

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Deskripsi Teori**

##### **2.1.1 Teori Dynamic Capabilities**

Kapabilitas dinamis adalah “kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat” (Darusman & Wijaya, 2020). Kapabilitas dinamis dapat dibedakan dari kapabilitas operasional atau kapabilitas “biasa”, yang berkaitan dengan operasi organisasi saat ini. Sebaliknya, kapabilitas dinamis mengacu pada “kapasitas organisasi untuk secara sengaja menciptakan, memperluas, atau memodifikasi basis sumber dayanya” (Priyono & Santosa, 2022). Asumsi dasar kerangka kapabilitas dinamis adalah bahwa kompetensi inti harus digunakan untuk mengubah posisi kompetitif jangka pendek yang dapat digunakan untuk membangun keunggulan kompetitif jangka panjang.

Diliat Dr. Teece dan lainnya menjelaskan kemampuan dan strategi dinamis (Teece, 2023):

1. Dynamic Capabilities: Mengatasi Ketidakpastian yang Mendalam
2. Dynamic Capabilities: Membingkai Masalah melalui Penginderaan
3. Dynamic Capabilities: Globalisasi
4. Dynamic Capabilities: Mengalahkan Jangka Pendek
5. Beyond the Next Big Thing: Pengelolaan Aset Tak Berwujud melalui Dynamic Capabilities

Dr. Teece juga menjelaskan 3 kemampuan dan strategi dinamis.

(Teece, 2023):

a. Proses

Tiga kemampuan dinamis diperlukan untuk menghadapi tantangan baru. Organisasi dan karyawannya memerlukan kemampuan untuk belajar dengan cepat dan membangun aset strategis. Aset strategis baru seperti kemampuan, teknologi, dan umpan balik pelanggan harus diintegrasikan

dalam perusahaan. Aset strategis yang ada harus diubah atau dikonfigurasi ulang.

Konsep kapabilitas dinamis Teece pada dasarnya mengatakan bahwa yang penting bagi bisnis adalah kelincahan perusahaan: kapasitas untuk (1) merasakan dan membentuk peluang dan ancaman, (2) memanfaatkan peluang, dan (3) mempertahankan daya saing melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan, dan, bila perlu, mengkonfigurasi ulang aset tidak berwujud dan berwujud perusahaan bisnis.

b. Sedang belajar

Pembelajaran memerlukan kode komunikasi umum dan prosedur pencarian yang terkoordinasi. Pengetahuan organisasi yang dihasilkan berada dalam pola aktivitas baru, dalam “rutinitas”, atau logika organisasi baru. Rutinitas adalah pola interaksi yang mewakili solusi sukses terhadap masalah tertentu. Pola-pola interaksi ini terdapat dalam perilaku kelompok, dan sub-rutin tertentu mungkin terdapat dalam perilaku individu. Kolaborasi dan kemitraan dapat menjadi sumber pembelajaran organisasi baru, yang membantu perusahaan mengenali rutinitas yang tidak berfungsi dan mencegah titik buta strategis. Mirip dengan pembelajaran, membangun aset strategis adalah kemampuan dinamis lainnya. Misalnya, rutinitas aliansi dan akuisisi dapat memungkinkan perusahaan untuk membawa aset strategis baru ke dalam perusahaan dari sumber eksternal.

c. Aset baru

Koordinasi internal atau integrasi aset strategis yang efektif dan efisien juga dapat menentukan kinerja perusahaan. Menurut Garvin (1988), kinerja kualitas didorong oleh rutinitas organisasi khusus untuk mengumpulkan dan memproses informasi, menghubungkan pengalaman pelanggan dengan pilihan desain teknik, dan mengoordinasikan pabrik dan pemasok komponen. Keunggulan kompetitif juga semakin memerlukan integrasi aktivitas dan teknologi eksternal: misalnya, dalam

bentuk aliansi dan perusahaan virtual. Zahra dan Nielsen (2002) menunjukkan bahwa sumber daya manusia dan sumber daya teknologi internal dan eksternal berhubungan dengan komersialisasi teknologi.

Menurut Heizer & Render (2004), supply chain management (manajemen rantai pasok) adalah proses mengelola bahan mentah menjadi barang setengah jadi atau produk jadi, dan kemudian mendistribusikannya kepada konsumen melalui sistem distribusi. Supply chain management bertujuan untuk menyalurkan produk atau barang kepada pelanggan. Rantai pasokan adalah jaringan yang menghubungkan berbagai perusahaan dan organisasi untuk berkoordinasi dalam mencapai tujuan bersama, yaitu memaksimalkan nilai perusahaan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Fokus utama supply chain management adalah optimalisasi nilai produk, memastikan barang sampai tepat waktu, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selain itu, manajemen rantai pasok juga berupaya untuk meminimalkan biaya operasional, termasuk biaya bahan baku, penyimpanan, dan transportasi.

Supply chain management adalah pendekatan untuk mengintegrasikan berbagai organisasi seperti pemasok, produsen, distributor, pengecer, dan pelanggan agar lebih efisien. Tujuannya adalah memastikan barang diproduksi dalam jumlah yang tepat, pada waktu yang tepat, dan di tempat yang tepat, sehingga biaya keseluruhan sistem minimal dan tingkat layanan yang diinginkan tercapai (David Simchi Levi, 2000).

Penelitian oleh Ebrahim Karimi dan Mahmoud Rafiee (2013) yang berjudul “Analyzing the Impact of Supply Chain Management Practices on Organizational Performance through Competitive Priorities (Case Study: Iran Pumps Company)” menunjukkan bahwa manajemen rantai pasokan mencakup indikator seperti kemitraan strategis dengan pemasok, interaksi dengan konsumen, serta tingkat dan kualitas berbagi informasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Iran Pump Company mempraktikkan manajemen rantai pasokan berdasarkan prioritas kompetitif.

Porter (1993) mengemukakan bahwa keunggulan dalam persaingan (competitive advantage) berasal dari nilai yang perusahaan ciptakan bagi pelanggan yang melampaui biaya produksinya. Nilai ini merupakan sesuatu yang pelanggan siap membayar dan mereka pertukarkan dengan manfaat yang mereka terima. Keunggulan dapat berupa penawaran harga lebih rendah dengan manfaat yang setara atau manfaat yang lebih tinggi dan lebih baik dibandingkan pesaing. Perusahaan dapat menciptakan produk dengan nilai yang melebihi biaya produksinya, sehingga konsumen merasakan manfaat (benefit) lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan (cost).

Andi (2017) menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif memiliki pemahaman tentang perubahan pasar dan menentukan keefektifan strategi. Keunggulan ini merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mencapai keuntungan ekonomis yang lebih tinggi dibandingkan kompetitor di pasar atau industri yang sama.

Menurut Heizer & Render (2004), supply chain management (manajemen rantai pasokan) adalah proses mengelola bahan mentah menjadi barang setengah jadi atau produk jadi, serta distribusinya menggunakan sistem distribusi kepada konsumen. Ibrahim Karimi dan Mahmoud Rafiee (2014) menyatakan bahwa kinerja organisasi mencerminkan sejauh mana organisasi mencapai tujuan pasar dan keuangan. Andi (2017) mengartikan kinerja atau performa sebagai hasil kerja atau prestasi, yang mencakup hasil kerja dan juga proses kerjanya. Kinerja organisasi adalah hasil yang berhasil dicapai oleh perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan.

## **2.2 Supply Chain Management**

### **2.2.1 Pengertian Supply Chain Management**

Supply Chain Management adalah serangkaian pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan pemasok, produsen, gudang, dan penyimpanan secara efisien, sehingga barang dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah, lokasi, dan pengelolaan waktu yang efektif guna mengurangi biaya dan memberikan pelayanan yang memuaskan bagi

pelanggan (Yusuf & Soediantono, 2022). Semua interaksi antara pemasok, produsen, distributor, dan konsumen tercakup dalam rantai pasokan. Proses ini melibatkan transportasi, informasi penjadwalan, pemindahan kredit dan uang tunai, serta transfer bahan mentah antara pihak-pihak terkait. (Siagian, 2020 : 9).

Dalam pelaksanaannya, strategi Supply Chain Management memiliki tiga tujuan utama. Pertama, tujuan utama adalah mengurangi biaya, di mana perusahaan yang menerapkan Supply Chain Management harus meminimalkan biaya logistik dengan cara seperti memilih jenis transportasi dan penyimpanan yang ekonomis serta standar layanan yang efisien secara biaya. Kedua, tujuannya adalah mengurangi modal yang diperlukan, dengan fokus pada mengurangi investasi yang dibutuhkan dalam strategi logistik. Hal ini bisa mengakibatkan biaya variabel yang lebih tinggi awalnya, namun diharapkan dapat memberikan pengembalian investasi yang lebih baik di masa depan. Ketiga, implementasi Supply Chain Management diharapkan dapat terus-menerus meningkatkan servis yang diberikan kepada pelanggan (Alam & Tui, 2022).

Menurut Siagian (2020: 23-27) dalam karya tulisnya "Aplikasi Supply Chain Management dalam Dunia Usaha", Supply Chain Management melibatkan enam topik utama dalam perencanaannya. Tingkatan perencanaan adalah topik pertamanya, yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti apa (what), kapan (when), dan bagaimana (how). Perencanaan ini terbagi menjadi tiga tingkatan: "strategis, taktikal, dan operasional". Perbedaan utama antara ketiganya terletak pada jangka waktu perencanaan. Perencanaan strategis berfokus pada rencana logistik jangka panjang yang meliputi periode lebih dari setahun. Biasanya, perencanaan berkaitan dengan aturan-aturan perusahaan mengenai pengelolaan operasional mereka.

Perencanaan taktis melibatkan rencana logistik untuk jangka menengah, umumnya berlaku dalam periode yang tidak terlalu panjang atau kurang dari setahun. Sementara itu, perencanaan operasional berfokus pada aktivitas

logistik harian dengan periode yang sangat pendek, sering kali dilakukan secara harian bahkan per jam. Topik kedua adalah cakupan atau area perencanaan. Kegiatan logistik melibatkan empat keputusan kunci: tingkat pelayanan kepada pelanggan; lokasi fasilitas logistik untuk memastikan kelancaran strategi logistik dan ketersediaan persediaan; keputusan tentang persediaan yang mencakup pengelolaan stok barang; serta keputusan transportasi yang berkaitan dengan pemilihan model transportasi yang paling tepat digunakan. Membahas tujuan dalam memenuhi kebutuhan konsumen merupakan fokus dari topik ketiga. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan layanan konsumen berbeda dari faktor-faktor lain, dan mencapai tujuan ini sering kali membutuhkan sentuhan "seni". Pada layanan jasa yang rendah, perusahaan dapat memusatkan persediaan atau stok di beberapa titik, namun ini bisa meningkatkan biaya. Sebaliknya, pada tingkat pelayanan jasa yang tinggi, pendekatan yang berbeda mungkin diperlukan.

Topik keempat membahas strategi lokasi fasilitas. Pilihan strategis ini sangat dipengaruhi oleh letak geografis, fasilitas penyimpanan, dan sumber daya. Menentukan jumlah, lokasi, dan ukuran fasilitas, serta mengidentifikasi sasaran pasar, merupakan bagian dari strategi menentukan produk yang tepat untuk dipasarkan. Tujuan dari strategi ini dapat berfokus pada pengendalian biaya atau maksimalisasi keuntungan.

Topik kelima adalah keputusan tentang persediaan. Ini mencakup strategi tentang bagaimana mengelola stok barang. Kebijakan perusahaan dalam hal ini mempengaruhi juga keputusan lokasi fasilitas, sehingga strategi ini merupakan bagian penting dari perencanaan logistik.

Topik keenam adalah strategi transportasi. Pemilihan mengenai cara pengiriman sangat dipengaruhi pada mode transportasi yang dipilih, termasuk ukuran pengiriman, rute pengiriman, dan jadwal pengiriman yang efisien.

Dalam e-Jurnal oleh Eka Nurindah Sari dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, metode persediaan FIFO dijelaskan sebagai pendekatan di mana barang dengan biaya perolehan awal akan dijual terlebih dahulu, sehingga barang yang masuk terakhir akan dijual dengan harga perolehan terakhirnya.

Dengan kata lain, barang yang pertama kali masuk ke dalam inventaris akan dijual pertama kali. Proses ini berlanjut hingga stok terakhir masuk, yang kemudian akan dijual terakhir. Konsep ini memastikan bahwa biaya perolehan barang yang pertama kali masuk menjadi dasar untuk menghitung harga pokok penjualan.

### **2.2.2 Komponen Dasar Supply Chain Management**

Dalam praktiknya, SCM memiliki beberapa elemen pokok antara lain (Nabila, Lubis, & Aisyah, 2022):

a. Plan.

Kunci kesuksesan awal dalam SCM terletak pada proses perumusan strategi. Tujuan utama dari proses ini adalah mencapai efisiensi dan efektivitas biaya serta memastikan kualitas produk tetap terjaga dari produksi hingga sampai ke tangan konsumen.

b. Source.

Perusahaan harus selektif dalam memilih pemasok bahan baku yang dapat diandalkan dan memiliki kapasitas untuk mendukung proses produksi. Oleh karena itu, manajer SCM perlu mampu mengatur penetapan harga, mengatur pengiriman dan proses pembayaran bahan baku, serta memperkuat dan meningkatkan kerjasama dengan pemasok.

c. Make.

Komponen ini adalah tahap manufaktur. Manajer SCM bertanggung jawab untuk menyusun jadwal aktivitas yang diperlukan dalam proses produksi, pengujian produk, pengemasan, dan persiapan pengiriman. Tahap ini merupakan bagian yang sangat vital dalam SCM. Perusahaan juga harus memiliki kemampuan untuk melakukan pengukuran standar kualitas, hasil produksi, dan produktivitas tenaga kerja.

d. Deliver.

Perusahaan mengambil pesanan dari konsumen, mengelola rantai penyimpanan gudang, memilih distributor untuk mengirimkan produk kepada konsumen, serta mengelola sistem pembayaran.

e. Return.

Perencana SCM harus membangun jaringan yang dapat menyesuaikan diri dan responsif terhadap produk cacat dari konsumen serta merancang sistem pengaduan konsumen untuk menangani masalah dari produk yang dikirim. Perusahaan juga perlu menyusun laporan kinerja bisnis secara berkala agar para pimpinan dapat memantau perubahan dalam kinerja bisnis yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan awal SCM yang telah ditetapkan..

### **2.2.3 Tujuan Supply Chain Management**

Menurut Sakinah, Nabila, & Aisyah (2022), tujuan strategis dari Supply Chain Management adalah untuk memastikan bahwa SCM dapat bersaing atau setidaknya bertahan dalam pasar yang kompetitif. Untuk mencapai hal ini, SCM perlu mampu menyediakan produk yang murah, berkualitas, tepat waktu, dan bervariasi. Untuk mencapai tujuan ini, SCM harus beroperasi secara efisien, fokus pada penciptaan nilai, responsif terhadap perubahan, fleksibel, dan inovatif. Tujuan utama SCM adalah untuk merencanakan dan mengkoordinasikan semua aktivitas dalam rantai pasokan guna memberikan pelayanan pelanggan maksimal dengan biaya yang relatif rendah (Nabila, Lubis, & Aisyah, 2022).

Menurut Chopra dan Meindl (2024), tujuan dari SCM adalah untuk memaksimalkan nilai keseluruhan yang dihasilkan dalam memenuhi kebutuhan dan permintaan pelanggan, sambil meminimalkan biaya total seperti biaya pemesanan, penyimpanan, dan transportasi.

### **2.2.4 Manfaat Supply Chain Management**

Indrajit dan Djokopranoto (2023) menjelaskan bahwa mengoptimalkan Supply Chain Management memberikan sejumlah manfaat, antara lain:

1) Menekan Jumlah Stok Barang.

Inventory merupakan komponen terbesar dari aset perusahaan, mencapai sekitar 30% hingga 40%. Oleh karena itu, diperlukan upaya dan strategi untuk mengurangi persediaan di gudang agar biaya dapat dikurangi.



## 2) Memastikan Kelancaran Penyediaan Barang.

Menjamin kelancaran penyediaan barang melibatkan semua tahapan mulai dari produksi barang (pabrik pembuat), pemasok, perusahaan, grosir, pengecer, hingga konsumen akhir.

## 3) Memastikan Kualitas

Kualitas produk akhir tidak hanya ditentukan oleh proses produksi, tetapi juga oleh kualitas bahan mentahnya dan proses pengirimannya.

## 4) Mengurangi Jumlah Pemasok

Hal ini membantu mengurangi ketidakseragaman, biaya-biaya negosiasi, dan pelacakan atau tracking.

## 5) Mengembangkan Kemitraan dengan Pemasok

Kerjasama dengan pemasok melalui kemitraan strategis dapat memastikan kelancaran aliran barang dalam manajemen rantai pasokan.

Manajemen rantai pasokan berperan sebagai penghubung antara pasar dan kebutuhan konsumen akhir. Dalam konteks ini, fungsi pemasaran menjadi kunci, karena melalui implementasi SCM, pemasaran dapat mengidentifikasi produk dengan fitur yang diminati konsumen. Tujuan utamanya adalah untuk memahami dan memenuhi semua atribut produk yang diinginkan oleh konsumen, sehingga produk yang tersedia dalam rantai pasokan sesuai dengan harapan mereka dan mengkomunikasikan kepada perancang produk. Apabila seleksi rancangan produk sudah dilakukan dan dilakukan pengujian maka produk dapat diproduksi.

## **2.3 Kinerja Perusahaan**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja Perusahaan**

Kinerja mengacu pada kemampuan kerja yang tercermin dalam hasil yang diperoleh (Yurniwati, 2018). Kinerja perusahaan adalah evaluasi kesuksesan suatu perusahaan yang dinilai dalam periode tertentu. Hal ini mencerminkan efektivitas setiap kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan, yang

digunakan untuk menilai kesuksesan strategi yang telah diterapkan dan bagaimana strategi tersebut diimplementasikan (Prakosa, 2020).

Target kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan berfungsi sebagai motivasi bagi karyawan untuk mencapainya. Target ini menjadi indikator keberhasilan perusahaan serta setiap anggota tim dalam menjalankan operasionalnya. Kinerja yang optimal akan berdampak positif pada kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang baik, penting dilakukan penilaian kinerja. Penilaian ini tidak hanya untuk mengidentifikasi dan mengoreksi perilaku yang tidak diinginkan, tetapi juga untuk merancang dan mempromosikan perilaku yang diharapkan melalui umpan balik yang tepat waktu dan pemberian penghargaan, baik itu bersifat internal maupun eksternal (Chairani dan Wahyuni Lestari, 2021). Menurut Li et al. (2020), kinerja perusahaan dapat dinilai berdasarkan pencapaian dalam hal finansial dan juga aspek non-finansial.

Menurut Ventrakaman dan Ramanujam (2020), mengemukakan bahwa “kinerja perusahaan bisa diukur melalui tiga indikator utama yaitu kinerja keuangan, kinerja operasional, dan kinerja pasar”. Evaluasi kinerja keuangan sering kali melibatkan data akuntansi, seperti tingkat profitabilitas yang mencakup return on assets (ROA), return on investment (ROI), return on sales (ROS), dan return on equity (ROE). Di sisi lain, pengukuran kinerja non-keuangan telah mendapatkan perhatian yang lebih besar dalam beberapa tahun terakhir dengan fokus pada faktor-faktor seperti inovasi produk, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton, 2024).

Menurut Carton (2024), pengukuran kinerja operasional memiliki keunggulan karena dapat menggambarkan potensi dan peluang yang belum tercermin dalam kinerja keuangan aktual. Indikator kinerja operasional meliputi pangsa pasar, peluncuran produk baru, kualitas produk atau layanan, serta efektivitas pemasaran. Sementara itu, kinerja berbasis pasar tercermin dalam nilai pasar perusahaan dan respons pasar terhadap informasi tentang kinerja operasional. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja berbasis pasar perusahaan meliputi tingkat pengembalian kepada pemegang saham, nilai tambah pasar (market value added), dan keuntungan tahunan (Carton, 2024).

### 2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Evaluasi terhadap seluruh kinerja perusahaan sebaiknya dilakukan secara berkala. Kinerja perusahaan merupakan hasil dari semua aktivitas manajemen yang dilakukan, pengorganisasian, dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia sedemikian rupa sehingga mampu menekan ancaman dan tekanan dari dalam sampai seminimal mungkin dan akan memperlancar pencapaian tujuan akhir organisasi. Kinerja sebuah perusahaan dapat dinilai baik melalui data finansial maupun non-finansial. Evaluasi kinerja diperlukan untuk memahami sejauh mana organisasi mencapai tujuannya.

Dalam penelitian ini, evaluasi kinerja perusahaan menggunakan informasi non-finansial karena keunggulan informasi tersebut sebagai variabel independen. Selain itu, banyak perusahaan mengatur kebijakan tentang kerahasiaan informasi perusahaan mereka.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja:

a. Efektifitas dan Efisiensi

Menurut Suwanto, (2020) kegiatan dapat dikatakan efektif apabila telah mencapai tujuan tertentu. Akan tetapi tidak menjadi efisien apabila akibat-akibat yang tidak dicari dalam kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai mengakibatkan kepuasan. Kegiatan tersebut dapat dikatakan efisien apabila akibat yang dicaricari remeh atau tidak penting.

b. Wewenang (Otoritas)

Suwanto, (2020) menyebutkan bahwa Otoritas merupakan sifat dari suatu perintah atau komunikasi dalam organisasi formal yang dimiliki seorang anggota kepada anggota lain untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut berisikan apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku merupakan definisi dari disiplin menurut Suwanto, (2020). Karyawan yang mempunyai sifat

disiplin karyawan adalah karyawan yang menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif merupakan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

## **2.4 Keunggulan Bersaing**

### **2.4.1 Pengertian Keunggulan Bersaing**

Menurut Porter (2020), keunggulan bersaing terjadi ketika sebuah perusahaan dapat memberikan nilai yang lebih besar kepada konsumen daripada pesaingnya. Nilai ini bisa berupa harga yang lebih rendah atau keuntungan tambahan yang dapat membenarkan harga yang lebih tinggi dengan menyediakan layanan yang superior. Untuk mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus mampu menyelenggarakan setiap proses operasionalnya dengan lebih baik, menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif (Heizer dan Render, 2024).

Heizer dan Render (2024) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing terwujud ketika produk perusahaan mampu bersaing dengan baik dalam hal mutu, harga, pengiriman produk, dan fleksibilitas dibandingkan dengan kompetitornya di pasar. Menurut McLeod, Jr., Raymond, dan George P. Schell (2021), perusahaan perlu memiliki keunggulan strategis, taktis, dan operasional untuk dapat bersaing dengan baik di pasar. Strategi ini harus disusun berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan serta diimplementasikan secara efektif untuk menciptakan keunggulan dalam operasi sehari-hari dan bersaing di pasar.

Porter (2020: 4-6) dalam bukunya "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", yang juga disebutkan dalam literatur oleh Anthony dan Govindarajan (2022: 75-76), mengemukakan bahwa untuk mencapai keunggulan bersaing, perusahaan perlu mempertimbangkan lima kekuatan utama dalam pasar. Pertama, intensitas persaingan antar kompetitor yang dipengaruhi oleh faktor seperti pertumbuhan industri, variasi produk, jumlah dan ragam pesaing, biaya operasional, dan kendala keluar dari industri.

Kedua, daya tawar pelanggan, yang dipengaruhi oleh jumlah pembeli, biaya peralihan, integrasi kembali pembeli, dampak produk terhadap biaya total dan kualitas pembeli, serta signifikansi volume produk bagi pembeli. Ketiga, daya tawar pemasok, yang dipengaruhi oleh jumlah pemasok, integrasi ke depan, ketersediaan substitusi input, dan signifikansi volume bisnis bagi pemasok. Keempat, risiko dari barang pengganti dipengaruhi oleh harga dan kinerja relatif barang pengganti, biaya peralihan, serta preferensi pembeli terhadap penggantian. Kelima, ancaman dari perusahaan baru yang masuk ke industri dipengaruhi oleh modal yang dibutuhkan, akses distribusi, skala ekonomis, diferensiasi produk, kompleksitas teknologi, tanggapan dari pesaing yang ada, dan regulasi pemerintah.

Porter (2020) juga mengamati bahwa terdapat tiga hal terkait dengan analisis industri ini: “semakin kuat lima kekuatan tersebut, semakin rendah kemungkinan profitabilitas industri tersebut”; bergantung pada lima kekuatan tersebut, tantangan strategis yang dihadapi oleh unit bisnis akan bervariasi dari satu industri ke industri lainnya; dan memahami sifat masing-masing kekuatan membantu perusahaan dalam merancang strategi yang efektif.

Porter (2020:11) menjelaskan bahwa analisis lima kekuatan persaingan memberikan landasan bagi pengembangan keunggulan kompetitif dengan membantu mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Berdasarkan pandangan ini, Porter menyoroti bahwa unit bisnis dapat merespons peluang dari lingkungan eksternal dan mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui strategi biaya rendah dan diferensiasi produk. Strategi biaya rendah bertujuan untuk mengoptimalkan biaya produksi agar lebih rendah daripada pesaing. Sementara itu, diferensiasi produk menekankan kemampuan perusahaan untuk menyajikan produk atau jasa yang lebih baik dan istimewa daripada yang ditawarkan oleh pesaing.

#### **2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing**

Ada banyak faktor yang dapat diperhatikan oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan Kompetitif. Sumarwan, et al. (2020) menyebutkan

beberapa faktor penting dalam mencapai keunggulan kompetitif dalam bidang pemasaran, antara lain:

1. Kualitas produk
2. Kualitas produk mencakup fitur-fitur dan kemampuan produk dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, menunjukkan keunggulan produk tersebut.
3. Kualitas pelayanan  
Kualitas layanan berkaitan dengan upaya untuk memenuhi kebutuhan dan interaksi dengan pengguna layanan (konsumen), serta ketepatan dalam penyampaian untuk memenuhi harapan mereka.
4. Brand image  
Brand image atau citra merek merujuk pada kesan atau ingatan tentang sebuah merek, yang mencakup keyakinan atau persepsi tentang atribut, keunggulan, penggunaan, dan karakteristik produk serta pemasarannya.
5. Biaya  
Biaya yang meliputi semua biaya yang terjadi sejak produksi hingga produk tersedia untuk dijual, dengan tujuan untuk mendapatkan pendapatan dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan, hingga mencapai harga yang ditetapkan.
6. Pangsa pasar  
Bagian dari segmentasi pasar berdasarkan pangsa pasar yang dikuasai oleh perusahaan, yang menggambarkan volume penjualan perusahaan sebagai persentase dari total pasar.
7. Distribusi  
Distribusi merujuk pada saluran pemasaran atau entitas yang terlibat dalam penyaluran produk dari produsen ke konsumen, yang digunakan oleh perusahaan untuk mengirimkan produknya ke pasar.

Menurut Mohamad, & Niode, (2020), ada lima sumber yang dapat digunakan dalam menentukan competitive advantage yaitu :

1. Harga

Biaya atau harga yang dibebankan kepada pelanggan adalah salah satu atribut yang paling mempengaruhi keunggulan bersaing.

2. Mutu

Kualitas dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mencapai keunggulan bersaing dan merupakan elemen penting dalam penentuan nilai bagi pelanggan.

3. Pengiriman yang dapat diandalkan

Pengiriman yang dapat diandalkan maksudnya adalah kemampuan perusahaan untuk mengirimkan produk/jasa tepat waktu, dalam tipe dan volume yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

4. Inovasi

Inovasi adalah konsep yang mencakup pengembangan dan penerapan ide, produk, atau proses baru.

5. Time to market

Time to market adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk meluncurkan produk baru ke pasar lebih cepat daripada pesaingnya.

Menurut Oentoro (2022), ada banyak faktor yang berkontribusi terhadap tercapainya keunggulan bersaing, termasuk kemampuan perusahaan dalam menerapkan berbagai elemen dalam strategi bauran pemasaran seperti:

1. Produk

Terkait dengan produk secara keseluruhan mulai dari nama, kualitas, manfaat, spesifikasi, bentuk, isi, kemasan, dan atribut produk lainnya.

2. Harga

Setelah strategi produk terwujud, langkah berikutnya adalah strategi harga. Harga adalah jumlah nilai yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk membeli atau menggunakan jasa tersebut.

3. Distribusi

Cara perusahaan menyalurkan produk dari tempatnya hingga ke tangan konsumen akhir dengan efisiensi dan efektivitas, sehingga tidak mempengaruhi strategi harga.

#### 4. Promosi

Kegiatan terakhir adalah promosi. Strategi promosi adalah upaya untuk memasarkan seluruh produk atau jasa yang dimiliki perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dari berbagai teori tersebut, peneliti menggunakan teori dari Oentoro (2012) yang menekankan bahwa harga dan distribusi merupakan faktor utama yang memengaruhi keunggulan bersaing. Dua faktor ini juga disebutkan oleh ahli lainnya. Faktor-faktor pemasaran ini harus diperhatikan secara cermat oleh perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing, karena masing-masing faktor saling mendukung.

### **2.4.3 Jenis-Jenis Keunggulan Bersaing**

Menurut Kotler dalam Priangani, (2023) jenis-jenis persaingan produk terdiri dari :

#### 1. Persaingan Merek (Brand Competition)

Perusahaan dapat menganggap pesaingnya sebagai perusahaan lain yang menawarkan produk dan jasa serupa kepada pelanggan yang sama dengan harga yang sebanding.

#### 2. Persaingan Industri (Company Competition)

Perusahaan dapat memandang pesaingnya secara lebih luas, yaitu sebagai semua perusahaan yang memproduksi produk atau jenis produk yang serupa.

#### 3. Persaingan Bentuk (Company Competition)

Perusahaan dapat menganggap pesaingnya dengan cakupan yang lebih luas, yaitu semua perusahaan yang memproduksi produk dan menyediakan manfaat yang serupa.

#### 4. Persaingan umum (Public Competition)

Perusahaan dapat melihat pesaing utamanya secara lebih luas, yaitu semua perusahaan yang bersaing untuk mendapatkan konsumsi rupiah yang sama.



Dari pembagian tersebut, terlihat bahwa perusahaan yang memproduksi produk atau jasa memiliki perbedaan dalam cara mereka menghadapi pesaing.

#### **2.4.4 Indikator Keunggulan Bersaing**

Perusahaan berkompetisi untuk mencapai keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya. Nugraheni, (2023) mengemukakan bahwa tujuan lain dari Competitive Advantage Strategy adalah:

1. Membentuk posisi yang tepat
2. Menjaga kesetiaan pelanggan
3. Meraih pangsa pasar baru
4. Mengoptimalkan penjualan
5. Membangun kinerja bisnis yang efisien

Supply Chain Management (SCM) adalah proses pengelolaan aliran barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Hal ini mencakup setiap langkah yang terlibat dalam mengubah bahan mentah dan komponen menjadi produk akhir dan mengantarkannya ke pelanggan. SCM mencakup perencanaan, sumber daya, produksi, distribusi, dan pengembalian. Dengan mengelola rantai pasokan, perusahaan dapat mengurangi biaya berlebih dan langkah-langkah yang tidak perlu serta mengantarkan produk ke konsumen lebih cepat.

Kinerja perusahaan adalah hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja perusahaan mencakup efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja perusahaan sangat penting untuk memotivasi karyawan agar bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan, manajemen dapat melihat apakah perusahaan telah berjalan sesuai arah yang benar atau menyimpang.

Keunggulan bersaing atau competitive advantage adalah kemampuan atau kapabilitas yang dimiliki oleh suatu bisnis atau usaha dalam mendapatkan laba yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya. Hal ini didapatkan melalui

karakteristik dan sumber daya dengan kinerja yang lebih baik. Keunggulan bersaing dapat menciptakan posisi pertahanan yang baik atas pesaing-pesaingnya. Keunggulan bersaing bersumber dari kemampuan perusahaan tersebut mempertahankan superioritas sumber daya dan kemampuannya.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Santi, S. M. (2019)	Pengaruh Supply Chain Management (Scm) Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan Pada Ukm Industri Kuliner Kabupaten Sleman	Variabel Independen (X): Supply Chain Management (SCM) Variabel Dependen (Y): Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan	Supply Chain Management (SCM) memiliki pengaruh terhadap Keunggulan Bersaing. SCM juga berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan.
2.	Malik, R., Said, S., & Padhil, A. (2019)	Integrasi Total Quality Management Dan Supply Chain Management Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Pt. Semen Tonasa	Variabel Independen (X): Total Quality Management (TQM) dan Supply Chain Management (SCM) Variabel Dependen (Y): Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan	Total Quality Management (TQM) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. Supply Chain Management (SCM) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. Keunggulan Bersaing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

3.	Akbar, M. A., & Hidayati, R. (2022)	Analisis Pengaruh Desain Produk Dan Kinerja Supply Chain Management Dalam Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Pada Usaha Mikro Olahan Bandeng Di Kota Semarang)	Variabel Independen (X): Desain Produk dan Kinerja Manajemen Rantai Pasokan Variabel Dependen (Y): Keunggulan Bersaing	Kinerja Manajemen Rantai Pasokan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing. Desain Produk memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing. Desain Produk memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajemen Rantai Pasokan.
4.	(Alam & Tui, 2022).	Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Pada Perusahaan Manufaktur.	Variabel (X) Supply Chain Management Variabel (Y) Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan. Praktik manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif, dan kinerja perusahaan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen rantai pasokan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, serta keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan kompetitif.

5.	(Siburian, Hidayati, & Pituringsih, 2022).	Efektivitas Penerapan Supply Chain Management, Efisiensi Biaya Operasional Pada Kinerja Perusahaan Di Moderasi Keunggulan Kompetitif.	<p>Variabel (X1) Supply Chain Management</p> <p>Variabel (X2) Efisiensi Biaya Operasional</p> <p>Variabel (Y) Kinerja Perusahaan.</p> <p>Variabel (Z) Keunggulan Kompetitif.</p> <p>Efektivitas penerapan supply chain management dan efisiensi biaya operasional sebagai variabel bebas (independent), serta kinerja perusahaan sebagai variabel terikat (dependent). Keunggulan kompetitif berperan sebagai variabel pemoderasi yang memperlemah pengaruh efektivitas penerapan supply chain management dan efisiensi biaya operasional terhadap kinerja perusahaan.</p>	Efektivitas penerapan manajemen rantai pasokan dan efisiensi biaya operasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Namun, keunggulan kompetitif tidak mampu memperkuat pengaruh efektivitas penerapan manajemen rantai pasokan dan efisiensi biaya operasional terhadap kinerja perusahaan.
----	--	---	--	---

6.	Firmandani, F. (2019)	Pengaruh supply chain management terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing (Studi kasus pada industri kreatif di Provinsi Jawa Tengah)	<p>Variabel (X) Supply Chain Management</p> <p>Variabel (Y) Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing.</p> <p>Manajemen rantai pasokan terhadap peningkatan kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif di industri kreatif Jawa Tengah</p>	<p>Hasilnya menunjukkan bahwa penerapan manajemen rantai pasokan secara efektif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan, dengan sampel yang diambil dari 105 perusahaan menggunakan metode purposive sampling.</p>
7.	(Huda & Hartati, 2022).	Implementasi strategi terhadap supply chain management, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan	<p>Variabel (Z) Implementasi Strategi</p> <p>Variabel (X1) Supply Chain Management</p> <p>Variabel (X2) Keunggulan Bersaing</p> <p>Variabel (X3) Kinerja Perusahaan.</p> <p>Strategi terhadap praktik SCM, serta dampaknya terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan.</p>	<p>Hasilnya menunjukkan bahwa strategi yang efektif dalam SCM meningkatkan keunggulan kompetitif dan secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan di industri manufaktur.</p>

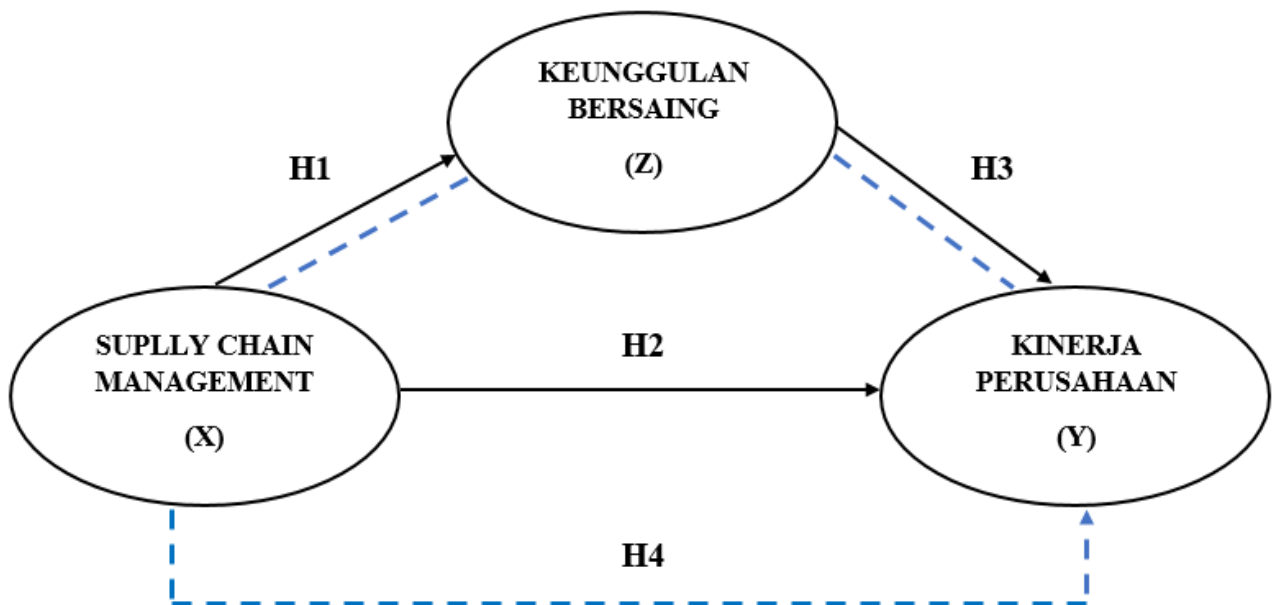
8.	Jumady, E., & Fajriah, Y. (2020)	Analisa Pengaruh Supply Chain Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur	Variabel (X) Supply Chain Management Variabel (Y) Keunggulan Bersaing Variabel (Z) Kinerja Perusahaan. Supply chain management terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa supply chain management berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan, serta keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
9.	(Barima, 2023).	Keunggulan Bersaing: Implikasi Dari Supply Chain Management dan Kinerja Perusahaan	Variabel (X) Supply Chain Management Variabel (Y) Kinerja Perusahaan Variabel (Z) Keunggulan Bersaing. Manajemen rantai pasokan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif di sektor industri tekstil	Analisis regresi sederhana mendukung tiga hipotesis yang diajukan, menegaskan hubungan positif antara praktik SCM dan hasil bisnis yang diinginkan.

10.	(Syahreva & Alhazami, 2022).	Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Perusahaan Pada Industri Kuliner Di Jakarta Barat	Variabel (X) Supply Chain Management Variabel (Z) Keunggulan Kompetitif Variabel (Y) Kinerja Perusahaan. Manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan di industri kuliner di Jakarta Barat.	Hasilnya menunjukkan bahwa manajemen rantai pasokan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif, dengan keunggulan kompetitif juga mempengaruhi kinerja perusahaan.
-----	------------------------------	---	--	---



## 2.6 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah struktur konseptual yang menggabungkan teori, fakta, dan observasi untuk membentuk dasar penelitian ilmiah (Priangani, 2023). Berfungsi sebagai peta jalan yang mengarahkan alur penelitian, memastikan bahwa setiap aspek penelitian terhubung dan relevan. Kerangka berpikir juga membantu dalam merumuskan hipotesis dan memvalidasi temuan dengan bukti empiris. Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya, termasuk penelitian oleh Murtadlo (2018) yang menunjukkan bahwa Supply Chain Management berdampak positif secara signifikan pada kinerja karyawan melalui keunggulan bersaing sebagai variabel intervening.



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

Sumber : Data Diolah Penulis, 2024

**Keterangan :**

- = Hubungan Langsung
- - - - -→ = Hubungan Tidak Langsung

## **2.7 Hubungan Antar Variabel**

### **2.7.1 Supply Chain Management berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing**

Supply Chain Management memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing. Indikator dari Supply Chain Management ini mencakup strategi kemitraan dengan pemasok, hubungan dengan pelanggan, dan berbagi informasi. Hal ini dapat mempengaruhi keunggulan bersaing melalui faktor-faktor seperti harga, kualitas, inovasi produk, keandalan pengiriman (delivery dependability), dan waktu sampai pasar (time to market). Implementasi Supply Chain Management yang baik berpotensi meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan (Regina Devi, 2013).

### **2.7.2 Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan**

Supply Chain Management memiliki dampak signifikan terhadap kinerja perusahaan (Ebrahim K. dan Mahmoud R., 2013). Indikator dari Supply Chain Management memainkan peran penting dan berdampak pada kinerja perusahaan. Penerapan Supply Chain Management yang efektif akan meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari segi operasional maupun keuangan (Regina Devi, 2013).

### **2.7.3 Supply Chain Management berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan dengan keunggulan bersaing**

Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing dapat diukur melalui indikator harga, kualitas, inovasi produk, delivery dependability dan time to market (Yongki, 2015). Keunggulan kompetitif digunakan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan kinerja perusahaan yang diinginkan dan keunggulan kompetitif digunakan sebagai strategi untuk dapat memenangkan persaingan pasar (Regina Devi, 2013). Manajemen rantai pasokan atau Supply Chain Management mempengaruhi kinerja perusahaan walaupun dengan indikator yang berbeda yaitu indikator material, finansial dan informasi (Andi, 2017).

## **2.8 Hipotesis**

Hipotesis merupakan tanggapan awal yang dirumuskan untuk menjawab pertanyaan dalam suatu penelitian (Mukhid, 2021). Hal ini adalah jawaban yang bersifat teoretis dan belum teruji, yang diungkapkan untuk memberikan arah pada penelitian tersebut. Hipotesis dibangun berdasarkan observasi awal dan pengetahuan teoritis yang ada, dan nantinya akan diuji kebenarannya melalui pengumpulan dan analisis data empiris. Hipotesis adalah dugaan sementara yang dibuat untuk menjelaskan fenomena yang sedang diteliti, yang mana keabsahannya masih perlu diverifikasi dengan bukti-bukti konkret.

### **2.8.1 Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Keunggulan Bersaing**

Supply Chain Management mencakup semua kegiatan perusahaan dalam mendapatkan bahan baku berkualitas, menjaga hubungan yang baik dengan pemasok, mengelola produksi secara efisien dan efektif, sistem logistik yang terorganisir dengan baik, dan memberikan layanan pelanggan yang memuaskan. Penerapan Supply Chain Management yang efektif dapat meningkatkan nilai jual produk dan reputasi perusahaan di mata konsumen, baik dalam hal kualitas produk, distribusi yang tepat, maupun pelayanan yang memuaskan. Dengan berdasarkan pada uraian di atas, sebuah hipotesis dapat diajukan:

**H1 : Supply Chain Management Berpengaruh Signifikan Terhadap Keunggulan Bersaing**

### **2.8.2 Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan**

Supply Chain Management adalah sebuah strategi untuk mengoptimalkan aktivitas operasional perusahaan dengan tujuan meminimalkan biaya dan mencapai kepuasan pelanggan. Hal ini dicapai melalui pembentukan hubungan yang baik dengan pemasok, efisiensi produksi, dan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Kegagalan dalam

operasional perusahaan dalam menghasilkan produk atau layanan dapat meningkatkan biaya kegagalan dan menurunkan profitabilitas serta daya beli perusahaan.

Supply Chain Management dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan kualitas produk di mata pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan profitabilitas perusahaan. Terdapat tiga tujuan utama Supply Chain Management menurut Siagian (2005:23-27): pengurangan biaya (Cost Reduction), pengurangan modal (Capital Reduction), dan peningkatan layanan (Service Improvement). Tujuan Cost Reduction untuk mengurangi biaya logistik melalui pemilihan transportasi, sistem distribusi, penggudangan, standar operasional, dan layanan yang efisien. Sementara itu, tujuan Capital Reduction untuk meningkatkan pengembalian modal perusahaan.

Dari segi operasional, Supply Chain Management membantu perusahaan dalam memproduksi dan mendistribusikan barang dengan jumlah, lokasi, dan waktu yang tepat. Kesimpulannya, Supply Chain Management berpengaruh positif terhadap kinerja operasional perusahaan dengan mendukung perbaikan terus-menerus dalam layanan kepada pelanggan, yang bertujuan untuk menjaga kepuasan dan loyalitas pelanggan.

## **H2 : Supply Chain Management Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan**

### **2.8.3 Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan merupakan evaluasi keberhasilan perusahaan yang dilakukan secara periodik. Evaluasi ini mencerminkan efektivitas strategi yang telah direncanakan dan dilaksanakan, memastikan apakah langkah-langkah yang diambil telah sesuai atau tidak (Prakosa, 2005). Keunggulan bersaing, seperti yang dikemukakan oleh Li et al. (2006), dapat dicapai dengan fokus pada harga, kualitas, keterandalan pengiriman, inovasi produk, dan waktu pemasaran. Perusahaan yang mampu mengutamakan aspek-aspek ini akan mendapatkan keunggulan dibandingkan pesaing, yang kemudian dapat

menarik lebih banyak konsumen dan meningkatkan penjualan serta pangsa pasar perusahaan. Day dan Wensley (1988) juga menggarisbawahi bahwa keunggulan bersaing merupakan strategi vital dalam memastikan kelangsungan hidup perusahaan dan mencapai tujuan akhirnya, yakni meningkatkan kinerja perusahaan. Dari uraian tersebut, maka dirumuskan suatu hipotesis tentang pengaruh keunggulan perusahaan terhadap kinerja perusahaan sebagai berikut.

### **H3 : Keunggulan Bersaing Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan**

#### **2.8.4 Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing**

Supply chain management adalah seperangkat pendekatan yang diterapkan oleh perusahaan agar barang dapat diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah, lokasi, dan waktu yang tepat serta kualitas yang baik untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kepuasan konsumen.

Kegagalan dalam operasional perusahaan dalam menghasilkan produk atau jasa, atau dalam berbagai tingkatnya, dapat mengakibatkan peningkatan biaya kegagalan yang kemudian menurunkan profitabilitas perusahaan serta daya beli konsumen. Dengan demikian, supply chain management dapat mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dan meningkatkan nilai mutu produk di mata pelanggan.

Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dengan menerapkan keunggulan bersaing. Dengan memenuhi indikator seperti harga, kualitas, keandalan pengiriman, inovasi produk, dan kecepatan memasarkan produk, perusahaan dapat meningkatkan penjualan. Ini juga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang berdampak positif pada kinerja perusahaan baik dari segi keuangan maupun non-keuangan.

Kepuasan pelanggan, kualitas bahan baku dari supplier, dan distribusi produk tepat waktu dianggap krusial dalam mencapai keunggulan bersaing

melalui supply chain management. Dari penjelasan ini, jelas bahwa supply chain management mempengaruhi kinerja perusahaan melalui implementasi keunggulan bersaing.

**H4 : Supply Chain Management berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan melalui Keunggulan Bersaing**