

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan oleh Pero, *et al.*, (2010) yang berjudul “*A Framework For The Alignment of New Product Development and Supply Chains*” berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai penelitian ini bahwa Ragam, modularitas, dan inovasi adalah fitur produk yang diperhitungkan ketika mempelajari keselarasan. Dari sudut pandang rantai suplai, konfigurasi, kolaborasi, dan kompleksitas koordinasi adalah variabel yang penting. Innovativeness ditemukan memiliki efek yang lebih kuat daripada variasi pada kompleksitas rantai suplai. Selain itu, ada bukti bahwa fitur produk yang sesuai dengan rantai pasokan meningkatkan kinerja.

Penelitian dilakukan oleh Thai., (2017) yang berjudul “*The Influence of Supply Chain Integration On Operational Performance: A Comparison Between Product and Service Supply Chains*” berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai penelitian ini bahwa Efek dari internal integration (II) dan external integration (EI) pada kinerja perusahaan bervariasi secara signifikan antara rantai pasokan produk dan layanan.. Selain itu, hubungan antara *internal integration (II)* dan kinerja operasional ditemukan sebagian dimediasi oleh *external integration (EI)* dalam rantai pasokan produk sedangkan hubungan yang sepenuhnya dimediasi diamati dalam rantai pasokan layanan.

Penelitian dilakukan oleh Yu, et al., (2016) yang berjudul “*Supply Chain Information Integration, Flexibility, and Operational Performance: An Archival Search and Content Analysis*” berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai penelitian ini bahwa integrasi informasi eksternal menghasilkan fleksibilitas yang reaktif dan proaktif, yang selanjutnya meningkatkan kinerja operasional. Integrasi informasi internal berdampak positif baik fleksibilitas reaktif dan proaktif, tetapi peran mediasi tidak ditentukan dalam penelitian.

Penelitian dilakukan oleh Jafarian, et al., (2012) yang berjudul “*Supply Chain Dynamic Configuration As A Result of New Product Development*” berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan produk baru memiliki pengaruh yang signifikan terhadap konfigurasi rantai pasokan.

Penelitian dilakukan oleh Morita, et al., (2018) yang berjudul “*Integration of Product Development Capability and Supply Chain Capability: The Driver For High Performance Adaptation*” berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai penelitian ini bahwa Implikasi utama dari penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi bahwa: *Pertama*, dua kemampuan yang disebutkan di atas mengimbangi satu sama lain untuk menjaga hubungan positif satu sama lain. *Kedua*: a) perusahaan lebih kompetitif dari waktu ke waktu ketika mereka berkinerja tinggi di kedua kemampuan ini; b) berkinerja tinggi mampu memanfaatkan metode seperti modularitas dan kustomisasi massal dalam mengejar kesesuaian; c) banyak perusahaan rata-rata disarankan untuk menempatkan prioritas yang relatif lebih besar pada penguatan

kemampuan rantai pasok daripada kemampuan pengembangan produk karena mereka berusaha untuk menjadi berkinerja tinggi.

Penelitian dilakukan oleh Tolonen , et al., (2016) yang berjudul “*Supply Chain Capability Creation – The Creation of The Supply Chain Readiness For A New Product During Product Development Process*” berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai penelitian ini bahwa memperkenalkan *Sub-Process Supply Chain Council (SCCC)* baru sebagai bagian dari proses pengembangan produk baru. SCCC menurunkan biaya rantai pasokan terkait produk baru karena desain yang lebih baik dari produk baru dan persiapan *supply chain* yang sistematis untuk meningkatkan produk baru. Namun demikian, peran proses *supply chain council* (SCCC) sebagai sarana untuk kegiatan *supply chain* strategis dalam fase siklus hidup pengembangan produk baru menetapkan pertanyaan lebih lanjut bagi para peneliti untuk kegiatan SCCC sistematis bahkan sebelum fase pengembangan produk baru selama pengembangan teknologi.

Penelitian dilakukan oleh guo, et al., (2012) yang berjudul “*Strategic Flexibility and SME Performance In An Emerging Economy A Contingency Perspective*” berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai penelitian ini bahwa studi ini menemukan bahwa hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja perusahaan secara ekstensif dimoderasi oleh eksternal (intensitas kompetitif dan kemurahan hati lingkungan), internal (aktivitas kombinasi sumber daya), serta faktor-faktor *bridging* (hubungan manajerial).

Penelitian dilakukan oleh Fantazy, et al., (2011) yang berjudul “ *Exploring New Supply Chains Strategies In Manufacturing Smes* ” berdasarkan hasil analisa dan pembahasan mengenai penelitian ini bahwa sebagian mendukung taksonomi yang diusulkan dari empat jenis strategi rantai suplai. Namun, kami tidak menemukan dukungan dari dua dimensi yang mendasari strategi rantai suplai yang disebut modularising dan menambahkan. Menariknya, strategi baru yang disebut strategi berorientasi pelanggan diidentifikasi dalam data manufaktur Kanada.

## **2.2 Manajemen Operasional**

Menurut Heizer dan Render (2012:4) Manajemen operasi merupakan serangkaian aktivitas yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah masukan menjadi hasil. Manajemen Operasional adalah salah satu dari tiga fungsi utama dari setiap organisasi dan berhubungan secara utuh dengan semua fungsi bisnis lainnya. Semua organisasi memasarkan (menjual), membiayai (mencatat rugi laba), dan memproduksi (mengoperasikan). Maka sangat penting untuk mengetahui bagaimana aktivitas MO berjalan.

Menurut Heizer dan Render (2012:56-57), diferensiasi, biaya rendah dan respon yang cepat dapat dicapai saat manajer membuat keputusan efektif dalam sepuluh wilayah manajemen operasional. Keputusan ini dikenal sebagai keputusan operasi (operations decisions). Berikut sepuluh keputusan manajemen operasional yang mendukung misi dan menerapkan strategi:

1. *Perancangan barang dan jasa.*

Perancangan barang dan jasa menetapkan sebagian besar proses transformasi yang akan dilakukan. Keputusan biaya, kualitas dan sumber daya manusia bergantung pada keputusan perancangan.

2. *Kualitas*

Ekspektasi pelanggan terhadap kualitas harus ditetapkan, peraturan dan prosedur dibakukan untuk mengidentifikasi serta mencapai standar kualitas tersebut.

3. *Perancangan proses dan kapasitas*

Keputusan proses yang diambil membuat manajemen mengambil komitmen dalam hal teknologi, kualitas, penggunaan sumber daya manusia dan pemeliharaan yang spesifik. Komitmen pengeluaran dan modal ini akan menentukan struktur biaya dasar suatu perusahaan.

4. *Pemilihan lokasi*

Keputusan lokasi organisasi manufaktur dan jasa menentukan kesuksesan perusahaan.

5. *Perancangan tata letak*

Aliran bahan baku, kapasitas yang dibutuhkan, tingkat karyawan, keputusan teknologi dan kebutuhan persediaan mempengaruhi tata letak.

6. *Sumber daya manusia dan rancangan pekerjaan*

Manusia merupakan bagian yang integral dan mahal dari keseluruhan rancang sistem. Karenanya, kualitas lingkungan kerja diberikan, bakat dan keahlian yang dibutuhkan, dan upah yang harus ditentukan dengan jelas.

7. *Manajemen rantai pasokan*

Keputusan ini menjelaskan apa yang harus dibuat dan apa yang harus dibeli.

8. *Persediaan*

Keputusan persediaan dapat dioptimalkan hanya jika kepuasan pelanggan, pemasok, perencanaan produksi dan sumber daya manusia dipertimbangkan.

9. *Penjadwalan*

Jadwal produksi yang dapat dikerjakan dan efisien harus dikembangkan.

10. *Pemeliharaan*

Keputusan harus dibuat pada tingkat kehandalan dan stabilitas yang diinginkan.

### **2.3 Manajemen Rantai Pasok**

Menurut Jay Heizer dan Barry Render (2005) Manajemen rantai pasokan adalah pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dari produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Seluruh aktivitas ini mencakup aktivitas pembelian, dan outsourcing, ditambah fungsi lain yang penting bagi hubungan antara pemasok dengan distributor. Tujuan dari manajemen rantai pasokan adalah untuk mengkoordinasi kegiatan dalam rantai pasokan untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan manfaat dari rantai pasokan bagi konsumen akhir (Jay Heizer dan Barry Render, 2015).

Menurut ronahinho, (2009) ada beberapa pemain utama yang merupakan perusahaan-perusahaan yang mempunyai kepentingan yang sama. terdapat pemain

utama dalam Manajemen Rantai Pasokan. Berikut ini merupakan pemain utama yang yang terlibat dalam rantai pasok :

1. *Supplier (chain 1)*

Rantai pada supply chain dimulai dari sini, yang merupakan sumber yang menyediakan bahan pertama, dimana mata rantai penyaluran barang akan mulai.

2. *Supplier-Manufacturer (Chain 1-2)*

Rantai pertama tadi dilanjutkan dengan rantai kedua, yaitu manufacture yang merupakan tempat mengkonversi ataupun menyelesaikan barang (finishing). Hubungan kedua mata rantai tersebut sudah mempunyai potensi untuk melakukan penghematan.

3. *Supplier-Manufacturer-Distribution (Chain 1-2-3)*

Dalam tahap ini barang jadi yang dihasilkan disalurkan kepada pelanggan, dimana biasanya menggunakan jasa distributor atau wholesaler yang merupakan pedagang besar dalam jumlah besar.

4. *Supplier-Manufacturer-Distribution-Retail (Chain 1-2-3-4)*

Dari pedagang besar tadi barang disalurkan ke toko pengecer (*retail outlets*). Walaupun ada beberapa pabrik yang langsung menjual barang hasil produksinya kepada customer, namun secara relatif jumlahnya tidak banyak dan kebanyakan menggunakan pola seperti di atas.

5. *Supplier-Manufacturer-Distribution-Retail-Customer (Chain 1-2-3-4-5)*

Customer merupakan rantai terakhir yang dilalui dalam *supply chain* dalam konteks ini sebagai end-user.

## 2.4 Pengembangan Produk Baru

Menurut Smith (2016) Fleksibilitas Pengembangan Produk Baru (NPDF) adalah kemampuan untuk membawa produk baru ke pasar dengan gangguan minimal ketika pasar, pelanggan, teknologi, atau arah manajemen sering berubah. Semakin tidak mengganggu perubahan dan kemudian dapat terjadi, semakin besar fleksibilitas Kotler dan Armstrong (2008) menyatakan delapan tahap pengembangan produk baru sebagai berikut :

### 1. *Penciptaan Ide*

Tahap awal dari proses pengembangan produk baru adalah penciptaan ide. Ide dapat diperoleh dari berbagai sumber, yaitu pelanggan, ilmuwan, pesaing, salesman perusahaan, distributor, ataupun manajemen puncak.

Untuk memunculkan ide konsep produk baru, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu sebagai berikut :

- a. Kebutuhan dan keinginan konsumen terus dipantau untuk memperoleh informasi tentang hal-hal yang harus dilakukan untuk menciptakan gagasan-gagasan yang jitu.
  - b. Para ilmuwan merupakan sumber ide yang menarik, tetapi diperlukan seleksi yang teliti.
  - c. Pesaing yang telah menciptakan dan meluncurkan ide-ide baru serta produk-produk yang diciptakan dan diluncurkan pesaing tersebut perlu diinovasi.
- Banyak perusahaan melakukan peniruan, tetapi dengan cara



menyempurnakan atau menjadikan produknya memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan dengan produk pesaing

d. Sumber ide akan dapat dijadikan suatu produk baru yang memiliki keunggulan bersaing.

Selanjutnya, dilakukan cara untuk mengembangkan konsep produk tersebut. Ada beberapa teknik atau pendekatan yang dilakukan. Salah satu diantaranya adalah mengidentifikasi kebutuhan konsumen atau menganalisis struktur manfaat, yaitu meneliti manfaat yang diinginkan konsumen dan sejauh mana penerimaan konsumen sehingga peluang – peluang baru dapat ditetapkan.

## 2. *Penyaringan Ide*

Masalah penyaringan ide bukan hanya memilih salah satu ide yang tepat. Ide tersebut hanya disesuaikan dengan tujuan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Dalam penyaringan ide (*idea screening*), manajemen harus dapat menghindari dua macam kesalahan berikut:

a. Kesalahan membuang (*a drop-error*), yaitu meninggalkan ide-ide yang baik, misalnya manajemen eksekutif penerbit “SAHID” mengetahui dan melihat suatu peluang bahwa setelah pemerintah memutuskan untuk memperbanyak buku bacaan bagi anak-anak sekolah, diperlukan naskah (tulisan) yang sesuai dan menarik untuk anak serta bersedia membeli buku – buku tersebut dalam jumlah banyak. Manajer penerbit memiliki kerabat (penulis) yang mempunyai kemampuan untuk itu, tetapi tidak segera memanfaatkan peluang

tersebut. Tampaknya ia terlalu berhati-hati, ragu-ragu atau mungkin juga tidak bisa menerbitkan buku bacaan tersebut sehingga kurang perhatian. Akhirnya, penerbit lain memanfaatkan peluang tersebut. Timbulah penyesalan, peluang yang begitu bagus terbuang.

- b. Tancap terus (*a go error*), yaitu mengembangkan ide-ide yang tidak baik.

Kesalahan tersebut dapat berupa sebagai berikut :

- 1) Kegagalan produk mutlak (*an absolute product failure*)

Hal ini dapat diketahui karena hasil penjualan tidak dapat menutupi biaya variabel

- 2) Kegagalan sebagian produk (*a partial product failure*)

Perusahaan tidak gagal mutlak, tetapi hasil penjualan produk baru tersebut hanya dapat menutup biaya variabel dan sebagian biaya tetap

- 3) Kegagalan relatif (*a relative product failure*), yaitu hasil penjualan tidak mencapai target *rate of return* dan lebih kecil daripada pengembalian investasi.

Untuk menyaring ide tersebut, perusahaan harus menyesuaikan ide-ide yang ada dengan tujuan-tujuan yang dikehendaki. Salah satu caranya adalah dengan menilai ineks tertimbang, artinya faktor-faktor yang akan memengaruhi peluncuran produk tersebut diberi bobot penilaian dan akhirnya diambil suatu kesimpulan apakah gagasan itu benar-benar menyakinkan.

### 3. Pengembangan dan Pengujian Konsep

Pengembangan dan pengujian konsep (*concept Development and Testing*) merupakan ide yang telah lolos dari penyaringan dibuat menjadi konsep produk yang dikembangkan dan dilakukan pengujiannya. Kelompok konsumen akan memanfaatkan produk tersebut dan memanfaatkan berbagai hal yang akan diperolehnya sehingga ia menerima produk tersebut. Selanjutnya, menentukan posisi produk dan merk produk. Meramalkan atau membandingkan konsep produk baru tersebut dengan produk lain yang bersaing untuk menentukan produk yang paling berkesan pada konsumen, terutama bagi pembeli potensial. Pengembangan dan pemujian konsep ini harus dirancang sedemikian rupa sehingga dapat diketahui reaksi dan pembeli potensial terhadap jenis produk, jasa atau ide.

Dalam pengujian dan pengembangan konsep, setelah menerima informasi, manajer produk mengukur dimensi produk dengan memina konsumen menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut.

- a. Keampunan untuk dikomunikasikan dan dipercayai. Apakah manfaat konsep tersebut dapat dikomunikasikan dan dapat dipercaya?
- b. Tingkat kebutuhan. Apakah anda (konsumen) menganggap produk menyelesaikan masalah atau memenuhi kebutuhan anda (konsumen)?
- c. Tingkat kesenjangan. Apakah prosuk lain saat lain memnuhi kebutuhan ini aau memuaskan anda?
- d. Persepsi nilai. Apakah biaya tersebut masuk akal dalam hubungannya dengan nilainya?

- e. Maksud pembelian. Apakah anda (konsumen) akan membeli produk tersebut?  
(pasti, mungkin tidak, pasti tidak)
- f. Suasana pemakaian, saat pembelian dan frekuensi pembelian. Siapa yang akan menggunakan produk itu dan kapan serta berapa sering produk tersebut akan digunakan?

#### 4. *Pengembangan strategi pemasaran*

Untuk memperkenalkan konsep produk baru tersebut, manajer produk baru menyusun strategi yang tepat, yaitu strategi penempatan produk, peningkatan hasil penjualan, pangsa pasar dan sasaran laba yang akan dicapai.

#### 5. *Analisis bisnis*

Setelah mengembangkan konsep produk dan strategi pemasaran, manajemen dapat mengevaluasi daya tarik dari usulan. Manajemen juga memerlukan proyeksi penjualan, biaya yang diperlukan, dan laba yang akan dicapai. Semua itu harus disesuaikan dengan tujuan perusahaan. Pada analisis bisnis terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan, yaitu sebagai berikut

- a. Prakiraan penjualan (*estimating sales*)
- b. Memprakirakan penjualan perdana
- c. Memprakirakan penjualan penggantian
- d. Memprakirakan biaya dan laba yang akan diperoleh.

#### 6. *Pengembangan Produk*

Setelah dianalisis kemungkinan-kemungkinannya secara teoritis dan dapat diterima, dikembangkan secara fisik produk tersebut. Ada 3 langkah yang perlu dilakukan yaitu sebagai berikut.

- a. Pembuatan prototype dengan 3 persyaratan:
  - 1) Dipandang konsumen sebagai perwujudan atribut-atribut pokok seperti produk sebelumnya
  - 2) Bekerja dengan aman dalam keadaan dan penggunaan yang normal
  - 3) Dapat dilaksanakan oleh pabrik sesuai dengan anggaran yang tersedia
- b. Pengujian fungsional, yaitu pengujian untuk mengetahui apakah produk tersebut benar – benar berfungsi secara efektif dan aman bagi konsumen.
- c. Pengujian konsumen, yaitu mencoba konsumen untuk memperoleh tanggapan konsumen. Pengujian ini dilakukan sebelum dites di pasar, tetapi dapat dites di pabrik, rumah atau kantor.

#### 7. *Pengujian Pemasaran*

Uji pemasaran dilakukan setelah produk mendapat tanggapan dari konsumen dan berfungsi aman. Setelah diberi kemasan dan merk, produk dibawa ke pasar untuk dites guna mendapatkan informasi mengenai pembeli, penyalur, efektivitas prgram pemasaran, potensi pasar dan lain lain. Proses pengujian pasar bergantung pada biaya dan resiko penanaman modal, keterbatasan waktu dan biaya penelitian. Kadang – kadang perusahaan merasa tidak perlu melakukan uji pemasaran ini. Dalam pengujian pasar sangat diperlukan wawasan dan

kemampuan manajer pemasaran atau tenaga peneliti. Beberapa kemungkinan yang dapat terjadi atas pengujian pasar ini.

#### 8. *Komersialisasi*

Tahap ini merupakan tahap peluncuran produk ke pasar dengan program pemasaran dalam skala penuh. Kewajiban manajemen dalam tahap ini, yaitu menjawab pertanyaan berikut

- a. Kapan kita mulai memasarkan produk (*when*) ?
- b. Ke daerah mana kita memasarkan produk tersebut (*where*) ?
- c. Kepada siapa kita memasarkan produk tersebut (*to whom*) ?
- d. Bagaimana kita memasarkan produk tersebut (*how*) ?

Beberapa perusahaan mendukung diperlukannya uji coba pemasaran dan ada pula yang menyatakan tidak perlu.

### **2.5 Fleksibilitas Pengembangan Produk Baru (NPDF)**

Menurut Smith (2016) Fleksibilitas pengembangan produk baru (NPDF) adalah kemampuan untuk membawa produk baru ke pasar dengan gangguan minimal ketika pasar, pelanggan, teknologi, atau arah manajemen sering berubah. Semakin tidak mengganggu perubahan dan kemudian dapat terjadi, semakin besar fleksibilitas

Menurut Fantasy dan salem (2016), fleksibilitas pengembangan produk baru (NPDF) terdapat tujuh indikator yaitu,

- 1) Mengembangkan sejumlah produk baru per tahun
- 2) Melakukan kegiatan desain secara bersamaan

- 3) Melibatkan dan mendukung desain pemasok dalam pengembangan produk baru
- 4) Menggunakan desain yang dibantu komputer dan manufaktur yang dibantu komputer untuk menciptakan produk baru
- 5) Menangani sejumlah proyek pengembangan produk baru dalam desain pada waktu tertentu dan dengan biaya yang wajar
- 6) Mengelola waktu dan biaya untuk melakukan kegiatan desain secara bersamaan
- 7) Mengelola waktu dan biaya untuk mengembangkan produk baru.

## **2.6 Strategi rantai pasok**

Menurut Happek (2005) strategi rantai pasok adalah Strategi rantai pasokan adalah proses berulang yang mengevaluasi trade-off manfaat biaya dari komponen operasional. Strategi bisnis melibatkan meningkatkan kompetensi inti organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran tingkat tinggi yang ditetapkan. Menurut fantazt dkk (2015) Ada 3 strategi rantai pasok yaitu: strategi pengikut, strategi berorientasi pada pelanggan dan strategi inovasi.

### **2.6.1 Strategi Pengikut (FOS)**

Strategi Pengikut (FOS) adalah perusahaan yang terlambat masuk ke pasar atau terlambat mengadopsi teknologi baru. Jenis strategi ini melibatkan hanya mengikuti jejak pesaing lain yang mungkin tidak memperluas lingkup rantai pasokan. Dengan kata lain, perusahaan yang mengadopsi strategi berikut meniru perilaku perusahaan lain. Strategi ini menekankan pelaksanaan pengurangan biaya dan peningkatan efisiensi. Karakteristik yang menentukan jenis strategi ini diuraikan

dalam *Tabel 2.6* Penelitian ini menggunakan tipologi kerangka strategi rantai pasok yang diusulkan oleh Katz dkk (2003) karena beberapa alasan. Pertama, meninjau secara kritis literatur rantai pasokan, ini adalah satu-satunya kerangka yang diusulkan khusus dikembangkan untuk konteks rantai pasokan. Kedua, kerangka strategi rantai pasok dari Katz et al (2003) belum menerima validasi empiris. Ketiga, sementara pada intinya, kerangka strategi rantai pasok Katz et al (2003) didasarkan pada perspektif teoretis yang lebih tua, ia mewakili perspektif yang lebih kontemporer. Akhirnya, fokus dari kerangka strategi sebelumnya terutama berasal dari sudut pandang strategi sistem manufaktur atau strategi sistem produksi sebagai entitas tunggal. Dengan munculnya konsep manajemen rantai pasok, kerangka strategi ini tidak lagi memadai, karena strategi rantai pasokan memerlukan pertimbangan dari semua saluran dalam rantai pasokan. Demikian pula, menerapkan kerangka strategi manufaktur ini dalam konteks rantai pasokan tidak lagi memadai dalam arus kompetisi. Menurut Chang et al., (2003) *follower strategy* memiliki empat indikator yaitu:

- 1) Perusahaan memberikan produk yang berkualitas dengan biaya rendah
- 2) Perusahaan memberikan produk yang berkualitas dengan harga rendah
- 3) Perusahaan meningkatkan efisiensi dalam pengiriman
- 4) Perusahaan meningkatkan efisiensi dalam produksi.



### **2.6.2 Strategi Berorientasi Pada Pelanggan (COS)**

Menurut Cross, (2008) Organisasi yang berorientasi pada pelanggan menempatkan kepuasan pelanggan sebagai inti dari setiap keputusan bisnisnya. Orientasi pelanggan didefinisikan sebagai pendekatan untuk penjualan dan hubungan pelanggan di mana staf fokus untuk membantu pelanggan memenuhi kebutuhan dan keinginan jangka panjang mereka. Di sini, manajemen dan karyawan menyelaraskan tujuan individu dan tim mereka di sekitar memuaskan dan mempertahankan pelanggan.

Empat indikator yang mengidentifikasi pemuatan tinggi dalam COS adalah sebagai berikut: menawarkan layanan dengan margin tinggi bersama dengan produk atau jasa inti yang ditawarkan, perencanaan bahan jangka panjang yang efektif, menawarkan produk atau layanan harga rendah, dan menawarkan produk atau layanan berkualitas tinggi. Singkatnya, data penelitian menunjukkan bahwa strategi rantai pasok yang diadopsi oleh produsen kecil dan menengah Kanada yang disurvei dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kelompok strategi rantai pasok yang berbeda: Strategi Inovatif, Berorientasi Pelanggan, dan *Follower*.

### **2.6.3 Strategi Inovasi (INS)**

Strategi inovasi adalah faktor yang paling penting dalam industri baik kecil, menengah maupun sedang, terutama untuk meningkatkan keandalan operasional. Menurut ( Schilling 2005). West, (2000) mendefinisikan inovasi sebagai pengenalan dan aplikasi yang disengaja dalam pekerjaan, tim kerja atau organisasi mengenai ide,

proses, produk atau prosedur yang baru dalam pekerjaan, tim kerja atau organisasi, yang dirancang untuk menguntungkan pekerjaan, tim kerja atau organisasi tersebut. Perusahaan yang berinovasi menambahkan satu manfaat potensial yang signifikan kepada komunitas pemasok: suatu barang atau jasa yang sebelumnya tidak ditawarkan. Yaitu, dengan menciptakan pengetahuan atau kompetensi baru yang tidak tersedia di tempat lain, teknologi baru memungkinkan seluruh komunitas pemasok untuk melakukannya sesuatu yang unik; hasilnya adalah semua anggota memiliki keunggulan kompetitif baru. Namun, memilih teknologi yang salah dapat mengakibatkan produk atau layanan yang salah tanpa pasar apa pun, risiko yang membuat karakteristik strategi perusahaan inovatif ini mencoba memanfaatkan keuntungan penggerak pertama. Perilaku sukses mereka akan mengarah pada pasokan barang dan layanan masa depan yang tidak tersedia saat ini. Lebih jauh lagi, perusahaan INS adalah yang paling awal untuk memasuki pasar baru atau untuk mengadopsi teknologi baru untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Karakteristik yang menentukan jenis strategi ini diuraikan. Menurut Fantazy et al., (2011), didalam INS terdapat sembilan indikator yaitu memberikan keunggulan untuk bersaing dengan competitor, meningkatkan kualitas komponen dan bahan yang digunakan dalam pembuatan produk, meningkatkan dan menambahkan fitur baru ke produknya untuk meningkatkan kemudahan penggunaan dan meningkatkan kepuasan pelanggan, mengembangkan produk baru dengan spesifikasi dan fungsionalitas teknis yang berbeda dari yang sudah ada, mengembangkan produk baru yang mencakup komponen dan bahan baru yang berbeda dari yang digunakan, menentukan dan

menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah dalam proses produksi, mengurangi biaya terkait dengan proses manufaktur, teknik permesinan dan peranti lunak, meningkatkan kualitas proses manufaktur, teknik, mesin dan perangkat lunaknya, menentukan dan menghilangkan kegiatan tidak memberi nilai tambah dalam proses pembuatan produksi, menentukan dan menghilangkan kegiatan tidak memberi nilai tambah dalam proses pembuatan produksinya

### **2.7 Kinerja Operasional (OPRP)**

Menurut Richard (2010) kinerja operasional adalah pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian, dan pengawasan sistem-sistem produksi. Konseptualisasi yang lebih luas dan ukuran kinerja yang lebih efektif harus mencakup indikator kinerja operasional selain kinerja keuangan. Hal ini terutama karena tindakan non-keuangan dapat mengatasi keterbatasan hanya dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan (Neely, 1999; Beamon, 1999; Medori dan Steeple, 2000).

Ada banyak keuntungan menggunakan tindakan non-keuangan, termasuk fakta bahwa tindakan non-keuangan lebih tepat waktu daripada keuangan (Gunasekaran, 2004). Kinerja operasional mencerminkan efisiensi operasi bisnis termasuk biaya, perputaran kas, kapasitas pengiriman, fleksibilitas produksi dan sebagainya.

Dalam studi Frohlich et al., (2001), kinerja operasional diprediksi menjadi dua jenis: kinerja pemasok dan kinerja layanan pelanggan dari perspektif rantai pasokan. Di satu sisi, pertimbangkan waktu pengiriman produk, kecepatan pengiriman, dan

sebagainya, dari sudut pandang pemasok. Di satu sisi ukuran kinerja keuangan lebih terukur dan konsisten. Namun dengan tujuan dan strategi perusahaan, di sisi lain tindakan non-keuangan berubah dan bervariasi seiring waktu karena perubahan kebutuhan pasar dan dengan demikian cenderung fleksibel (Medori dan Steeple, 2000).

Sementara ukuran kinerja keuangan lebih mungkin untuk mencerminkan penilaian perusahaan oleh faktor-faktor di luar batas-batas perusahaan, langkah-langkah operasional lebih mencerminkan langsung pada efisiensi dan efektivitas operasi dalam perusahaan. Kategori-kategori kinerja ini mencerminkan kompetensi di bidang-bidang spesifik rantai pasokan, termasuk biaya, kecepatan pengiriman dan keandalan, kualitas, dan kepuasan pelanggan. Ukuran kinerja operasional memberikan indikasi yang relatif langsung dari upaya berbagai konstruksi rantai pasokan. Menyadari pentingnya kinerja keuangan dan non-keuangan, organisasi rantai pasokan harus memasukkan kedua pengukuran.

Menurut Fantasy dan salem (2016), kinerja operasional (OPRP) terdapat enam indikator yaitu memberikan produk yang dapat memenuhi kepuasan pelanggan, membuat laporan keuangan untuk mengetahui kinerja keuangan perusahaan, kinerja pengiriman tepat waktu dan sangat baik, Waktu tunggu untuk memenuhi pesanan pelanggan singkat dibandingkan pesaing, Produk sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan, Biaya produksi per unit perusahaan lebih kecil dari pesaing.

### 3.0 Kinerja keuangan (FINP)

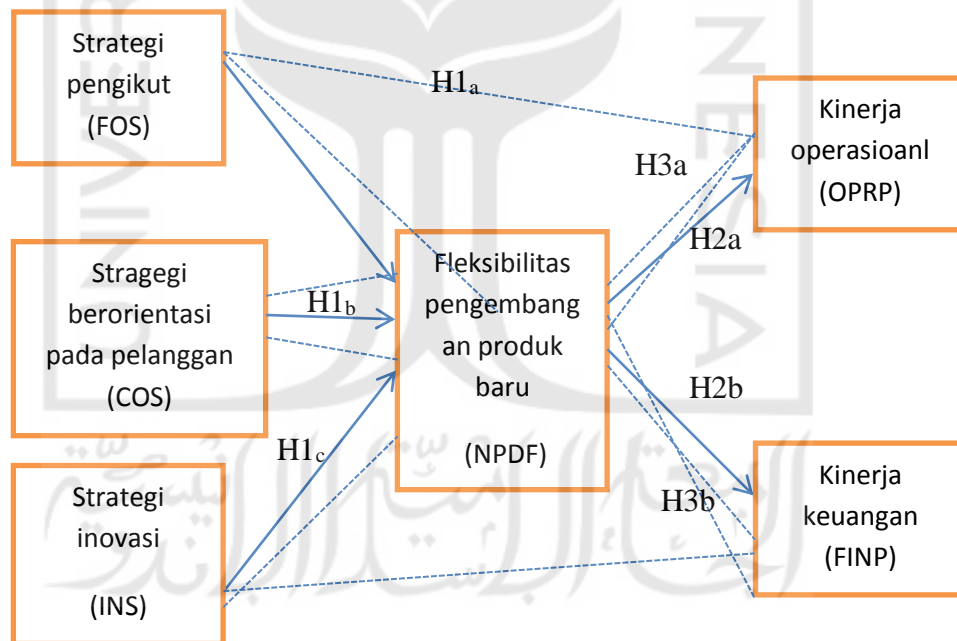
Ukuran umum kinerja bisnis disebut sebagai kinerja keuangan karena berpusat pada penggunaan indikator keuangan berbasis hasil sederhana yang dianggap mencerminkan pemenuhan tujuan ekonomi perusahaan. kinerja Keuangan telah menjadi model dominan dalam penelitian strategi empiris (Hofer, 1983; Venkatraman dan Ramanujam, 1987). Yang khas dari pendekatan ini adalah pemeriksaan indikator seperti pertumbuhan penjualan, profitabilitas, laba per saham, investasi pada aset, dan sebagainya. Kurangnya menggunakan semata-mata ukuran kinerja keuangan dalam rantai pasokan, bagaimanapun, telah didokumentasikan dengan baik dalam literatur akademik (Medori dan Steeple, 2000; Neely et al., 1995; Neely, 1999; Beamon, 1999; Gunasekaran, 2001; dan Chen dan Paulraj, 2004).

Khan dan Jain (2007) kinerja keuangan adalah proses seleksi, relasi dan evaluasi fokus kinerja keuangan adalah pada angka-angka pembelian I laporan keuangan dan hubungan signifikan yang ada di antara mereka. Analisis laporan keuangan adalah proses mengevaluasi hubungan antara bagian komponen laporan keuangan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang posisi dan kinerja perusahaan . Sedangkan menurut (IAI,2007) Kinerja Keuangan adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan sumberdaya yang dimilikinya. Telah diperdebatkan lebih lanjut bahwa setiap manajer tahu bahwa ada batasan penting dalam mengandalkan secara eksklusif pada ukuran kinerja keuangan (Eccles dan Pybum, 1992).

Langkah-langkah tradisional ini, dirangkum menjadi berguna dan, paling buruk, mereka memberikan gambaran yang sangat terbatas dan sering menyesatkan

tentang kinerja organisasi (Tarr, 1995). Kaplan (2004) berpendapat bahwa perusahaan telah mengandalkan ukuran keuangan ringkasan dan dengan demikian mengabaikan peluang kuat untuk perbaikan terus-menerus bahwa serangkaian tindakan operasional non-keuangan yang dibangun dengan baik dapat menawarkan. Menurut Fantasy dan salem (2016) terdapat empat indikator yaitu mengalami peningkatan laba bersih setiap tahun, mengalami pertumbuhan penjualan perusahaan setiap tahun, mengalami pertumbuhan investasi setiap tahun, Secara umum kinerja keuangan perusahaan baik.

## 2.8 Kerangka Pemikir dan Hipotesis



Berdasarkan penjelasan rumusan masalah, landasan teori, dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1a. Strategi pengikut memiliki pengaruh terhadap fleksibilitas pengembangan produk baru.
- H1b. Strategi berorientasi pada pelanggan memiliki pengaruh terhadap penerapan fleksibilitas pengembangan produk baru.
- H1c. Strategi inovasi memiliki pengaruh terhadap fleksibilitas pengembangan produk baru.
- H2a. Fleksibilitas pengembangan produk baru memiliki pengaruh terhadap kinerja operasional rantai suplai.
- H2b. Fleksibilitas pengembangan produk baru memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan rantai pasokan.
- H3a. Strategi rantai pasok berpengaruh terhadap kinerja operasional rantai pasok yang dimediasi oleh fleksibilitas pengembangan produk baru.
- H3b. Strategi rantai pasok berpengaruh terhadap kinerja keuangan rantai pasok yang dimediasi oleh fleksibilitas pengembangan produk baru.