

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan *supply chain management*, *supply chain agility*, *strategy flexibility*, *manufacturing flexibility*, Kinerja Perusahaan sebelumnya sudah pernah diteliti oleh beberapa peneliti terdahulu. Dalam penelitian ini dapat dijelaskan secara ringkas pada tabel 2.1.

Penelitian Avunduk (2018) dengan judul "*The Relationship Between Manufacturing Flexibility And Performance: A Meta Analytical Study*" Temuan meta-analisis telah mengungkapkan hubungan positif antara Advanced Manufacturing Technologies (AMT), Teknologi Engineering (ET) dan jenis Teknologi Administrasi (AT) di satu sisi dan produksi dan kinerja keseluruhan di sisi lain. Evaluasi dari temuan yang diperoleh dalam penelitian disajikan.

Penelitian Camison dan López (2010) dengan judul "*An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance The mediating role of innovation*" dengan hasil penelitian pengaruh pada kinerja organisasi mengadopsi sistem produktif fleksibel yang diperantarai dengan memasukkan inovasi produk dan proses organisasi yang diuji melalui paket statistik untuk ilmu sosial (SPSS). Makalah ini menyerukan kehati-hatian dalam membela sistem manufaktur yang fleksibel sebagai solusi yang efisien, secara universal, dan berpendapat bahwa produktivitas mereka terkait dengan pengenalan yang saling melengkapi dari inovasi organisasi dan teknologi.

Penelitian Chan et al., (2016) dengan judul “*The effects Of strategic And manufacturing flexibilities and supply Chain agility On firm performance in the fashion industry*” dengan hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa baik fleksibilitas strategis dan fleksibilitas manufaktur secara positif memengaruhi kelincahan rantai pasokan. Namun, fleksibilitas strategis mempengaruhi secara langsung dan signifikan pada kinerja perusahaan sementara fleksibilitas manufaktur tidak. Selanjutnya, kelincahan rantai pasokan memainkan peran penting dalam memediasi efek dari fleksibilitas strategis dan manufaktur pada kinerja perusahaan. Temuan dari penelitian ini menambah pemahaman tentang manajemen rantai pasokan, dengan fokus pada kelincahan rantai pasokan di industri manufaktur fashion.

Penelitian DeGroote dan Marx (2013) dengan judul “*The impact of IT on supply chain agility and firm performance: An empirical investigation*” dengan hasil penelitiannya menunjukkan IT meningkatkan supply chain ability untuk merespon perubahan pasar dengan mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas dan waktu untuk mengembangkan dan respon terhadap perubahan pasar. *Supply chain agility* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap penjualan perusahaan, market share, profitabilitas kecepatan pasar dan kepuasan pelanggan.

Penelitian Arianti dan Dwiyanto (2013) dengan judul “Analisis Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Industri Kecil dan Menengah Makanan Olahan Khas Padang Sumatera Barat)” dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Variabel berbagi hubungan jangka panjang, informasi, integrasi dan kerjasama proses memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja manajemen rantai pasokan pada perusahaan. Integrasi proses memiliki nilai signifikan terbesar, dan kemudian berbagi informasi, hubungan dan kerja sama jangka panjang.

Tabel 2.1

Tabel Penelitian Terdahulu

No	Judul	Pengarang	Sampel	Alat penelitian	Hasil
1	<i>The Relationship Between Manufacturing Flexibility And Performance: A Meta Analytical Study</i>	Hüseyin Avunduk (2018)		Metode Meta Analisis	Temuan meta-analisis telah mengungkapkan hubungan positif antara Advanced Manufacturing Technologies (AMT), Teknologi Engineering (ET) dan jenis Teknologi Administrasi (AT) pada satu sisi dan produksi dan

					kinerja keseluruhan di sisi lain. Evaluasi dari temuan yang diperoleh dalam penelitian disajikan.
2	<i>An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance</i> <i>The mediating role of innovation</i>	Cesar Camison, Ana Villar Lo ´pez (2010)	159 perusahaan	SPSS	Pengaruh pada kinerja organisasi mengadopsi sistem produktif fleksibel yang diperantarai dengan memasukkan inovasi produk dan proses organisasi. Makalah ini menyerukan kehati-hatian dalam membela sistem manufaktur

					<p>yang fleksibel sebagai solusi yang efisien, secara universal, dan berpendapat bahwa produktivitas mereka terkait dengan pengenalan yang saling melengkapi dari inovasi organisasi dan teknologi.</p>
3	<p><i>Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance A moderated mediation model</i></p>	<p>Lin Xiu, Xin Liang, Zhao Chen, Wei Xu (2017)</p>	<p>113 perusahaan</p>	<p>SPSS</p>	<p>Para penulis menemukan bukti kuat untuk mendukung hubungan mediasi di mana organisasi dengan fokus yang kuat pada fleksibilitas</p>

					strategis lebih mungkin untuk mengadopsi Praktik SDM yang Inovatif.
4	<i>The effects Of strategic And manufacturing flexibilities and supply Chain agility On firm performance in the fashion industry</i>	Alan T.I. Chan, Eric W.T. Ngai, Karen K.I. Moon (2015)	141 perusahaan manufaktur	PLS	Hasilnya mengungkapkan bahwa baik fleksibilitas strategis dan fleksibilitas manufaktur secara positif memengaruhi kelincahan rantai pasokan. Namun, fleksibilitas strategis berpengaruh secara langsung serta signifikan pada kinerja perusahaan

					<p>sementara fleksibilitas manufaktur tidak. Selanjutnya, kelincahan rantai pasokan memainkan peran penting dalam memediasi efek dari fleksibilitas strategis dan manufaktur pada kinerja perusahaan. Temuan dari penelitian ini menambah pemahaman tentang manajemen rantai pasokan, dengan fokus pada kelincahan rantai</p>
--	--	--	--	--	---

					pasokan di industri manufaktur fashion.
5	<i>The impact of IT on supply chain agility and firm performance: An empirical investigation</i>	Sharon E. DeGroot, Thomas G. Marx (2013)	193 eksekutif	SPSS	IT meningkatkan supply chain ability untuk merespon perubahan pasar dengan mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas dan waktu untuk mengembangkan dan respon terhadap perubahan pasar. Supply chain agility memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap

					penjualan perusahaan, market share, profitabilitas kecepatan pasar dan kepuasan pelanggan.
6	Analisis Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Industri Kecil dan Menengah Makanan Olahan Khas Padang Sumatera Barat)	Ariani, Dwiyanto (2013)	100 UKM	SPSS	Variabel berbagi informasi, hubungan jangka panjang, kerjasama dan integrasi proses memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen rantai pasokan pada perusahaan. Integrasi proses memiliki nilai signifikan

					terbesar, dan kemudian berbagi informasi, hubungan dan kerja sama jangka panjang
--	--	--	--	--	---

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Supply Chain Management*

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2005) pertama kali istilah *supply chain* digunakan oleh beberapa konsultan logistik pada tahun 1980-an, kemudian dianalisis lebih lanjut oleh para akademisi pada tahun 1990-an, maka muncul konsep *supply chain management*. Menurut Haizer dan Render. (2001), Supply chain management merupakan kegiatan pengelolaan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam rangka memperoleh bahan barang jadi, dan mengirimkan produk tersebut menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan mengirimkan produk tersebut ke konsumen melalui sistem distribusi. Kegiatan-kegiatan ini mencakup fungsi pembelian tradisional ditambah kegiatan-kegiatan lainnya yang penting bagi hubungan antara pemasok dengan distributor. Menurut Stevenson dan Chuong (2014), sebuah rantai pasokan (*supply chain*) adalah urutan organisasi-fasilitas, fungsi, dan aktivitas yang terlibat dalam produksi dan pengiriman suatu produk atau jasa. Urutan tersebut dimulai dari pemasok dasar bahan baku hingga pelanggan akhir. Fasilitas meliputi gudang, pabrik, pusat,

pemrosesan, pusat distribusi, toko ritel, dan kantor. Fungsi dan aktivitas meliputi peramalan, pembelian, manajemen persediaan, manajemen informasi, jaminan mutu, penjadwalan, produksi, distribusi, pengiriman, dan layanan pelanggan. Menurut Haizer dan Render. (2014), *Supply Chain Management* menggambarkan koordinasi dari keseluruhan kegiatan rantai pasokan, dimulai dari bahan baku dan diakhiri dengan pelanggan yang puas. Tujuan dari *supply chain management* adalah untuk mengoordinasi kegiatan dalam rantai pasokan untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif dan manfaat dari rantai pasokan bagi konsumen akhir. Menurut Desi dan Munas (2013), Kinerja *supply chain management* merupakan sebuah kinerja perihwal mutu aktifitas yang berhubungan dengan perpindahan barang, dari bahan mentah sampai kepada konsumen akhir, termasuk yang berhubungan dengan dana dan informasi.

Menurut Haizer dan Render. (2001) SCM bisa meliputi penetapan: (1) pengangkut, (2) penransferan kredit dan tunai, (3) pemasok (supplier), (4) distributor dan bank, (5) utang dan piutang, (6) pergudangan, (7) pemenuhan pesanan, dan (8) membagi-bagi informasi mengenai ramalan permintaan, produksi dan kegiatan pengendalian persediaan. Pemikiran yang mendasari hal ini adalah pemfokusan pada pengurangan kesia-siaan dan maksimisasi nilai pada rantai pasokannya. Kegiatan para manajer rantai pasokan mencakup disiplin akuntansi, keuangan, pemasaran, dan manajemen operasi.

2.2.2 *Supply Chain Agility*

Menurut Chan et al. (2016), Kemampuan perusahaan secara internal maupun eksternal, dalam hubungannya dengan pemasok utama dan pelanggan untuk beradaptasi merespon dengan cepat terhadap adanya perubahan pasar maupun potensi dan masalah yang ada. *Supply chain agility* dapat dicapai melalui sinergi berbagai bentuk fleksibilitas dari semua pihak dalam rantai pasokan, sehingga memberdayakan masing-masing anggota untuk menanggapi secara lebih efektif terhadap pasar yang bergejolak tinggi. Karena fakta bahwa kelincahan rantai pasokan merupakan hasil atau konsep yang dipusatkan secara eksternal, sebagai suatu kemampuan, bukan kompetensi. Singkatnya, ini membahas kecepatan suatu perusahaan dalam menanggapi ukuran hasil rantai pasokan utama, seperti pengurangan waktu produksi manufaktur, peningkatan introduksi produk baru, dan tingkat peningkatan layanan pelanggan; meskipun pertanyaan tentang seberapa efektif langkah-langkah ini dapat dicapai masih tetap ada.

Menurut Xun Li et al. (2008) Kelincahan adalah hasil dari mengintegrasikan kewaspadaan terhadap perubahan (peluang atau tantangan) baik secara internal dan eksternal dengan kemampuan untuk menggunakan sumber daya dalam merespon perubahan, Semua secara tepat waktu, dan dengan cara yang fleksibel. Dalam lingkungan yang terus berubah saat ini, kelincahan rantai pasokan organisasi adalah elemen penting yang mempengaruhi titalitas global saat. "Kemampuan kelincahan" model dari responsivitas, kompetensi, kecepatan, dan fleksibilitas dianggap sebagai kemampuan strategis untuk menangani perubahan. Kelincahan ini berasal dari empat sumber: organisasi, teknologi, orang, dan

inovasi. Kerangka kerja ini memperlakukan empat kemampuan kelincihan sebagai paralel. Sebaliknya, beberapa studi tentang kelincihan rantai pasokan dalam dicatat bahwa kecepatan dapat menjadi ukuran tingkat kelincihan dan fleksibilitas adalah jenis kompetensi.

Menurut Degroote dan Marx (2013) kelincihan sebagai keuntungan dalam memberikan nilai kepada pelanggan, menghadapi perubahan dengan mudah, menghargai pengetahuan dan keterampilan manusia, dan membentuk kemitraan virtual. Tingkat kelincihan rantai pasokan perusahaan menunjukkan kekuatan antarmuka antara perusahaan dan pasarnya.

Menurut Chan et al. (2016) Dalam *supply chain agility* terdapat beberapa indikator:

1. Kecepatan dalam mengurangi waktu produksi
2. Kecepatan dalam mengurangi waktu siklus pengembangan
3. Kecepatan dalam meningkatkan frekuensi pada pengenalan produk baru
4. Kecepatan dalam meningkatkan tingkat kustomisasi
5. Kecepatan dalam menyesuaikan kemampuan pengiriman di seluruh dunia
6. Kecepatan dalam meningkatkan tingkat layanan pelanggan
7. Kecepatan dalam meningkatkan keandalan pengiriman
8. Kecepatan dalam meningkatkan respons terhadap kebutuhan pasar yang berubah

2.2.3 *Strategic Flexibility*

Menurut Xiu et al. (2017), Fleksibilitas strategis adalah "kemampuan perusahaan untuk bersikap proaktif atau merespon dengan cepat terhadap kondisi persaingan yang berubah dan, dengan demikian dapat mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif". Menurut Chan et al. (2016), Fleksibilitas strategis adalah kapasitas sebuah perusahaan untuk menyesuaikan keputusan strategisnya dalam menanggapi perubahan internal atau eksternal dalam lingkungan pasar. Menurut Xiu et al. (2017) Perkembangan yang cepat dalam teknologi, persaingan yang ketat, dan meningkatnya globalisasi telah mengubah secara fundamental lingkungan eksternal bisnis, menjadikannya dinamis, kompleks, dan tidak dapat diprediksi dalam administrasi bisnis. Di beberapa negara, seperti Cina, di mana lingkungan kelembagaan juga berubah secara dramatis. Agar tetap kompetitif dan relevan dalam lingkungan yang sangat dinamis yang dicirikan oleh diskontinuitas, inovasi, dan ketidakpastian institusional, perusahaan perlu mengembangkan fleksibilitas strategis untuk beradaptasi dengan perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Fleksibilitas strategis mengarah pada kemampuan perusahaan untuk merubah strategisnya agar tetap kompetitif dalam perubahan lingkungan yang substansial, cepat dan tidak pasti terjadi yang berdampak pada kinerja perusahaan. Menurut Chan et al. (2016) Flexibilitas strategis terbagi menjadi 2 yaitu fleksibilitas sumber daya dan fleksibilitas koordinasi.

Fleksibilitas sumber daya yang diartikan sebagai rangkaian sumber daya yang tersedia dalam sebuah perusahaan untuk digunakan. Menurut Chan et al. (2016) di dalam sebuah fleksibilitas sumber daya terdapat beberapa indikator:

1. Sumber daya utama berkontribusi pada pengembangan produk, produk, penjualan, dan sebagainya
2. Tingkat berbagi sumber daya utama yang digunakan dalam pengembangan, produksi, penjualan, dan layanan purna jual produk yang berbeda adalah tinggi
3. Perusahaan sering menemukan penggunaan baru untuk sumber daya utama yang ada melalui komunikasi antar unit
4. Penggunaan sumber daya utama dapat dengan mudah dialihkan ke alternatif di berbagai unit perusahaan.

Fleksibilitas koordinasi diartikan sebagai opsi yang tersedia untuk menyebarkan sumber daya yang ada melalui sistem dan proses organisasi. Menurut Chan et al. (2016) Fleksibilitas koordinasi memiliki beberapa indikator:

1. Waktu peralihan ke produk yang berbeda adalah pendek pada jalur produksi utama
2. Biaya peralihan ke produk yang berbeda kecil pada jalur produksi utama
3. Untuk mengatasi berbagai kondisi, kami melakukan upaya untuk meningkatkan mobilitas dengan mengembangkan kemampuan secara bertahap

4. Untuk mengatasi berbagai kondisi, kami melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan mengembangkan kemampuan secara bertahap.

2.2.4 *Manufacturing Flexibility*

Menurut Avunduk (2018), *manufacturing flexibility* adalah kemampuan operator dalam mengoperasikan sumber daya manufakturnya dan ketidakpastian dalam memenuhi permintaan pelanggan. Fleksibilitas manufaktur sebagai kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi pasar dalam hal opsi seperti variasi, kuantitas, perbedaan harga dan kualitas barang-barang manufaktur. Selain itu, fleksibilitas manufaktur merupakan kemampuan untuk merespon perubahan lingkungan dengan lebih sedikit waktu dan biaya. Namun, salah satu definisi yang paling komprehensif mendefinisikan sistem manufaktur sebagai "kapasitas untuk beradaptasi dengan sukses untuk mengubah kondisi lingkungan dan mengubah persyaratan produk dan proses".

Menurut Camison dan Lopez (2009), Fleksibilitas manufaktur didefinisikan sebagai kapasitas untuk menyebarkan atau memindahkan sumber daya produksi secara efisien sebagai perubahan dalam lingkungan. Fleksibilitas manufaktur adalah kemampuan perusahaan dalam merekonfigurasi kembali sumber daya manufaktur untuk menghasilkan berbagai produk berkualitas tinggi agar dapat diterima secara efisien untuk mengatasi perubahan tidak pasti pada lingkungan bisnis dengan sedikit hukuman dalam, usaha, waktu, kinerja atau biaya. (Chan, Ngai, & Moon, 2017)

Menurut Avunduk (2018), Fleksibilitas manufaktur muncul sebagai konsep multidimensional yang kompleks dan terus berkembang selama bertahun-tahun. Fleksibilitas manufaktur sebagai kebutuhan untuk memproduksi bagian-bagian yang berbeda secara efektif dan efisien. Mencapai fleksibilitas dalam produksi volume besar tanpa mengorbankan efisiensi dimulai dengan pengembangan sel-sel manufaktur dan sistem manufaktur yang fleksibel. Efisiensi dan fleksibilitas hanya dapat dicapai dengan mengurangi waktu dan biaya persiapan manufaktur, beralih ke pengaturan tata letak yang berorientasi pada produk, meningkatkan keandalan peralatan dan meningkatkan kualitas. Fleksibilitas memiliki sepuluh aspek fleksibilitas dan hierarki fleksibilitas mulai dari sumber individu hingga unit bengkel, pabrik, fungsional dan unit bisnis. Fleksibilitas manufaktur secara signifikan terkait dengan kinerja dan fleksibilitas campuran dan inovasi produk baru memiliki efek positif pada pertumbuhan penjualan dan margin laba bersih. Fleksibilitas volume memiliki efek positif pada pertumbuhan penjualan dan laba bersih. Fleksibilitas mempengaruhi kinerja unit bisnis strategis secara positif. Demikian pula, fleksibilitas manufaktur secara signifikan terkait dengan kinerja.

Menurut Chan et al. (2016) Fleksibilitas manufaktur terbagi menjadi 2 yaitu *range flexibility* dan *response flexibility*:

Menurut Chan et al. (2016), Rentang fleksibilitas (*Range flexibility*) merupakan kemampuan perusahaan dalam menyediakan produk yang bervariasi dalam menanggapi perubahan permintaan pasar dengan meningkatkan berbagai tugas, memperoleh pemasok tepat waktu, dan menjadwalkan kembali urutan

produksi. Menurut Chan et al. (2016) didalam *range flexibility* terdapat beberapa indikator:

1. Unit kerja memiliki fleksibilitas yang besar dalam penjadwalan ulang pesanan produksi sebagai respon atas perubahan permintaan
2. Unit kerja memiliki fleksibilitas yang besar dalam mendapatkan pemasok tepat waktu dalam menanggapi perubahan permintaan
3. Unit kerja memiliki fleksibilitas yang tinggi dalam menangani peningkatan keterampilan kerja sebagai tanggapan atas perubahan permintaan

Menurut Chan et al. (2016), Fleksibilitas tanggapan (*Response flexibility*) merupakan kemampuan perusahaan untuk dengan cepat menanggapi perubahan permintaan pengiriman dengan mengetahui penjualan serta inventaris, dengan asumsi biaya penyimpanan, dan pergerakan kontainer yang cepat. Menurut Chan et al. (2016) di dalam *response flexibility* terdapat beberapa indikator:

1. Unit kerja merespon dengan cepat dengan asumsi biaya tercatat
2. Unit kerja merespon dengan cepat dalam mempercepat pergerakan kontainer
3. Unit kerja merespon dengan cepat dalam melacak inventaris dan penjualan

Kemampuan pengaturan proses produksi ditentukan dari fleksibilitas manufaktur. Hal ini guna menghasilkan produk dalam menghadapi adanya perubahan yang tidak terduga di lingkungan bisnis, baik dari segi hal, usaha, biaya, waktu atau kinerja. Perusahaan dapat merekonfigurasi sumber daya

manufaktur yang ada untuk menciptakan perbedaan produk secara efisien sehingga ketersediaan penawaran ke pasar dapat meningkat, meningkatkan kemampuannya untuk merespon perubahan dengan cepat, dan mencapai dengan kuat. kinerja untuk produk yang berbeda dengan fleksibilitas manufaktur. Fleksibilitas manufaktur memiliki tujuan utama untuk meminimalisir waktu produksi, mengurangi biaya produksi, dan memperluas rentang produk mengingat sumber daya yang ada.

2.2.5 Kinerja perusahaan

Menurut Chan et al. (2016), efektif atau tidaknya suatu organisasi dalam menjalankan bisnisnya dapat ditunjukkan dari kinerja perusahaan. Dapat dikatakan juga sebagai ukuran kunci dalam menentukan nilai keberhasilan, atau kemungkinan untuk bertahan dalam sebuah organisasi. Kinerja perusahaan adalah salah satu konstruksi relevan di bidang studi bisnis dan sering dianggap sebagai hasil akhir dari model bisnis. Dalam penelitian ini, kami mengambil kinerja yang kuat sebagai konsekuensi utama kelincahan rantai suplai. Dalam istilah praktis, kinerja perusahaan dapat diukur dalam beberapa cara. Pemahaman kinerja perusahaan yang demikian luas memfasilitasi pandangan yang lebih komprehensif, seimbang dan menghapus ketergantungan pada langkah-langkah yang rentan terhadap rekayasa atau tidak menangkap aspek-aspek kinerja bisnis.

Menurut Chan et al. (2016), Kinerja perusahaan merupakan kinerja keseluruhan perusahaan sepanjang dimensi keunggulan operasional, hubungan pelanggan, pertumbuhan pendapatan, dan kinerja keuangan (misalnya laba atas

investasi, margin laba, dan pertumbuhan penjualan. Menurut Chan et al. (2016)

Kinerja perusahaan terbagi menjadi 2 indikator:

Performa kompetitif

1. Waktu siklus pengiriman produk
2. Ketepatan waktu layanan purna jual
3. Peningkatan produktivitas (misalnya aset, biaya operasi, biaya tenaga kerja)
4. Ikatan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan
5. Pengetahuan yang tepat tentang pola pembelian pelanggan
6. Meningkatkan penjualan produk yang ada
7. Menemukan aliran pendapatan baru (misalnya produk baru, pasar baru)

Kinerja keuangan

1. Pengembalian investasi setelah pajak
2. Pertumbuhan laba atas investasi
3. Pertumbuhan penjualan
4. Pengembalian penjualan
5. Pertumbuhan laba atas penjualan

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Hubungan antara *strategy flexibility* dan *supply chain agility*

Fleksibilitas strategis sangat berpengaruh terhadap kelincahan rantai pasokan. Menurut Chan et al. (2016), keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang dinamis dapat dicapai sebuah perusahaan dengan cara mengembangkan

fleksibilitas strategis dalam bentuk program alternatif tindakan yang tersedia, untuk itu perlu adanya sebuah pendekatan mendasar untuk mengelola risiko dan ketidakpastian. Fleksibilitas strategis meningkatkan kapasitas perusahaan untuk menanggapi lingkungan pasar, dengan menyesuaikan objeknya dengan dukungan pengetahuan serta kemampuan yang unggul.

Selain itu, perusahaan dapat mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya internal dan eksternal melalui fleksibilitas koordinasi dan dengan demikian dapat mengurangi biaya, waktu, dan upaya yang terlibat dalam mengubah penggunaan sumber daya. Di sisi lain, konsep dasar "kelincahan" mengacu pada kecepatan di mana perusahaan dapat pindah ke operasi bisnis yang berbeda dalam lingkungan yang kompetitif. Menurut Chan et al. (2016) Melalui peningkatan fleksibilitas sumber daya dan fleksibilitas koordinasi, perusahaan dapat mencapai tingkat kelincahan yang memungkinkannya untuk melakukan penyebaran strategis dengan cara yang lebih efisien dan efektif.

Xun Li et al. (2016), hasil penelitiannya menunjukkan hubungan kelincahan rantai pasokan dengan daya saing perusahaan. Kerangka kerja penelitian ini membentuk platform penelitian baru untuk menyelidiki bagaimana perusahaan menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang bergolak melalui desain kerja gesit dalam jaringan rantai pasokan mereka.

Sesuai dengan Johnson et al. (2016), pada hasil penelitiannya menunjukkan Fleksibilitas strategis dengan penekanan pada produk dan pasar memungkinkan manajer menjadi lebih efektif dan menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul. Kemudian Chan et al. (2016), hasil penelitiannya menunjukkan fleksibilitas strategis dan fleksibilitas manufaktur secara positif mempengaruhi kelincahan rantai pasokan. Berdasarkan hal tersebut, maka fleksibilitas strategis secara positif mempengaruhi kelincahan rantai pasokan:

Hipotesis 1 (H 1). *Strategy flexibility* secara positif mempengaruhi *supply chain agility*

2.3.2 Hubungan antara *manufacturing flexibility* dan *supply chain agility*

Menurut Chan et al. (2016), Fleksibilitas manufaktur juga merupakan faktor fleksibilitas organisasi utama di tingkat operasional, hal itu adalah kapasitas perusahaan untuk secara efisien mengkonfigurasi lagi sumber daya manufakturnya untuk menghasilkan produk yang lain dan dengan demikian mengatasi ketidakpastian pasar dan mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi. Menurut Camison dan Lopez. (2009), fleksibilitas manufaktur adalah konsep yang sulit ditangkap yang terkait erat dengan konsep serupa lainnya seperti produksi yang lincah. Karena itu, kemajuan di bidang penelitian fleksibilitas manufaktur belum berkembang dengan lancar.

Studi ini berfokus pada fleksibilitas manufaktur, yang dipahami sebagai "kapasitas untuk menyebarkan atau menggunakan sumber daya produksi secara efisien seperti yang disyaratkan oleh perubahan dalam lingkungan". Menurut

Chan et al., (2016), Perusahaan dapat mengeksploitasi fleksibilitas manufakturnya (yaitu, fleksibilitas jangkauan dan fleksibilitas respon) untuk memanfaatkan berbagai pilihan produksi karena pengurangan biaya dan waktu yang diperlukan.

Tingkat fleksibilitas manufaktur yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan dan memperpendek interval antara perencanaan dan implementasi, sehingga meningkatkan kemampuannya untuk berimprovisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kelincahan rantai pasoknya dengan meningkatkan kecepatan yang dapat memindahkan konfigurasi bisnisnya dari keadaan saat ini ke keadaan baru. Karena itu fleksibilitas manufaktur adalah salah satu elemen paling penting dalam menghasilkan kelincahan rantai pasokan. Sesuai dengan Chan et al. (2016), pada hasil penelitiannya menunjukkan fleksibilitas strategis dan fleksibilitas manufaktur secara positif mempengaruhi kelincahan rantai pasokan. Berdasarkan hal tersebut, maka fleksibilitas manufaktur secara positif mempengaruhi kelincahan rantai pasokan sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 2 (H2). *Manufacturing Flexibility* secara positif mempengaruhi *supply chain agility*

2.3.3 Hubungan antara *strategy flexibility* dan kinerja perusahaan

Menurut Chan et al., (2016), fleksibilitas strategis sering diharapkan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, rencana, dan strategi, ditambah dengan penawaran produk yang disesuaikan dan aspek lain dari bauran pemasaran, ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dua elemen utama fleksibilitas, yaitu

fleksibilitas sumber daya strategis dan fleksibilitas koordinasi adalah fungsi dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kapasitasnya untuk memanfaatkan sumber daya ini. Menurut Chan et al. (2016) Tidak dapat dipungkiri, fleksibilitas strategis mempengaruhi cara di mana perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif dalam menanggapi perubahan besar dalam lingkungan eksternal.

Fleksibilitas strategis menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengerahkan sumber daya ke arah tindakan dan upaya baru dengan cepat. Hal ini membuktikan saatnya untuk menghentikan atau membalikkan komitmen sumber daya yang ada dan bertindak dengan cepat dalam menanggapi berbagai perubahan pasar. Dalam hal ini, fleksibilitas strategis merupakan faktor penting dalam keberhasilan perusahaan manufaktur di pasar yang sedang bergejolak. Sesuai dengan jurnal Chan et al. (2016), hasil penelitiannya menunjukkan fleksibilitas strategis dan fleksibilitas manufaktur secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka fleksibilitas strategis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 3 (H 3). *Strategy Flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2.3.4 Hubungan antara *manufacturing flexibility* dan kinerja perusahaan

Menurut Chan et al. (2016), fleksibilitas manufaktur dapat dilihat sebagai kapasitas perusahaan untuk melakukan tindakan baru selama proses produksinya untuk memenuhi persyaratan keadaan baru, dan untuk melanjutkan proses produksi secara efektif meskipun ada perubahan dalam lingkungan bisnis.

Menurut Chan et al. (2016) jika ada keselarasan variabel eksogen (misalnya, lingkungan kompetitif, strategi, atribut organisasi, dan teknologi), maka pabrikan yang memiliki kapasitas tersebut dapat menghasilkan keuntungan kompetitif. Fleksibilitas manufaktur sering dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan posisi kompetitif dari produsen dan memenangkan pesanan pelanggan. Ini juga telah secara empiris ditentukan untuk memiliki efek langsung dan signifikan terhadap berbagai hasil kinerja, seperti biaya produksi, pertumbuhan penjualan, dan profitabilitas keuangan.

Menurut Avunduk (2018), Meskipun ada banyak variabel yang mempengaruhi operasional kinerja, jelas bahwa fleksibilitas manufaktur memiliki pengaruh penting terhadap kinerja operasional. Mereka melihat bahwa kelompok produk yang lebih besar menghasilkan pangsa pasar dan profitabilitas yang lebih besar dan tampaknya tidak terkait dengan biaya yang lebih tinggi. Fleksibilitas manufaktur secara signifikan terkait dengan kinerja dan fleksibilitas campuran dan inovasi produk baru memiliki efek positif pada pertumbuhan penjualan dan margin laba bersih. Fleksibilitas volume memiliki efek positif pada pertumbuhan penjualan dan laba bersih. Selain itu, fleksibilitas mempengaruhi kinerja unit bisnis strategis secara positif. Demikian pula, fleksibilitas manufaktur secara signifikan terkait dengan kinerja.

Sesuai dengan Chan et al., (2016), hasil penelitiannya menunjukkan fleksibilitas strategis dan fleksibilitas manufaktur secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan. Sesuai dengan Avunduk (2018), hasil penelitian menunjukkan

bahwa secara holistik ada hubungan positif antara fleksibilitas manufaktur dan kinerja keseluruhan.

Penelitian Camison dan Lopez. (2009), menunjukkan ada pengaruh pada kinerja organisasi dengan mengadopsi fleksibilitas manufaktur yang diperantarai dengan memasukkan inovasi produk dan proses organisasi. Fleksibilitas manufaktur mendorong inovasi proses yang memiliki efek positif yang sama dari kinerja. Berdasarkan hal tersebut, maka fleksibilitas manufaktur secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 4 (H 4). *Manufacturing flexibility* secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan.

2.3.5 Hubungan antara *supply chain agility* dan kinerja perusahaan.

Menurut Chan et al. (2016), Kelincahan rantai pasokan berkaitan dengan kemampuan perusahaan baik secara internal maupun eksternal, dan bersama dengan pemasok utama dan pelanggan untuk beradaptasi atau merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar serta potensi dan pencabutan aktual, sehingga berkontribusi pada kelincahan rantai suplai. Sedangkan kinerja diukur dengan penjualan, laba, penjualan dari produk baru, loyalitas pelanggan, dan kinerja relatif terhadap pesaing. Oleh karena itu, kami mengharapkan kelincahan rantai pasokan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan dari penjualan, pangsa pasar, dan profitabilitas, dan kinerja operasional perusahaan dari kecepatan untuk memasarkan, dan kepuasan pelanggan.

Sesuai dengan jurnal Chan et al. (2016), hasil penelitiannya menunjukkan supply chain agility secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sejumlah penelitian secara empiris menunjukkan hubungan langsung antara kelincahan rantai suplai dan kinerja perusahaan. Secara khusus, kelincahan suplai rantai, diukur oleh kecepatan fungsi rantai pasokan perusahaan yang beradaptasi dengan perubahan di pasar, meningkatkan kinerja bisnis yang kompetitif. (Swaffort, Ghosh, & Murthy, 2008)

Menurut DeGroot dan Marx (2013), perusahaan lincah diukur dengan kemampuan kompetitif mereka termasuk biaya rendah, kualitas, kecepatan, ketergantungan, variasi produk, volume fleksibilitas, dan kepemimpinan dalam produk teknologi baru. Kinerja diukur dengan penjualan, laba, penjualan dari produk baru, loyalitas pelanggan, dan kinerja relatif terhadap pesaing. Oleh karena itu, kami mengharapkan kelincahan rantai pasokan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan dari penjualan, pangsa pasar, dan profitabilitas, dan operasional perusahaan kinerja kecepatan ke pasar, dan kepuasan pelanggan:

Berdasarkan hal tersebut, maka agility supply chain berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 5 (H 5). *Supply chain agility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2.3.6 Hubungan antara strategy flexibility terhadap kinerja perusahaan melalui supply chain agility.

Kelincahan rantai pasokan dapat dicapai melalui sinergi dari berbagai bentuk fleksibilitas dari semua pihak dalam rantai pasokan, sehingga memberdayakan setiap perusahaan anggota untuk merespons secara lebih efektif ke pasar yang sangat fluktuatif. Karena fakta bahwa kelincahan rantai pasokan mewakili hasil atau konsep yang berfokus secara eksternal, sebagai kemampuan, bukan kompetensi. Singkatnya, ini membahas kecepatan perusahaan dalam menanggapi langkah-langkah hasil rantai pasokan utama, seperti pengurangan waktu pabrikasi, peningkatan pengenalan produk baru, dan peningkatan tingkat layanan pelanggan yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan. (Chan, Ngai, & Moon, 2017).

Berdasarkan hal tersebut, maka *strategy flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain agility* sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 6 (H 6). *Strategy flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain agility*.

2.3.7 Hubungan antara *manufacturing flexibility* terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain agility*.

Fleksibilitas manufaktur merupakan faktor fleksibilitas organisasi utama di tingkat operasional, itu adalah kapasitas perusahaan untuk secara efisien mengkonfigurasi ulang sumber daya manufakturnya untuk menghasilkan produk yang berbeda dan dengan demikian mengatasi ketidakpastian pasar dan mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi.

Fleksibilitas manufaktur dapat dipandang sebagai kapasitas perusahaan untuk melakukan tindakan baru selama proses produksinya untuk memenuhi persyaratan keadaan baru, dan untuk melanjutkan proses produksi secara efektif meskipun ada perubahan dalam lingkungan bisnis. Jika ada keselarasan variabel eksogen (misalnya, lingkungan kompetitif, strategi, atribut organisasi, dan teknologi), maka pabrikan yang memiliki kapasitas seperti itu dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. Fleksibilitas pabrikasi sering dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan posisi kompetitif pabrikan dan memenangkan pesanan pelanggan. Itu juga telah ditentukan secara empiris untuk memiliki efek langsung dan signifikan pada berbagai hasil kinerja, seperti biaya produksi pertumbuhan penjualan, dan profitabilitas keuangan. Atas dasar ini, fleksibilitas manufaktur telah banyak dikutip sebagai cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

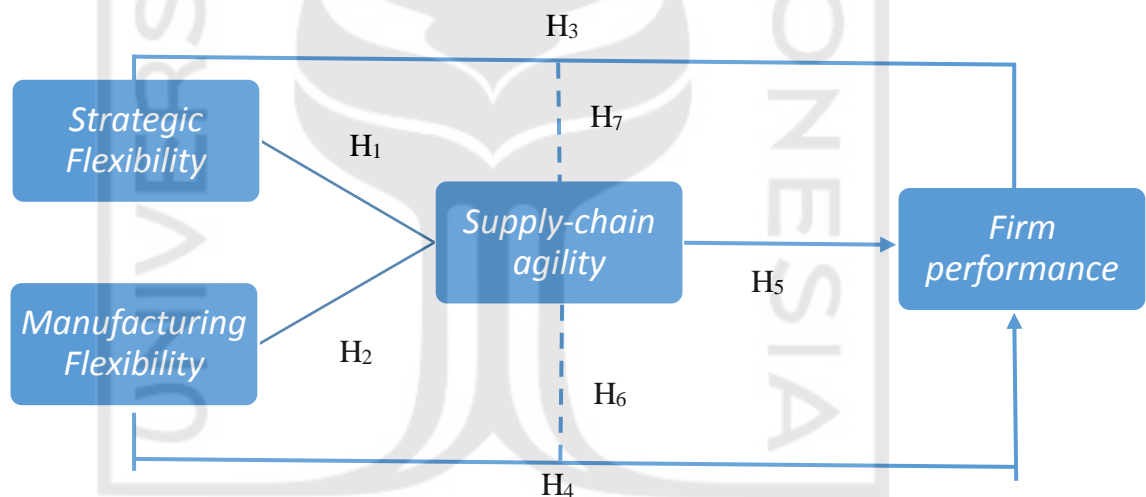
Kelincahan rantai pasokan berkaitan dengan kemampuan suatu perusahaan, baik secara internal maupun eksternal, dan dalam hubungannya dengan pemasok dan pelanggan utama untuk beradaptasi atau merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar serta potensi dan gangguan aktual. Dalam menanggapi tantangan-tantangan ini, perusahaan harus menjaga pilihan mereka terbuka di mana pun dimungkinkan dengan secara sadar mengembangkan kemampuan untuk memberikan nilai superior, mengelola risiko gangguan, dan memastikan layanan tanpa gangguan kepada pelanggan dengan cara yang gesit, sehingga pada akhirnya meningkatkan keseluruhan mereka kinerja. Memang, memiliki keunggulan kompetitif seperti itu adalah fondasi kesuksesan perusahaan

dalam menghadapi persaingan yang kuat dan ketidakpastian yang tinggi. (Chan, Ngai, & Moon, 2017)

Berdasarkan hal tersebut, maka manufacturing flexibility berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui supply chain agility sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 7 (H 7). Manufacturing flexibility berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui supply chain agility.

2.3.8 Kerangka Pikir



H₁: *Strategy Flexibility* berpengaruh positif terhadap *Supply Chain Agility*

H₂: *Manufacturing Flexibility* berpengaruh positif terhadap *Supply Chain Agility*

H₃: *Strategy Flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

H₄: *Manufacturing Flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

H₅: *Supply Chain Agility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

H₆: *Strategy Flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain agility*

H₇: *Manufacturing Flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain agility*

