

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.4 Tanggung Jawab Sosial

##### 2.1.1. Pengertian Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Tanggung Jawab Sosial atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan salah satu kewajiban yang harus dilaksanakan oleh suatu perusahaan yang sesuai dengan isi Pasal 74 Undang-Undang Perseroan Terbatas No. 40 Tahun 2007. Undang-undang tersebut mewajibkan perusahaan yang melakukan kegiatan usaha di bidang/berkaitan dengan sumber daya alam melakukan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Dalam Pasal 66 ayat 2c Undang-Undang Perseroan Terbatas No. 40 tahun 2007 juga dinyatakan bahwa semua perusahaan wajib untuk melaporkan pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan dalam laporan tahunan. Program CSR merupakan investasi bagi perusahaan demi pertumbuhan dan keberlanjutan (*sustainability*) perusahaan dan bukan lagi dilihat sebagai sarana biaya melainkan sebagai sarana meraih keuntungan. Program CSR merupakan komitmen perusahaan untuk mendukung terciptanya pembangunan berkelanjutan. Menurut konsep CSR sebuah perusahaan dalam melaksanakan aktivitas dan pengambilan keputusannya tidak hanya berdasarkan faktor keuangan semata melainkan juga harus berdasarkan

konsekuensi sosial dan lingkungan untuk saat ini maupun masa yang akan datang.

Tanggung jawab sosial perusahaan adalah bentuk kepedulian perusahaan terhadap lingkungan eksternal perusahaan melalui berbagai kegiatan yang dilakukan dalam rangka penjagaan lingkungan, norma masyarakat, partisipasi pembangunan, serta berbagai bentuk tanggung jawab sosial lainnya. CSR berhubungan dengan "pembangunan berkelanjutan", di mana terdapat argumentasi bahwa suatu perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya harus berdasarkan keputusannya, tidak semata berdasarkan faktor keuangan, misalnya keuntungan atau dividen melainkan juga harus berdasarkan konsekuensi sosial dan lingkungan untuk saat ini maupun untuk jangka panjang.

CSR merupakan gagasan yang menjadikan perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada *single bottom line*, yaitu nilai perusahaan yang direfleksikan dalam kondisi keuangannya saja. Kesadaran atas pentingnya CSR dilandasi pemikiran bahwa perusahaan tidak hanya mempunyai kewajiban ekonomi dan legal kepada pemegang saham (*shareholder*), tetapi juga kewajiban terhadap pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholder*). CSR menunjukkan tanggung jawab perusahaan harus berpijak pada *triple bottom lines* yaitu tanggung jawab perusahaan pada aspek sosial, lingkungan, dan keuangan.

Menurut Global Compact Initiative (2002) menyebutkan pemahaman CSR dengan 3P yaitu *profit, people, planet*. Konsep ini memuat pengertian bahwa bisnis tidak hanya sekedar mencari keuntungan (*profit*) melainkan juga memberikan kesejahteraan kepada orang lain (*people*) dan menjamin keberlangsungan hidup bumi (*planet*) (Nugroho, 2007). Dewasa ini konsep Tanggung Jawab Sosial berkaitan erat dengan keberlangsungan suatu perusahaan. Pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan bertujuan untuk memperlihatkan aktivitas sosial yang dilakukan oleh perusahaan dan pengaruhnya terhadap masyarakat.

Menurut Deegan (2004), *triple bottom line reporting* merupakan laporan yang memberikan informasi mengenai pelaksanaan kegiatan ekonomi, sosial, dan lingkungan dari sebuah entitas. Apabila prinsip triple bottom line reporting dapat diimplementasikan dengan baik, maka akan menunjukkan bahwa akuntabilitas perusahaan tidak hanya untuk pelaksanaan kegiatan ekonomi saja, tetapi juga untuk pelaksanaan kegiatan sosial dan lingkungan. Teori legitimasi dan teori *stakeholder* merupakan perspektif teori yang berada dalam kerangka teori ekonomi politik. Karena pengaruh masyarakat luas dapat menentukan alokasi sumber keuangan dan sumber ekonomi lainnya, perusahaan cenderung menggunakan kinerja berbasis lingkungan dan pengungkapan informasi lingkungan untuk membenarkan atau melegitimasi aktivitas perusahaan di mata masyarakat.

Darwin (2004) dalam Anggraini (2006) mendefinisikan CSR sebagai mekanisme bagi suatu organisasi untuk secara sukarela mengintegrasikan

perhatian terhadap lingkungan dan sosial ke dalam operasinya dan interaksinya dengan *stakeholders*, yang melebihi tanggung jawab organisasi di bidang hukum. Tanggung jawab sosial secara lebih sederhana dapat dikatakan sebagai timbal balik perusahaan kepada masyarakat dan lingkungan sekitarnya karena perusahaan telah mengambil keuntungan atas masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Proses pengambilan keuntungan tersebut perusahaan seringkali menimbulkan kerusakan lingkungan dan dampak sosial lainnya.

Hartman dan DesJardins (2008, p. 155) mengemukakan pendapat bahwa tanggung jawab sosial perusahaan mencakup berbagai tanggung jawab dan kewajiban yang dimiliki oleh perusahaan di mana perusahaan harus mengambil keputusan untuk memberikan kontribusi kepada masyarakat untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat yang lebih baik, serta menciptakan lingkungan yang lebih bersih.

### **2.1.2. Beberapa teori yang menjelaskan mengenai adanya tanggung jawab sosial perusahaan yang terdiri dari:**

#### **a. Teori Legitimasi**

Teori legitimasi didasarkan pada pengertian kontrak sosial yang diimplikasikan antara institusi sosial dan masyarakat. Teori tersebut dibutuhkan oleh institusi-institusi untuk mencapai tujuan agar kongruen dengan masyarakat luas. Dasar pemikiran teori ini adalah organisasi atau perusahaan akan terus berlanjut

keberadaannya jika masyarakat menyadari bahwa organisasi beroperasi untuk sistem nilai yang sepadan dengan sistem nilai masyarakat itu sendiri. Teori legitimasi menganjurkan perusahaan untuk meyakinkan bahwa aktivitas dan kinerjanya sesuai dengan batasan dan norma-norma di mana perusahaan itu berada sehingga dapat diterima oleh masyarakat. Perusahaan menggunakan laporan tahunan mereka untuk menggambarkan kesan tanggung jawab lingkungan, sehingga mereka diterima oleh masyarakat. Dengan adanya penerimaan dari masyarakat tersebut diharapkan dapat meningkatkan nilai perusahaan sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan. Hal tersebut dapat mendorong atau membantu investor dalam melakukan pengambilan keputusan investasi.

#### **b. Teori Agency**

Teori *Agency* menjelaskan ada konflik kepentingan antara manajer (agen) dan principal (pemilik). Pemilik ingin mengetahui semua informasi di perusahaan termasuk aktifitas manajemen dan sesuatu yang terkait investasi/dananya dalam perusahaan. Hal ini dilakukan untuk meminta pertanggung jawaban atas kinerja manajer. Untuk menghindari hal tersebut diperlukan akuntan publik yang mengevaluasi kinerja manajer.

### c. Teori Stakeholders

*Stakeholder* didefinisikan seperti sebuah kelompok atau individual yang dapat memberi dampak atau terkena dampak oleh hasil tujuan perusahaan termasuk dalam *stakeholder* yaitu *stockholders, creditors, employees, customers, suppliers, public interest groups, dan governmental bodies*. Perkembangan konsep stakeholder dibagi menjadi tiga yaitu model perencanaan perusahaan dan kebijakan bisnis dan *corporate social responsibility*. Model perencanaan perusahaan dan kebijakan bisnis fokus pada perkembangan dan penentuan nilai strategi perusahaan yang dibuat oleh kelompok yang mendukung serta menghendaki perusahaan terus berlangsung. Model CSR dari analisis stakeholder melanjutkan model perencanaan perusahaan yang meliputi pengaruh eksternal dalam perusahaan yang diasumsikan sebagai posisi lawan. Kelompok lawan dicirikan seperti peraturan atau kelompok khusus yang fokus pada isu-isu sosial. CSR model mengikuti perubahan permintaan sosial dari kelompok non tradisional. Teori *stakeholder* menyediakan aturan yang tidak sah dalam pembuatan keputusan strategi perusahaan yang dipelajari dari aktivitas CSR. Teori *stakeholder* terdiri atas *stakeholder power, strategic posture*, dan kinerja ekonomi berhubungan dengan *corporate social disclosure*. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkah laku investor sebagai salah satu pengguna laporan keuangan dapat mempengaruhi

*corporate social disclosure*. Sebaliknya, dimana investor dalam melakukan investasi dapat menggunakan *corporate social disclosure* sebagai pertimbangan selain menggunakan laba.

### **2.1.3. Model-model dari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

Hartman dan DesJardins (2008, p. 156) mengungkapkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan mempunyai 3 (tiga) macam model yang menjelaskannya. Model-model tanggung jawab sosial perusahaan terdiri atas:

1. Model kewarganegaraan perusahaan dari CSR yang menjelaskan mengenai seorang pemimpin perusahaan memiliki rasa tanggung jawab dan relasi di dalam komunitasnya sebagai anggota dari perusahaan tersebut untuk mengimplementasikan tanggung jawab sosial perusahaan tersebut.
2. Model kontrak sosial dari CSR yang menjelaskan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab untuk menghormati hak moral *stakeholders*.
3. Model kepentingan pribadi yang tercerahkan dari CSR yang menjelaskan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan ke dalam budaya perusahaan akan menghasilkan keunggulan pasar kompetitif bagi perusahaan yang bersangkutan.

#### **2.1.4. Strategi Pengelolaan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

Ada beberapa macam strategi yang digunakan oleh suatu perusahaan dalam pengelolaan tanggung jawab sosial perusahaan yaitu terdiri atas:

1. Strategi reaktif, yaitu strategi di mana kegiatan bisnis yang melakukan strategi reaktif dalam tanggung jawab sosial cenderung menolak dan menghindarkan diri dari tanggung jawab sosialnya.
2. Strategi defensif, yaitu strategi yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan penggunaan jalur hukum untuk menghindarkan diri atau menolak tanggung jawab sosial.
3. Strategi akomodatif, yaitu tanggung jawab sosial yang dijalankan oleh perusahaan karena adanya tuntutan dari masyarakat dan lingkungan sekitarnya.
4. Strategi proaktif, yaitu strategi di mana perusahaan memandang bahwa tanggung jawab sosial merupakan bagian dari tanggung jawab untuk memuaskan stakeholders, serta membangun citra positif perusahaan bila stakeholders terpuaskan.
5. Pertimbangan Pertanggung jawaban Sosial

#### **2.1.5. Tingkat atau Lingkup Keterlibatan CSR**

Walaupun sudah banyak perusahaan yang menyadari pentingnya untuk menjalankan CSR, namun masih da juga yang berkeberatan untuk



menjalankannya. Bahkan diantar mereka yang setuju agar perusahaan menjalankan CSR, masih terdapat perbedaan dalam memaknai tingkat keterlibatan perusahaan dalam menjalankan program CSR. Pada akhirnya, keberhasilan CSR dan cakupan program CSR yang dijalankan akan ditentukan oleh tingkat kesadaran para pelaku bisnis dan para pemangku kepentingan terkait lainnya. Program CSR akan berjalan efektif bila para pihak yang terkit dalam bisnis (oknum pengelola, pemerintah, dan masyarakat) sudah mempunyai tingkat kesadaran manusiawi atau transendental serta menganut teori-teori etika dalam koridor utilitarianism, deantologi, keutamaan, dan teonom.

## 2.5 Keunggulan Bersaing

Kebanyakan kegiatan dan tanggung jawab perusahaan hanya sampai pada keluarnya produk dari gudang. Inilah prinsip yang sangat keliru. Perusahaan haruslah bertanggung jawab terhadap seluruh rangkaian proses mulai dari perancangan produk, peramalan kebutuhan, pengadaan material, produksi, pengendalian persediaan, penyimpanan, distribusi/transportasi ke *distributor center*, *wholesaler*, pedagang kecil, *retailer*, pelayanan pada pelanggan, proses pembayaran, dan sampai pada konsumen akhir. Untuk mengatur / *manage* aliran material/produk, informasi dari seluruh aktivitas perusahaan diperlukannya suatu konsep yang disebut dengan *Supply Chain Management* melewati beberapa tahapan fisik maupun non fisik. Sebuah produk akan sampai ke tangan pemakai

akhir setelah setidaknya melalui beberapa proses dari pencarian bahan baku, proses produksi, dan proses distribusi atau transportasi. Proses-proses ini melibatkan berbagai pihak yang berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Penyedia bahan baku (pemasok) mensuplai kebutuhan produksi para perusahaan manufaktur yang akan mengolah bahan baku tersebut menjadi produk jadi. Produk jadi disampaikan ke pemakai akhir lewat pusat-pusat distribusi, ritel, pedagang kecil, dan sebagainya. Rangkaian pihak-pihak yang menangani aliran produk inilah yang dinamakan dengan istilah *Supply Chain* (SC).

Untuk menciptakan nilai perusahaan yang bermanfaat bagi pelanggan, tentu saja menuntut profesionalisme manajemen, sistem informasi, corporate culture yang tepat, dan pemanfaatan teknologi. Salah satu strategi untuk meraih keunggulan bersaing seperti itu, Michael Porter (1991) yang terkenal dengan teori *Competitive Strategy*-nya mengemukakan bahwa perusahaan harus menciptakan daya saing khusus agar memiliki posisi tawar menawar yang kuat (*bargaining power*) dalam persaingan. Menurut Porter, bahwa perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila tiga faktor utama terpenuhi, yaitu:

4. Adanya tujuan perusahaan dan fungsi-fungsi manajemen, seperti fungsi produksi dan pemasaran harus memperlihatkan posisi yang terkuat di pasar.
5. Tujuan dan kebijakan tersebut ditumbuhkan berdasarkan kekuatan, serta diperbaharui terus secara dinamis sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman eksternal.

6. Perusahaan harus memiliki dan menggali kompetensi khusus (*distinctive competencies*) sebagai pendorong untuk menjalankan perusahaan, misalnya dengan “*brand image reputation*”, dan biaya produksi yang rendah (*low cost*)

Kompetensi khusus diatas harus dikembangkan terus secara dinamis. Bila kompetensi khusus ini tidak diubah, maka tingkat keuntungan perusahaan bisa menurun. Pada intinya, perusahaan harus menciptakan daya saing khusus untuk memperkuat posisi tawar menawar dalam persaingan, dan untuk menampung tuntutan persaingan di pasar yang berasal dari para pemasok, pembeli, ancaman pendatang baru, produk pengganti, dan tantangan yang gencar dari parapesaing.

Oleh sebab itu, menurut Mintzberg (1990) dalam teorinya “*Design School*”, perusahaan harus mendesain strategy yang cocok antar peluang dan ancaman eksternal dengan kemampuan internal yang memadai dan berpedoman kepada pilihan alternative dari *grand strategy*, kemudian didukung dengan menumbuhkan kapabilitas inti yang merupakan kompetensi khusus (*distinctive competency*) dari pengelolaan sumberdaya perusahaan. Kompetensi khusus itu diciptakan melalui *strategy generic* milik Porter, seperti strategi biaya rendah, differensiasi, dan fokus, serta didukung oleh nilai-nilai budaya perusahaan yang relevan.

Inti dari teori kompetensi inti sering dikemukakan oleh para ahli, misalnya Gary Hamel dan CK. Prahalad dalam karyanya “*Competeting for The Future*” (1994) mengemukakan definisi sebagai berikut:

5. Menggambarkan kemampuan kepemimpinan dalam menyusun produk barang dan jasa, yang intinya inovasi yang terus menerus.
6. Kompetensi adalah keterampilan yang memungkinkan memberikan manfaat fundamental kepada pelanggan.
7. Kompetensi adalah sekumpulan keterampilan dan teknologi yang dimiliki perusahaan untuk bersaing.
8. Sumber kompetensi ini adalah keunikan untuk dapat bersaing yang memberikan kontribusi terhadap nilai pelanggan dan biaya.

Bharadwaj et al.,(1993,p83-84) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk diiru oleh para pesaingnya.

Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter (1990, p.3) yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan

bersaing yang lebih efektif. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Hal ini didukung oleh pendapat Styagraha ( 1994, p.14 ) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu badan usaha untuk memberikan nilai lebih terhadap produknya dibandingkan para pesaingnya dan nilai tersebut memang mendatangkan manfaat bagi pelanggan.

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah keunikan, jarang dijumpai, tidak mudah ditiru, tidak mudah diganti, dan harga bersaing. Keunikan produk adalah keunikan produk perusahaan yang memadukan nilai seni dengan selera pelanggan. Harga bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan harga produknya dengan harga umum di pasaran. Tidak mudah dijumpai berarti keberadaannya langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan. Tidak mudah ditiru berarti dapat ditiru dengan tidak sempurna. Sulit digantikan berarti tidak memiliki pengganti yang sama.

### **2.2.1. Strategi Pesaing**

Menciptakan sinkronisasi aktivitas-aktivitas yang beragam membutuhkan pendekatan holistik, tidak ubahnya seperti mensinkronkan alat-alat musik dalam sebuah konser dimana alat yang bunyinya berbeda-beda bisa

dimainkan bersama sehingga terdengar merdu. Prinsip utama yang harus dipegang dalam sinkronisasi aktivitas-aktivitas sebuah *supply chain* adalah untuk menciptakan resultan yang lebih besar, bukan hanya bagi tiap anggota rantai, tetapi bagi keseluruhan sistem. Kesuksesan implementasi prinsip ini biasanya membutuhkan perubahan-perubahan pada tingkatan strategis maupun taktis. Sebaliknya, kegagalan biasanya ditandai oleh ketidakmampuan manajemen mendefinisikan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam menggiring komponen-komponen *supply chain* yang kompleks ke arah yang sama.

Anderson, Britt, dan Favre (1997) memberikan 7 prinsip dalam SCM yang diperuntukkan bagi manajer dalam merumuskan keputusan strategis, yaitu :

1. Segmentasi pelanggan berdasarkan kebutuhannya.
2. Sesuaikan jaringan logistik untuk melayani kebutuhan pelanggan yang berbeda.
3. Dengarkan signal pasar dan jadikan signal tersebut sebagai dasar dalam perencanaan kebutuhan (*demandplanning*) sehingga bisa menghasilkan ramalan yang konsisten dan alokasi sumber daya yang optimal.
4. Deferensiasi produk pada titik yang lebih dekat dengan konsumen dan percepat konversinyadisepanjang rantai *supply chain* .

5. Kelola sumber-sumber suplai secara strategis untuk mengurangi ongkos kepemilikan dari material maupun jasa.
6. Kembangkan strategi teknologi untuk keseluruhan rantai *supply chain* yang mendukung pengambilan keputusan berhirarki serta berikan gambaran yang jelas dari aliran produk, jasa, maupun informasi.
7. Adopsi pengukuran kinerja untuk sebuah *supply chain* secara keseluruhan dengan maksud untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen akhir.

Strategi yang paling mendasar dari sebuah SCM berkaitan dengan perancangan konfigurasi fisik maupun manajemennya. Rancangan struktur *supply chain*, mulai dari konfigurasi jaringan antar channel sampai pada konfigurasi fasilitas di dalam sebuah channel, adalah pertanyaan yang sangat mendasar yang harus dijawab dalam SCM. Konfigurasi-konfigurasi tersebut ternyata tidak bisa dilepaskan dari karakteristik produk maupun jasa yang dihasilkan oleh sebuah *supply chain*. Karakteristik produk dalam konteks ini dicirikan oleh berbagai aspek antara lain siklus hidupnya, jumlah variasinya, stabilitas permintaannya, dan sebagainya.

1. Produk-produk fungsional dicirikan oleh siklus hidupnya yang panjang, variasinya sedikit, dan permintaannya yang relatif stabil serta bisa diprediksi dengan cukup baik. Produk-produk fungsional biasanya digunakan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar.

2. Produk-produk inovatif, permintaan yang tidak stabil dan sulit diramalkan, siklus hidupnya pendek. Produk inovatif biasanya muncul sebagai respon atas perubahan pasar yang cepat berubah atas sebagai akibat dari kemampuan teknologi dan inovasi yang bagus. Pembagian kedua produk berdasarkan karakteristik-karakteristik di atas dengan jelas mengidentifikasi kebutuhan akan perlakuan yang berbeda dalam aktivitas-aktivitas fisik maupun dalam mediasi pasar sebuah *supply chain*.

Pada produk-produk fungsional, fungsi mediasi pasar lebih jarang dan lebih mudah dilakukan karena siklus hidup produknya panjang akibat selera konsumen yang tidak banyak berubah. Dengan demikian, ongkos mediasi pasar tidak perlu dijadikan fokus. Strategi yang tepat untuk produk-produk fungsional adalah efisiensi. Efisiensi membutuhkan dukungan struktural *supply chain* yang ramping dan terintegrasi dengan baik. Struktur *supply chain* yang seperti ini, oleh Christopher (1999) dinamakan *Lean Supply Chain*.

Fokus utama dalam mengelola *Lean Supply chain* adalah menekan ongkos-ongkos fisik yang terjadi disepanjang *supply chain*. Ongkos-ongkos tersebut berupa ongkos material, produksi, distribusi, penyimpanan, dan sebagainya. Untuk itu dibutuhkan koordinasi yang baik antar channel dalam sebuah *supply chain*, termasuk di dalamnya koordinasi untuk mengurangi dampak variabilitas dan ketidakpastian permintaan maupun suplai. Distributor misalnya, hendaknya memberikan rencana kebutuhan dalam jangka yang agak panjang sedemikian sehingga tidak terjadi perubahan-



perubahan mendadak yang mengakibatkan seluruh rantai, terutama yang berada di sebelah hulu, menjadi “*nervous*”. Berbeda halnya dengan produk-produk fungsional, *lean supply chain* bukanlah strategi yang tepat untuk produk-produk inovatif. Keunggulan kompetitif produk inovatif terletak pada kemampuan *supply chain* untuk merespon kebutuhan pasar yang cepat berubah. Kunci keberhasilan disini adalah apa yang dinamakan *agility*. *Agility* untuk suatu *supply chain* memiliki implikasi kecepatan merespon kebutuhan pasar secara bersama-sama sebagai suatu tim. Tentu saja, kecepatan ini harus dimiliki semua pihak yang berada pada rantai *supply chain* ini. Distributor yang handal tidak bisa menjamin keunggulan bersaing apabila perusahaan yang mensuplai produk-produk yang didistribusikannya tidak mampu secara tepat merespon perubahan yang disyaratkan oleh pasar. Hubungan antar perusahaan menjadi faktor kritis dalam menciptakan *agility* sebuah *supply chain*. Strategi *supply chain* yang menekankan pada *agility* membutuhkan pola pikir yang cukup berbeda dengan pola pikir untuk strategi *supply chain* yang mendasarkan pada efisiensi. Untuk persediaan misalnya, orientasinya bukan untuk meminimasi ongkos-ongkos persediaan, tetapi lebih pada keputusan dimana persediaan harus disimpan. Seleksi pemasok tidak didasarkan pada harga yang ditawarkan, tetapi pada kecepatan dan fleksibilitasnya.

### **2.2.2. Menyeimbangkan Orientasi Pelanggan dan Pesaing**

Mengelola rantai *supply chain* tidak semudah mengelola aktivitas-aktivitas dalam satu perusahaan. Kompleksitas permasalahan meningkat dengan cepat

begitu pertimbangan-pertimbangan aliran produk dan informasi dilihat dalam lingkup keseluruhan *supply chain* dari ujung hulu ke ujung hilir. Karena kompleksnya permasalahan pengelolaan tersebut, banyak sekali jebakan-jebakan yang bisa mengakibatkan kegagalan pengelolaan sebuah *supply chain*.

Perkembangan-perkembangan terbaru dalam SCM akan bermunculan, *Supply Chain Management*, yang baru saja mencapai masa keemasannya, akan cepat terdengar usang, “Saat ini menjadi *competitive advantage* , nanti akan menjadi *competitive imperative*” , Demikian Nichale Hammer, profesor di MIT Menggambarkannya. SCM akan segera menjadi keharusan bagi setiap perusahaan yang ingin bertahan, bukan bagi perusahaan yang ingin memimpin kompetisi di pasaran. Seiring dengan menyebarnya konsep-konsep SCM di dunia industri, baik jasa maupun manufaktur, konsep-konsep yang lebih canggih yang merupakan pengembangan dari SCM akan bermunculan, yaitu:

1. *Fourth Party Logistics (4PL)*, dikembangkan oleh Anderson consultant.  
Konsep : Memanfaatkan pihak ketiga untuk mengatur/memanaje hubungan antara sebuah perusahaan manufaktur dengan perusahaan *shipment*.
2. JIT II, dikembangkan oleh Bose corporation Prinsip JIT II : Adanya kemitraan yang erat antara perusahaan dengan pemasoknya. Pemasok, pada konsep JIT II ini, akan memiliki wakil di perusahaan yang

disuplainya. Wakil tersebut nantinya akan punya otoritas untuk membuat order bahan baku atau komponen yang disuplai oleh perusahaannya, menggantikan peran bagian pembelian yang ada pada praktek yang lumrah dewasa ini.

3. *Vendor Managed Inventory (VMI)*, yang merupakan salah satu variasi dari JIT II. Konsep ini banyak digunakan oleh para pemasok yang mensuplai ritel. Selama ini ritel berkewajiban untuk membuat order pembelian untuk menjaga kelangsungan ketersediaan setiap item yang dijual. Pada VMI, pemasoklah yang nantinya berkewajiban dan bertanggung jawab untuk menentukan kapan suatu item harus dikirim ke ritelnya, berdasarkan informasi tingkat penjualan dan ketersediaan stok yang ada di ritel tersebut.

4. *Global Pipeline Management (GPM)*. Hewitt (1999) menuliskan bahwa kelemahan utama dari SCM adalah kebutuhan untuk melakukan koordinasi rencana-rencana kerja antar pihak-pihak yang berbeda organisasi. Banyak organisasi yang gagal mengimplementasikan SCM karena ketidakmampuannya melakukan koordinasi antar organisasi. Konsep GPM didasarkan pada teori kontrol, dimana aliran material/produk akan optimal bila dikontrol dari satu titik. Sejalan dengan konsep ini, GPM merekomendasikan bahwa aliran material/produk hendaknya dikendalikan oleh satu pihak atau channel dalam *supply chain* dan semua *channel* yang lain mengikuti dan mendukung dengan memberikan informasi yang diperlukan.

## 2.6 Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Terhadap Keunggulan Bersaing

Tanggung Jawab Sosial atau Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan gagasan yang menjadikan perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada single bottom line, yaitu nilai perusahaan yang direfleksikan dalam kondisi keuangannya saja. Kesadaran atas pentingnya CSR dilandasi pemikiran bahwa perusahaan tidak hanya mempunyai kewajiban ekonomi dan legal kepada pemegang saham (*shareholder*), tetapi juga kewajiban terhadap pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholder*). CSR menunjukkan tanggung jawab perusahaan harus berpijak pada *triple bottom lines* yaitu tanggung jawab perusahaan pada aspek sosial, lingkungan, dan keuangan.

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing ini secara eksplisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan yang ada. Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.