang meliputi manajer umum, pemilik, dan jajaran direksi serta staff administrasi di daerah Jawa Timur dan Kalimantan Selatan, dengan pengambilan data melalui penyebaran kuesioner di wilayah Jawa Timur dan Kalimantan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dalam hubungan praktek-praktek kolaborasi *supply chain* terhadap kepercayaan antar organisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Yaqoub adalah metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian Yaqoub melalui penyebaran kuesioner, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan data sekunder berupa data laporan keuangan perusahaan. Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Yaqoub adalah mengukur implementasi *supply chain* pada kinerja perusahaan.

2.1.3 Priscila Laczynski de Souza Miguel dan Luiz Artur L. Brito (2011)

Pada penelitian Miguel dan Brito (2011) menggunakan *Supply Chain Management* dan kinerja operasional sebagai variabel dependen dan kinerja biaya, kinerja kualitas, kinerja pengiriman, dan kinerja fleksibilitas sebagai variabel independen. Penelitian ini menggunakan alat uji regresi berganda. Sampel yang

digunakan perusahaan-perusahaan dari 103 perusahaan Brasil. Pengambilan data dengan menggunakan data sekunder yaitu kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Hasil empiris memberikan bukti adanya dampak yang positif dari SCM pada kinerja operasional, mendukung penelitian empiris sebelumnya dan memberikan kontribusi untuk generalisasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Miguel dan Brito adalah pada penelitian ini pengambilan data dengan data primer yaitu data keuangan perusahaan, sedangkan pada penelitian Miguel dan Brito menggunakan data sekunder berupa kuesioner. Dan persamaan dalam penelitian ini adalah variabel dependen yaitu kinerja operasional perusahaan.

2.2 Landasan Teori

Teori yang dipakai untuk mendasari dan mendukung penelitian ini antara lain meliputi:

2.2.1 *Stewardship Theory*

Stewardship theory berangkat dari prespektif pemikiran akuntansi manajemen yang banyak didasari teori-teori psikologi dan sosiologi. Dalam pengelolaan *Stewardship Theory* pengelolaan organisasi difokuskan pada harmonisasi antara pemilik modal (principles) dengan pengelola modal (*steward*) dalam mencapai tujuan bersama. *Stewardship Theory* dalam akuntansi menjelaskan sebuah konstruk pola kepemimpinan dan hubungan komunikasi antara *shareholder* dan manajemen, atau dapat pula hubungan antara top manajemen dengan para manajer di bawahnya dalam sebuah organisasi perusahaan dengan mekanisme situasional yang mencakup filosofis manajemen

dan perbedaan budaya organisasi, dan kepemimpinan dalam pencapaian tujuan bersama tanpa menghalangi kepentingan masing-masing.

Stewardship merupakan suatu pandangan baru tentang mengelola dan menjalankan organisasi, suatu pergeseran pendapatan pada konsep kepemimpinan dan manajemen yang ada sekarang dari konsep mengendalikan dan mengarahkan, ke arah konsep pengaturan, kemitraan dan kepemilikan secara bersama oleh anggota atau tim dalam organisasi, yang merasa menjadi sesuatu miliknya ataupun satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dari diri sendiri. *Stewardship Theory* ini mengasumsikan hubungan yang kuat antara kesuksesan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga fungsi utilitas akan maksimal. Asumsi penting dari *stewardship* adalah pengelola meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik. Pengelola akan berperilaku sesuai kesepakatan dan kepentingan bersama.

Ketika terjadi benturan antara kepentingan dua pihak tersebut, *steward* akan berusaha bekerja sama daripada menentangnya karena *steward* merasa kepentingan bersama menjadi lebih utama dan berperilaku sesuai dengan perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang rasional karena *steward* lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan organisasi dan bukan tujuan individu. Namun demikian tidak berarti *steward* tidak mempunyai kebutuhan hidup. Untuk mempraktekkan pendekatan ini, kunci utama terletak pada prinsipal, apakah prinsipal benar-benar dapat meyakini dan mempercayai *steward* yang dipilihnya dalam membangun kemitraan organisasi tersebut.

Teori *stewardship* adalah teori yang menggambarkan situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan

pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi, sehingga teori ini mempunyai dasar psikologi dan sosiologi yang telah dirancang dimana para eksekutif sebagai *steward* termotivasi untuk bertindak sesuai keinginan prinsipal, selain itu perilaku *steward* tidak akan meninggalkan organisasinya sebab *steward* berusaha mencapai sasaran organisasinya. Teori ini didesain bagi para peneliti untuk menguji situasi dimana para eksekutif dalam perusahaan sebagai pelayan dapat termotivasi untuk bertindak dengan cara terbaik pada principalnya (Donaldson dan Davis, 1989, 1991).

Mengacu pada teori *stewardship*, perilaku *steward* adalah kolektif, sebab *steward* berpedoman dengan perilaku tersebut tujuan organisasi dapat dicapai. Misalnya peningkatan penjualan atau profitabilitas. Perilaku ini akan menguntungkan principal termasuk *outside owner* (melalui efek positif yang ditimbulkan oleh laba dalam bentuk deviden dan *shareprices*), hal ini juga memberikan manfaat pada status manajerial, sebab tujuan mereka ditindak lanjuti dengan baik oleh *steward*. Para ahli teori *stewardship* mengasumsikan bahwa ada hubungan yang sangat kuat antara kesuksesan organisasi dengan kepuasan principal. *Steward* melindungi dan memaksimalkan *shareholder* melalui kinerja perusahaan, oleh karena itu fungsi utilitas *steward* dimaksimalkan.

Steward yang dengan sukses dapat meningkatkan kinerja perusahaan akan mampu memuaskan sebagian besar organisasi yang lain, sebab sebagian besar *shareholder* memiliki kepentingan yang telah dilayani dengan baik lewat peningkatan kemakmuran yang diraih organisasi. Oleh karena itu, *steward* yang

pro organisasi termotivasi untuk kinerja perusahaan, disamping dapat memberikan kepuasan kepada kepentingan *shareholder*.

2.2.2 Supply Chain Management (SCM)

1. Pengertian *Supply Chain Management* (SCM)

Supply Chain Management (SCM) adalah jaringan organisasi dan proses bisnis untuk mendapatkan bahan mentah, mengubah bahan mentah ini menjadi barang setengah jadi atau jadi, dan mendistribusikan barang jadi kepada pelanggan (Laudon, 2008:9). Menurut Martin (2009), manajemen rantai pasokan adalah jaringan organisasi yang melibatkan hubungan hulu (*upstream*) dan hilir (*downstream*) dalam proses dan aktivitas yang berbeda yang memberi nilai dalam bentuk produk dan jasa pada pelanggan. Sedangkan menurut Heizer dan Render (2010:4), manajemen rantai pasokan merupakan integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman kepada pelanggan.

Supply chain didefinisikan sebagai bagian-bagian bisnis yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam tujuan memenuhi permintaan konsumen, yang mana di dalamnya tidak hanya ada manufaktur dan *supplier* saja, Akan tetapi, juga meliputi transportasi, *warehouse*, *retail*, bahkan konsumen (Chopra & Meindl, 2007:4). Sasaran dari setiap *supply chain* adalah meningkatkan atau memaksimalkan seluruh nilai yang dihasilkan oleh perusahaan. Nilai tersebut didapatkan dari penurunan biaya seiring dengan peningkatan kualitas produk yang dihasilkan. Chopra dan Meindl (2007) menyata-

kan, bahwa nilai yang dihasilkan dari *supply chain* adalah selisih antara nilai akhir produk yang dirasakan konsumen dengan biaya membangun *supply chain*.

Menurut Chopra and Meindl (2007:22), rantai pasok memiliki sifat yang dinamis namun melibatkan tiga aliran yang konstan, yaitu aliran informasi, produk dan uang. Disamping itu, Chopra and Meindl juga menjelaskan bahwa tujuan utama dari setiap rantai pasok adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan menghasilkan keuntungan. Selanjutnya memaparkan bahwa rantai pasok lebih menekankan pada semua aktivitas dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang di dalamnya terdapat aliran dan transformasi barang mulai dari bahan baku sampai ke konsumen akhir dan disertai dengan aliran informasi dan uang.

Manajemen rantai pasokan merupakan strategi alternatif yang memberikan solusi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengurangan biaya operasi dan perbaikan pelayanan konsumen dan kepuasan konsumen. Manajemen rantai pasokan menawarkan suatu mekanisme yang mengatur proses bisnis, meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya operasional perusahaan (Annatan dan Ellitan, 2008). Tujuan dari seluruh aktivitas rantai pasokan adalah membangun sebuah rantai pemasok yang memusatkan perhatian untuk memaksimalkan nilai bagi pelanggan.

2. Komponen dasar *Supply Chain Management* (SCM)

Menurut Worthen dan Wailgum, 2008, 5 komponen dasar SCM, yaitu:

a. *Plan* (Perencanaan)

Awal kesuksesan SCM adalah pada proses penentuan strategi SCM. Tujuan utama dari proses perumusan strategi adalah agar efisiensi dan efektifitas biaya serta terjaminnya kualitas produk yang dihasilkan hingga sampai ke konsumen.

b. *Source* (Sumber Barang)

Perusahaan harus memilih *supplier* bahan baku yang fleksibel dan sanggup untuk mendukung proses produksi yang dilakukan. Oleh sebab itu manajer SCM harus dapat menetapkan harga, mengelola pengiriman, dan pembayaran bahanbaku serta menjaga dan meningkatkan hubungan bisnis terhadap *supplier*.

c. *Make* (*manufacturing*)

Komponen ini adalah tahap *manufacturing*. Manajer SCM melakukan penyusunan jadwal aktivitas yang dibutuhkan dalam proses produksi, uji coba produk, pengemasan, dan produktivitas kerja.

d. *Deliver* (pengiriman)

Perusahaan memenuhi order dari permintaan konsumen, mengelola jaringan gudang, penyimpanan, memilih distributor untuk menyerahkan produk ke konsumen dan mengatur system pembayaran.

e. *Return* (pengembalian)

Perencana SCM harus membuat jaringan yang fleksibel dan responsif untuk produk cacat dan konsumen dan membentuk layanan aduan konsumen yang memiliki masalah dengan produk yang dikirimkan.

Dengan demikian hendaknya perusahaan selalu membuat laporan performansi bisnis mereka secara rutin. Sehingga pimpinan perusahaan dapat mengetahui perubahan performa bisnis yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan awal dari SCM yang telah ditetapkan.

2.2.3 Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*)

Persaingan didefinisikan sebagai usaha memperlihatkan keunggulan masing-masing yang dilakukan oleh perseorangan, perusahaan bahkan pemerintah baik pada bidang perdagangan, produksi, persenjataan, dan sebagainya sebagai upaya untuk merebut pangsa pasar dan mengukur pesaingnya (Sumarsan, 2010:62).

1. Pengertian Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*)

Menurut Goetsch (2006:17) dalam Muhandi (2007:36), bahwa: *“Competition is the process by which organizations attempt to establish and maintain a profitable position by performing better than other organizations in the same markets. Sustained profitability is the goal of the competitive strategies organizations”*. Terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya, sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi. Sedangkan sisi lainnya adalah kegagalan karena memperlemah perusahaan-perusahaan yang bersifat statis, takut akan berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaan.

Dari strategi yang ada masing-masing akan memberikan peluang bagi para manajer untuk meraih keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) berarti menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan unik atas pesaing lain. Idennya adalah menciptakan nilai pelanggan (*customer value*) dengan efisien dan langgeng (Heizer dan Render, 2009:51).

2. Jenis Strategi Bersaing (*Competitive Strategy*)

Menurut Heizer dan Render (2009:51) perusahaan-perusahaan mencapai misi mereka melalui tiga strategi bersaing yaitu: (1) diferensiasi, (2) kepemimpinan biaya, dan (3) respon yang cepat. Hal ini berarti manajer operasi diminta untuk menciptakan barang dan jasa yang lebih baik, atau paling tidak berbeda dari yang lain, lebih murah dan lebih cepat tanggap. Penjabaran ketiga strategi diatas yaitu:

a. Bersaing dalam Diferensiasi

Diferensiasi berhubungan dengan penyajian sesuatu keunikan. Peluang sebuah perusahaan untuk menciptakan keunikan dapat dilakukan pada semua aktivitas perusahaan. Diferensiasi harus diartikan melampaui ciri fisik dan atribut jasa yang mencakup segala sesuatu mengenai produk atau jasa yang mempengaruhi nilai di mana konsumen dapatkan darinya.

b. Bersaing dalam Biaya

Kepemimpinan biaya rendah berarti mencapai nilai maksimum sebagaimana yang diinginkan pelanggan. Hal ini membutuhkan pengujian sepuluh keputusan manajemen operasi dengan usaha yang keras untuk menurunkan

biaya dan tetap memenuhi nilai harapan pelanggan. Strategi biaya rendah tidak berarti nilai atau kualitas barang menjadi rendah.

c. Bersaing dalam Respons

Keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan pengantaran barang yang tepat waktu, penjadwalan yang dapat diandalkan, dan kinerja yang fleksibel. Respon yang fleksibel dapat dianggap sebagai kemampuan memenuhi perubahan yang terjadi di pasar di mana terjadi pembaruan rancangan dan fluktuasi volume.

Tiga strategi yang ada masing-masing memberikan peluang bagi para manajer operasi untuk pesaing lain. Idenya meraih keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing berarti menciptakan sistem yang mempunyai keunggulan unik atas adalah menciptakan nilai pelanggan (*customer value*) dengan efisien dan langgeng.

3. Manfaat Strategi Bersaing dalam suatu perusahaan

Sebuah keunggulan kompetitif ada ketika perusahaan dapat memberikan manfaat sebagai kompetitor tetapi dengan biaya yang lebih rendah (keunggulan biaya), atau memberikan manfaat yang melebihi produk yang bersaing (keunggulan diferensiasi). Dengan demikian, keunggulan kompetitif memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai yang superior bagi pelanggan dan keuntungan superior untuk dirinya sendiri (Saleh, 2011).

4. Jenis strategi yang digunakan di dalam perusahaan

Menurut (Yuwan, 2013), hampir kebanyakan perusahaan menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat

beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan.

Menurut David (2006: 228) jenis-jenis strategi adalah sebagai berikut:

a. Strategi Integrasi (*Integration Strategies*)

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan pesaing.

b. Strategi intensif (*Intensive Strategies*)

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

c. Strategi diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait pada pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk dan jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

d. Strategi defensive (*Defensive Strategy*)

Disamping strategi integrasi, inensif, dan deversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi.

2.2.4 Kinerja perusahaan (*firm Performance*)

1. Pengertian kinerja perusahaan (*firm performance*)

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat penyesuaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Manalu, 2010). Menurut Wibowo (2009), kinerja adalah melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan, apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, dan apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Denison, et all (1995) kinerja perusahaan dapat dilihat dari profitability, tingkat pengembalian investasi (ROI), pencapaian utama perusahaan, pertumbuhan, inovasi, tingkat pengembalian asset (ROA/ROE). Profitabilitas dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. (Dawes, 2000) menyatakan bahwa persepsi manajer atas profitabilitas perusahaan dapat menjadi pengukur kinerja yang baik.

2. Komponen Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja *Supply Chain* memiliki peranan penting dalam mengetahui kondisi perusahaan, apakah mengalami penurunan atau peningkatan serta perbaikan apakah yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja mereka. Menurut Rakhman (2006) pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang penting disebabkan oleh beberapa alasan berikut ini:

- a. Pengukuran kinerja dapat mengontrol kinerja baik langsung maupun tidak langsung.
- b. Pengukuran kinerja akan menjaga perusahaan tetap pada jalurnya untuk mencapai tujuan peningkatan *Supply Chain*.
- c. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan performansi *Supply Chain*.
- d. Cara pengukuran yang salah dapat menyebabkan kinerja *Supply Chain* mengalami penurunan.
- e. *Supply chain* dapat diarahkan setelah pengukuran kinerja dilakukan

Robertson dalam Mahmudi (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuandan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang atau jasa, kualitas barang atau jasa, perbandingan hasil kerja dengan target dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Perhitungan Kinerja Perusahaan (*VALUE*) menggunakan Tobin's Q yang diukur dari ratio nilai pasar perusahaan (*market capitalization*) dibagi dengan total aset.

2.2.5 Pengaruh *Supply Chain* terhadap kinerja perusahaan

Struktur *Supply Chain* pada saat ini menjadi semakin kompleks dengan adanya ketergantungan diantara anggota *Supply Chain*. Kinerja perusahaan dapat dioptimalkan dengan adanya hubungan kerja yang baik dari keseluruhan rantai tersebut, yaitu: pemasok, pabrik, distributor, penjual, dan pelanggan. *Supply Chain Management* tidak hanya mengenai hubungan antara perusahaan dengan Supplier namun juga kaitan antara perusahaan dengan konsumen. Penerapan kinerja *Supply Chain* yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Tanpa menggunakan sistem pengukuran kinerja untuk mengontrol kinerja *supply chain*, perusahaan akan mengalami penurunan kinerja pada beberapa bagian atau keseluruhan kinerja perusahaan. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja maka diharapkan perusahaan dapat mengendalikan kinerja *Supply Chain* secara simultan dan berkesinambungan (*Continuous Improvement*), serta dapat mengidentifikasi tingkat kesuksesan yang dicapai dan menunjukkan apakah peningkatan yang sudah direncanakan sebelumnya tercapai atau tidak (Aruan, 2010).

Menurut penelitian terdahulu Suhartati Dan Rosietta menyatakan bahwa, pertama, terdapat hubungan positif dan signifikan antara *supply chain manajemen* dan kinerja perusahaan. Sedangkan menurut penelitian Miguel dan Brito menyatakan bahwa hasil empiris memberikan bukti adanya dampak yang positif dari *supply chain manajemen* pada kinerja operasional.

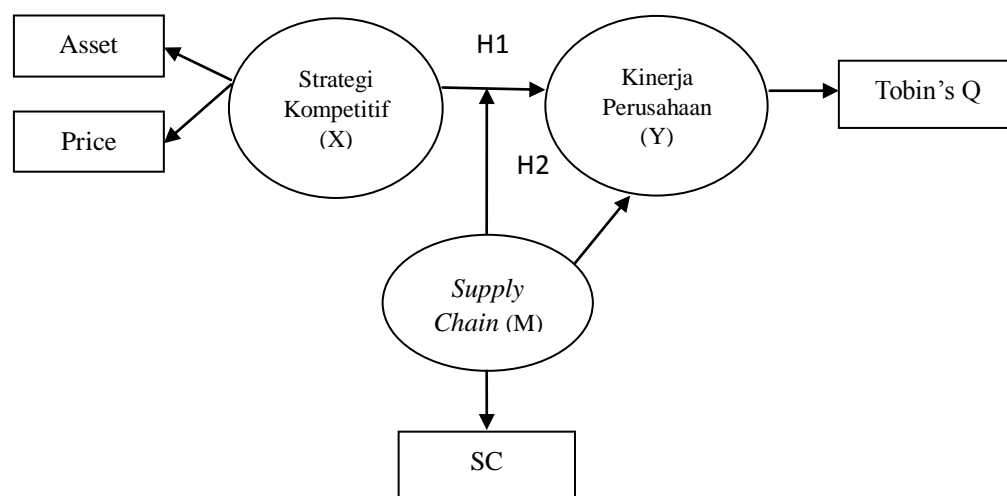
2.2.6 Pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan dengan *supply chain* sebagai variabel moderating

Salah satu kunci sukses keberhasilan perusahaan dalam persaingan adalah dengan memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang terletak pada kemampuan perusahaan untuk membedakan dirinya dengan pesaingnya dan kemampuan melakukan produksi dengan biaya lebih rendah. Keunggulan kompetitif melalui keunggulan nilai sangat menentukan kesuksesan perusahaan dalam persaingan bisnis. Pada kenyataannya, konsumen bukan membeli barang tetapi membeli manfaat tertentu yang berada dalam suatu barang tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu membedakan produknya dengan produk competitor, salah satunya adalah *Supply Chain*.

Menurut Heyzer dan Render (2005), Penerapan SCM (*supply chain management*) yang mengikuti konsep SCM yang benar dapat memberikan dampak peningkatan keunggulan kompetitif terhadap produk maupun pada sistem rantai pasokan yang dibangun perusahaan tersebut. Lebih lanjut Heyzer dan Render (2005) menyatakan bahwa, Perusahaan perlu mempertimbangkan masalah rantai pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi perusahaan. Jika manajemen operasi mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan, maka rantai pasokan di desain untuk mendukung manajemen operasi (Heyzer and Render, 2005). Hal tersebut didukung oleh pendapat Chopra and Meindl (2007) bahwa, Desain *supply chain*, perencanaan, dan keputusan operasi memberikan peranan yang penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi.

Menurut penelitian terdahulu Suhartati Dan Rosietta menyatakan bahwa, terbukti strategi berpengaruh memperkuat hubungan antara *supply chain manajemen* dengan kinerja perusahaan dan terdapat hubungan positif signifikan antara strategi bersaing biaya rendah (*cost efficiency*) dan *supply chain manajemen*.

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar : 2.1
KERANGKA PEMIKIRAN

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini berkaitan dengan ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1 : Strategi kompetitif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

H2 : *Supply chain* memperkuat atau memperlemah hubungan antara Strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan