

penulis yang ditujukan kepada para peneliti dalam bidang sejenis yang dimungkinkan hasil penelitian tersebut dapat dilanjutkan.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar pustaka berisikan tentang sumber-sumber yang digunakan dalam penelitian ini, baik itu berupa jurnal, buku, kutipan-kutipan dari internet ataupun dari sumber-sumber yang lainnya.

LAMPIRAN

Lampiran berisikan kelengkapan alat dan hal lain yang perlu dilampirkan atau ditunjukkan untuk memperjelas uraian dalam penelitian.



BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Induktif

Kajian Induktif yang merupakan kajian dari penelitian sebelumnya digunakan untuk mencari kajian dari peneliti terdahulu, sehingga dapat diketahui arah penelitian dan kajian-kajian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu.

Diawali penelitian yang dilakukan oleh Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan, dan S. Subba Raopada tahun 2006 yang berjudul "*The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*". Penelitian ini mengembangkan lima dimensi praktek SCM seperti *strategic supplier partnership, customer relationship, level of information sharing, quality of information sharing, dan postponement*. Tujuan dari penelitian ini adalah menguji hubungan antara praktek SCM, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Instrumen pengujian yang digunakan peneliti *convergent validity, discriminant validity, reliability, dan the validation of second-order constructs*. Variabel yang digunakan adalah *Supply Chain Management* terdiri dari *Strategic Supplier Partnership, Customer Relationship, Level of Information Sharing, Quality of Information Sharing, dan Postponement*. Keunggulan bersaing terdiri dari *price, quality, delivery dependability, time to market, dan product innovation*. Kinerja perusahaan yang terdiri dari kinerja pemasaran dan kinerja keuangan. Hasil dari penelitian ini adalah *Supply Chain Management* dapat menyebabkan peningkatan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi, serta keunggulan bersaing memiliki dampak langsung dan positif terhadap kinerja organisasi.

Simplisius Fridolin Bernard pada tahun 2011 melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Kualitas Hubungan Terhadap Kinerja Rantai Pasokan”. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis bagaimana pengaruh faktor-faktor kualitas hubungan (komitmen dan kepercayaan) terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan. Responden adalah supplier bahan baku pada PT. Industri Jamu Cap Jago Semarang. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) untuk menganalisis data yang dioperasikan melalui program Amos 16. Hasil analisis data penelitian ini menunjukkan model dapat diterima dengan baik dan dapat membuktikan bahwa (1) kepercayaan berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan, (2) kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, (3) komitmen berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan, (4) komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, dan (5) kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan.

Somuyiwa dan Adebayo pada tahun 2013 melakukan penelitian yang berjudul “*Firm’s Competitiveness through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices in Nigeria*”. Tujuan dari penelitian ini adalah mempelajari pengaruh respon rantai pasok terhadap keunggulan kompetitif perusahaan di Nigeria melalui penerapan serangkaian praktik SCM oleh perusahaan-perusahaan tersebut. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Supply Chain Management Practices* yang terdiri dari *Strategic supplier partnership*, *Customer relationship*, dan *Information sharing*. *Supply Chain Responsiveness* terdiri dari *Operations system responsiveness*, *Logistics process responsiveness*, dan *Supplier network responsiveness*. *Competitive Advantage* terdiri dari *Price*, *Quality*, *Deliver dependability*, *Product Innovation*, dan *Time to market*. Hasil dari penelitian ini adalah hubungan positif antara *Supply Chain Responsiveness* (SCR), praktik *Supply Chain Management* dan Keunggulan Bersaing.

Pada tahun 2013 Desi Ariani dan Bambang Munas Dwiyanto melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh *Supply Chain Management* Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Industri Kecil dan Menengah Makanan dan Olahan Khas Padang Sumatera Barat)”. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh

information sharing terhadap kinerja *supply chain management* pada perusahaan, menganalisis pengaruh *long-term relationship* terhadap kinerja *supply chain management* pada perusahaan, menganalisis pengaruh *cooperation* terhadap kinerja *supply chain management* pada perusahaan, dan menganalisis pengaruh *process integration* terhadap kinerja *supply chain management* pada perusahaan. Metode yang digunakan adalah regresi linier berganda yang dioperasikan dengan SPSS. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja *supply chain management* yang terdiri dari pangsa pasar, tingkat keuntungan, daya saing, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan. *Information sharing* terdiri dari pembagian informasi dalam segi *financial*, *production*, dan *design*, bertukar informasi secara berkesinambungan, dan informasi dapat membantu semua pihak terkait. *Long-term relationship* yaitu proyek jangka panjang merupakan dasar hubungan dengan *supplier*, kerjasama merupakan dasar hubungan jangka panjang, hubungan berlangsung dalam jangka waktu yang lama. *Cooperation* terdiri dari berdiskusi tentang perencanaan dan peramalan penjualan, kerjasama ditetapkan berdasarkan kondisi yang obyektif, dan meningkatkan hubungan berkelanjutan. *Process integration* terdiri dari aktivitas logistik diutamakan, aktivitas logistik memiliki integrasi yang baik dan arus material efektif. Hasil dari penelitian ini adalah variabel *information sharing*, *long-term relationship*, *cooperation*, dan *process integration* berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan *supply chain management* pada kinerja perusahaan.

Pada tahun 2013 penelitian yang serupa juga pernah dilakukan oleh Regina Suharto dan Devie yang berjudul “Analisa Pengaruh *Supply Chain Management* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh hubungan antara *Supply Chain Management*, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Supply Chain Management* terdiri dari *strategic Supplier Partnership*, *Customer Relationship*, dan *Information Sharing*. Keunggulan bersaing yaitu harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*. Kinerja perusahaan terdiri dari kinerja keuangan dan kinerja operasional. Hasil dari penelitian ini adalah (1) terdapat pengaruh yang signifikan dan positif Antara *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing, (2) penerapan *Supply Chain*

Management yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, dan (3) keunggulan bersaing perusahaan yang meningkat akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Dr. Kamel Mohammad Al-Hawajreh dan Dr. Murad Salim Attiany melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect of Supply Chain Responsiveness on Competitive Advantage: A Field Study of Manufacturing Companies in Jordan*” pada tahun 2014. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari respon rantai pasok terhadap keunggulan bersaing di Perusahaan Manufaktur Yordania. Teknik analisis data yang digunakan statistik deskriptif, korelasi, dan regresi berganda. Sedangkan untuk menguji kecocokan instrumen digunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (KS), *Alpha Cronbach*, dan analisis faktor. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Supply Chain Responsiveness* terdiri dari *Operations system responsiveness*, *Logistics process responsiveness*, dan *Supplier network responsiveness*. Dan untuk *Competitive Advantage* terdiri dari *Price*, *Quality*, *Deliver dependability*, *Time to market*, dan *Product Innovation*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis utama ditolak dan alternatif diterima yang menyatakan bahwa variabel *Supply Chain Responsiveness* (*Operations System Responsiveness* (OSR), *Logistic Process Responsiveness* (LPR) dan *Supplier Network Responsiveness* (SNR)) mempengaruhi keunggulan bersaing, Hasilnya juga menunjukkan bahwa tingkat OSR yang lebih tinggi menciptakan tingkat kemampuan bersaing yang lebih tinggi bagi perusahaan dan tingkat SNR yang lebih tinggi menciptakan tingkat kemampuan bersaing yang lebih tinggi bagi perusahaan.

Kemudian pada tahun 2016 Adriansyah melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Praktek SCM terhadap Respon Rantai Pasokan dan Keunggulan Bersaing serta Dampaknya terhadap Kinerja Perusahaan”. Pada penelitian kali ini, dilakukan studi tentang evaluasi penerapan *Supply Chain Management* dan Respon Rantai Pasokan Pada Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Di Kabupaten Sleman. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktek *Supply Chain Management* (SCM) terhadap Respon Rantai Pasokan, pengaruh praktek *Supply Chain Management* (SCM) terhadap keunggulan bersaing perusahaan, pengaruh praktek *Supply Chain Management* (SCM) terhadap kinerja perusahaan, pengaruh Respon Rantai Pasokan terhadap

keunggulan bersaing perusahaan dan mengetahui pengaruh Keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Teknik analisis data menggunakan Analisis *Struktural Equation Model* (SEM) dengan program AMOS 21. Hasil penelitian menemukan bahwa (1) terdapat pengaruh positif *Supply Chain Management* terhadap Respon Rantai Pasokan, (2) terdapat pengaruh positif *Supply Chain Management* terhadap Keunggulan Bersaing pada UKM di kabupaten Sleman, (3) terdapat pengaruh positif *Supply Chain Management* terhadap Kinerja Perusahaan, (4) terdapat pengaruh positif *Supply Chain Responsiveness* terhadap Keunggulan Bersaing dan (5) terdapat pengaruh positif keunggulan bersaing terhadap Kinerja Perusahaan pada UKM di kabupaten Sleman.

Pada tahun yang sama 2016 Gita Prawesti, Humiras Hardi Purba, Katri Iskandar, Taufik Agung Laksono melakukan penelitian yang berjudul “Hubungan antara *Supply Chain Management* dengan *Supply Chain Responsiveness* dan *Competitive Advantage*”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara *Supply Chain Management* (SCM) dengan *Supply Chain Responsiveness* (SCR) dan *Competitive Advantage* (CA). Dalam penelitian ini pengujian menggunakan SPSS 16. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Supply Chain Management Practice* terdiri dari *Supplier Partnership*, *Customer Relationship*, dan *Information Sharing*. *Supply Chain Responsiveness* terdiri dari *Operation System*, *Logistics Process Responsiveness*, dan *Supplier Network Responsiveness*. *Competitive advantage of the firm* terdiri dari *price*, *quality*, *delivery dependability*, *time to market*, dan *product innovation*. Hasil pengujian hipotesis adalah SCM berpengaruh terhadap SCR dan CA.

2.2 Kajian Deduktif

Pada bagian ini akan membahas mengenai teori – teori pendukung yang berkaitan dengan topik permasalahan penelitian.

2.2.1 *Supply Chain Management*

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006) istilah *supply chain* pertama kali digunakan oleh beberapa konsultan logistik sekitar tahun 1980-an, kemudian oleh para akademisi dianalisis lebih lanjut pada tahun 1990-an, maka lahirlah konsep *supply chain management*. Menurut Beamon(1999)*supply chain* merupakan suatu proses terintegrasi yang mana didalamnya terdapat bahan baku yang diolah menjadi barang jadi, kemudian mengantarkannya ke konsumen (melalui distributor, ritel, atau keduanya). *Supply chain* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Perusahaan tersebut biasanya termasuk *supplier*, pabrik, distributor, toko, atau ritel, serta perusahaan-perusahaan pendukung seperti perusahaan jasa logistik(Pujawan & Er, 2010).

Supply Chain Management (SCM) adalah suatu kesatuan proses dan aktivitas produksi mulai bahan baku yang diperoleh dari *supplier*, proses penambahan nilai yang merubah bahan baku menjadi barang jadi, proses penyimpanan persediaan barang sampai proses pengiriman barang jadi tersebut ke *retailer* dan konsumen(Pujawan & Er, 2010). Pengertian lain menjelaskan bahwa *supply chain management* (manajemen rantai pasokan) adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan(Heizer & Render, 2010). Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *Supply chain* adalah jaringan fisiknya, yakni perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam memasok bahan baku, memproduksi barang, maupun mengirimkan ke pemakai akhir, sedangkan SCM adalah metode, alat, atau pendekatan pengelolaannya(Pujawan & Er, 2010).

Manajemen rantai pasok (*supply chain management*) menjadi salah satu strategi penting dalam membangun keunggulan bersaing organisasi dan perusahaan. Aktivitas manajemen rantai pasok yang mencakup mulai dari pemenuhan (*fulfillment*) pasokan barang dari pemasok ke manufaktur sampai ke pemenuhan *order* dari pelanggan. Tanpa manajemen rantai pasok, tidak ada produk. Tanpa produk, tidak ada *order* penjualan yang bisa dipenuhi. Tanpa ada penjualan, perusahaan tidak mungkin dapat beroperasi

secara normal. Mengingat pentingnya manajemen rantai pasok, setiap manajer organisasi perusahaan harus mampu melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan manajemen risiko atas proses manajemen rantai pasok (Zaroni, 2015).

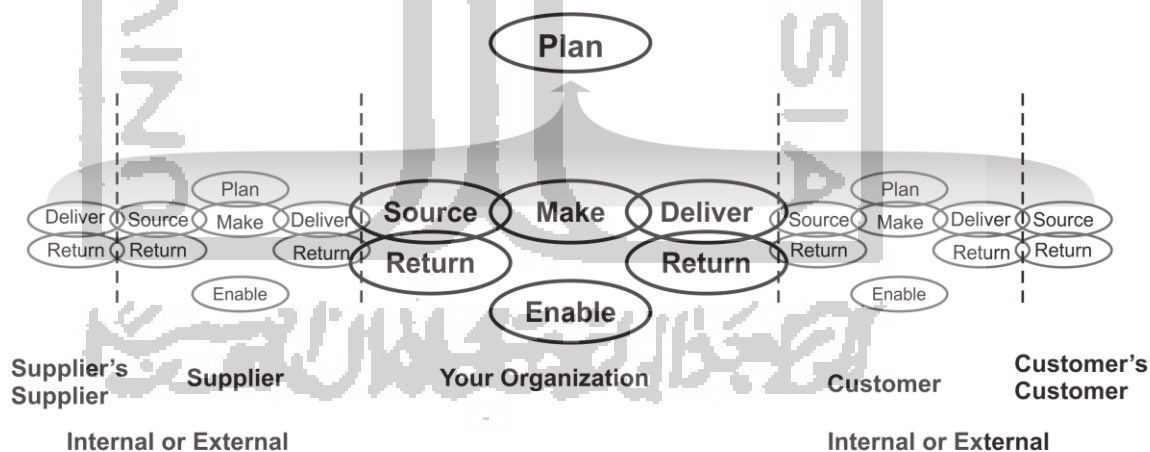
Dalam sebuah buku berjudul *Supply Chain Council* (2012), *supply chain operations reference* (SCOR) merupakan suatu referensi model yang digunakan untuk mengukur kinerja dari *supply chain*. Model SCOR dikembangkan oleh *Supply Chain Council* (SCC) yaitu sebuah lembaga *nonprofit* yang didirikan pada tahun 1996 dan diprakarsai oleh beberapa organisasi atau perusahaan. Keanggotaan SCC terbuka untuk semua perusahaan dan organisasi yang tertarik untuk menerapkan dan memajukan sistem manajemen dan praktik manajemen rantai pasokan.

Model SCOR 11.0 membagi proses *supply chain* ke dalam enam proses inti. Proses tersebut antara lain:

- a. *Plan*, merupakan proses yang menyeimbangkan antara permintaan dengan pasokan untuk menentukan tindakan terbaik dalam memenuhi kebutuhan pengadaan, produksi, dan pengiriman. *Plan* juga mencakup proses menaksir atau memperkirakan kebutuhan, distribusi, perencanaan produksi, pengendalian *inventory*, perencanaan kapasitas, dan penyesuaian *supply chain plan* dengan *financial plan*.
- b. *Source*, adalah proses pengadaan barang atau jasa untuk memenuhi target permintaan. Proses yang terlibat di dalamnya meliputi penjadwalan pengiriman dari *supplier*, menerima, mengecek, dan memberikan otorisasi pembayaran untuk barang yang dikirim *supplier*, memilih *supplier*, mengevaluasi kinerja dari *supplier*, dan lain lain. Jenis prosesnya dapat berbeda-beda tergantung pada barang yang dibeli termasuk dalam kategori *stocked*, *make-to-order*, atau *engineer-to-order-products*.
- c. *Make*, yaitu proses untuk mentransformasi bahan baku atau komponen menjadi produk yang diinginkan pelanggan. Kegiatan *make* atau produksi dapat dilakukan atas dasar ramalan untuk memenuhi target stok (*make-to-stock*), atas dasar pesanan (*make-to-order*), atau *engineer-to-order*. Proses yang terlibat adalah penjadwalan produksi, melakukan kegiatan produksi dan melakukan

pengetesan kualitas, mengelola barang setengah jadi, memelihara fasilitas produksi, dan sebagainya.

- d. *Deliver*, merupakan proses untuk memenuhi permintaan terhadap barang maupun jasa. *Deliver* meliputi *order management*, transportasi, dan distribusi. Proses yang terlibat diantaranya adalah menangani pesanan dari pelanggan, memilih perusahaan jasa pengiriman, menangani kegiatan pergudangan produk jadi, dan mengirim tagihan ke pelanggan.
- e. *Return*, yaitu proses pengembalian atau menerima pengembalian produk karena berbagai alasan. Kegiatan yang terlibat antara lain identifikasi kondisi produk, meminta otorisasi pengembalian cacat, penjadwalan pengembalian, dan juga melakukan pengembalian. *Post-delivery-customer support* juga merupakan bagian dari proses *return*.
- f. *Enable*, dalam proses *enable* menggambarkan yang terkait dengan manajemen *supply chain*. Proses *enable* termasuk pengelolaan aturan bisnis, manajemen kinerja, manajemen data, manajemen sumber daya, fasilitas manajemen, manajemen kontrak, manajemen *supply chain*, pengelolaan kepatuhan peraturan jaringan dan manajemen resiko.



Gambar 2. 1Proses Inti dalam *Supply Chain*

Sumber: *Supply Chain Council*

2.2.2 Supply Chain Responsiveness

Rantai pasokan responsif adalah suatu kemampuan pada sebuah rantai pasokan untuk secara cepat dan tepat mengatasi perubahan permintaan pelanggan (Holweg, 2005), yang menyiratkan bahwa kecepatan dan fleksibilitas dikombinasikan bentuk responsif. Rantai pasokan responsif juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan pemasok utama yang terintegrasi untuk mengatasi perubahan permintaan perusahaan (Li & Lin, 2006). Rantai pasokan responsif merupakan paradigma yang digunakan pada industri manufaktur pada abad ke 21, paradigma tersebut menyesuaikan perubahan kebutuhan pasar dan persaingan yang semakin kompetitif (Gunasekaran et al., 2008).

Gupta & Goyal (1989) berpendapat bahwa menjadi responsif biasanya dianggap sebagai respon adaptif terhadap ketidakpastian lingkungan. Bowersox & Closs (1996) menganjurkan kebutuhan organisasi untuk menjadi responsif ketika hukuman terkait dengan ketidakpastian yang tinggi. Hukuman ini untuk suatu organisasi dapat mencakup biaya kehabisan stok atau membawa persediaan yang salah dan dapat dikurangi melalui sistem responsif, dengan mengadopsi praktek SCM yang efektif.

Dalam penelitian Thatte et al. (2013) menemukan bahwa *Supply Chain Responsiveness* berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Rekayasa efektif dalam pengurangan waktu siklus dapat menyebabkan perbaikan yang signifikan dalam penghematan manufaktur dan biaya persediaan serta produktivitas (Towill, 1996). Dia lebih jauh berpendapat bahwa pengurangan *lead time* adalah kondisi yang diperlukan untuk respon rantai pasokan dan yang selanjutnya mengurangi waktu ke pasar. Allnoch (1997) dalam sebuah studi dari 225 pabrik menemukan bahwa perusahaan rata-rata membutuhkan lebih banyak waktu untuk menanggapi perubahan permintaan pelanggan daripada perusahaan terkemuka. Dengan demikian, respon rantai pasokan memungkinkan perusahaan untuk merespons secara efektif dan cepat untuk ketidakpastian bisnis, sehingga memungkinkan mencapai posisi kompetitif yang unggul di pasar global (Swafford et al., 2006).

Untuk mewujudkan rantai pasokan yang positif maka sebuah perusahaan perlu memilih pemasok yang dapat menambah produk baru dan mampu merespon perubahan yang diinginkan dengan cepat (Gunasekaran et al., 2008). Sehingga keunggulan bersaing akan mudah direalisasikan pada perusahaan yang mampu bertindak secara responsif terhadap kebutuhan pelanggan (Sukati et al., 2012). Lummus & Vokurka(1999)mengidentifikasi tiga dimensi *responsiveness* rantai pasokan, yaitu: respon terhadap sistem operasi, respon pada proses logistik, dan responsif pada jaringanpemasok. Kemudian Thatte et al. (2013) dalam penelitiannya menggunakan dimensi pengukuran rantai pasokan responsif antara lain:

- a. Sistem operasi responsif, didefinisikan sebagai suatu kemampuan pada sistem operasi pelayanan manufaktur perusahaan untuk mengatasi perubahan permintaan pelanggan. Dalam arti lain dalam merespon permintaan pelanggan, perusahaan memerlukan mitra rantai pasok untuk bergerak secara cepat dalam masalah produksi.
- b. Logistik proses responsif, kemampuan suatu perusahaan untuk mengelola proses distribusi, akomodasi transportasi dan manajemen pergudangan termasuk 3PL/4PL dalam rangka mengatasi perubahan permintaan pelanggan.
- c. Supplier jaringan responsif, didefinisikan sebagai kemampuan pemasok utama perusahaan untuk mengatasi perubahan permintaan.

2.2.3 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan suatu aktivitas untuk memberikan sesuatu hal yang berbeda di mata konsumen, sehingga antara perusahaan satu dengan yang lain memiliki ciri khas keunggulan tersendiri didalam persaingan pasar (Tracey et al.,1999). Keunggulanbersaing adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilailebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebihtinggi(Kotler & Amstrong, 2003). Menurut Porter (1993) keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan atau organisasi untuk tetap berada dalam zona persaingan serupa dengan upaya menciptakan nilai lebih kepadapelanggan, baik

dari segi harga ataupun kualitas produk, sehingga perolehan laba berada diatas pesaingnya.

Keunggulan bersaing merupakan upaya menciptakan sebuah sistem ataupun nilai yang unik dan unggul bagi pelanggan dengan menggunakan cara yang efektif dan efisien sehingga, dapat bertahan diatas pesaingnya (Heizer & Render, 2015). Nilai yang unik bisa juga diartikan sebagai nilai yang sulit ditiru oleh pesaing, dengan demikian jika ingin tetap bertahan hidup didalam dunia persaingan sebuah organisasi haruslah memaksimalkan sumber daya yang dimiliki untuk membangun suatu keunggulan bersaing (Absah, 2008). Ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keunggulanbersaing suatu perusahaan.Suhong Li et al., (2006) mengukur keunggulan bersaing perusahaan dengan menggunakan indikator; harga,kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *Time to Market*. Tolok ukur keunggulan bersaing dapat terwujud pada beberapa indikator berikut:

- a. Harga, kemampuan organisasi untuk dapat memenangkan persaingan pasar berdasarkan tolok ukur kepuasan dan kesesuaian antara kualitas serta biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan.
- b. Kualitas, kualitas dapat dikatakan baik jika produk atau jasa yang dihantarkan dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan.
- c. Pengiriman ketergantungan, mendefinisikan pengiriman ketergantungan adalah kemampuan untuk on time dalam pengiriman sesuai waktu yang disepakati.
- d. Inovasi produk, Inovasi produk yakni bagaimana sebuah organisasi mampu membuat dan memperkenalkan jenis produk atau fitur baru pada pelanggan.
- e. Waktu untuk pasar, suatu kegiatan untuk mempromosikan produknya lebih awal dibanding pesaingnya.

Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif memilikimakna perusahaan memiliki kapabilitas dan dapat bersaing pada satu atau lebihkapabilitas berikut dibandingkan pesaingnya yaitu: harga lebih rendah, kualitas lebih tinggi, waktu pengiriman lebih cepat. Kapabilitas-kapabilitas tersebut akan meningkatkinerja perusahaan secara menyeluruh (Min & Mentzer, 2000). Keunggulan kompetitifakan membawa pada peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh dan kinerjarantai

pasokan. Dengan perkataan lain, keunggulan kompetitif akan membawa dampak pada peningkatan kinerja perusahaan, kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, dan efektivitas hubungan antar perusahaan dalam rantai pasokan khususnya terkait dengan reliabilitas, responsiveness, fleksibilitas, biaya, dan aset (Anatan, 2010).

2.2.4 Kinerja Perusahaan

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan seseorang. Kinerja pada prinsipnya merupakan proses pencapaian hasil. Menurut Bastian (2001) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi, dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh suatu organisasi dalam periode tertentu. Menurut Mulyadi (2007) kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya – biaya masa lalu atau yang di proyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

Beberapa ahli mengungkapkan bahwa ukuran kinerja perusahaan yang paling sering digunakan dalam penelitian empiris adalah kinerja keuangan (*financial performance*), kinerja operasional (*operational performance*), dan kinerja berbasis pasar (*market-based performance*) (Jahanshahi et al., 2012). Terdapat tiga pendekatan pengukuran kinerja yaitu kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja berbasis pasar. Kinerja keuangan

biasanya dinilai menggunakan pengukuran berbasis data akuntansi atau data keuangan. Kekurangan dari semua pengukuran berbasis data akuntansi adalah fokusnya pada kinerja yang sudah lalu (Kaplan & Norton, 2000). Beberapa ahli menggunakan tingkat pengembalian atas penjualan (*return on sales*), profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi untuk mengukur kinerja keuangan (Cho et al., Prieto & Revilla, 2006).

Kinerja Operasional merupakan kinerja perusahaan berdasarkan kinerja nonkeuangan. Penggunaan konsep *balanced scorecard* yang semakin bertambah menunjukkan bahwa kinerja non-keuangan juga merupakan aspek yang penting dalam pengukuran kinerja perusahaan (Kaplan & Norton, 2000). Kinerja operasional ini dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton, 2004; Carton & Hofer, 2006; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Kinerja Berbasis Pasar secara keseluruhan akan terpengaruh ketika pasar mengetahui informasi mengenai operasional perusahaan yang tidak termasuk dalam hasil kinerja keuangan (Carton, 2004). Ukuran kinerja berbasis pasar ini meliputi: tingkat pengembalian pada pemegang saham, market value added dan keuntungan tahunan (Carton, 2004).

Dalam penelitian ini pengukuran kinerja perusahaan hanya akan diwakili dengan kinerja keuangan dan kinerja operasional. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja berbasis pasar hanya dapat dilakukan pada perusahaan yang bersifat publik sedangkan objek dalam penelitian ini belum tentu semuanya adalah perusahaan publik. Maka dalam kondisi yang demikian, kombinasi dari pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional cukup untuk merepresentasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Carton, 2004). Indikator kinerja perusahaan yang digunakan oleh Adriansyah (2016) adalah pangsa pasar perusahaan, kemampuan menghasilkan Return on Investment (ROI), pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan ROI, profit margin perusahaan, dan secara umum kondisi persaingan pasar. Berdasarkan temuan di atas maka hipotesis penelitian adalah:

H1: Terdapat pengaruh positif Supply Chain Management terhadap *Supply Chain Responsiveness*.

- H2: Terdapat pengaruh positif *Supply Chain Responsiveness* terhadap keunggulan bersaing
- H3: Terdapat pengaruh positif keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan
- H4: Terdapat pengaruh positif *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing
- H5: Terdapat pengaruh positif *Supply Chain Management* terhadap kinerja perusahaan



Sedangkan pengukuran variabel penelitian ini dapat ditunjukkan pada Tabel 2.1:

Tabel 2. 1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator
<p><i>Supply Chain Management</i></p> <p>Integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan</p>	<p>Sumber: Supply Chain Council, 2012</p> <p>(SCM1) Plan</p> <p>(SCM2) Source</p> <p>(SCM3) Make</p> <p>(SCM4) Deliver</p>
<p><i>Supply Chain Responsiveness</i></p> <p>Kemampuan rantai pasokan untuk cepat mengatasi perubahan dan permintaan di pasar, yang menyiratkan bahwa kecepatan dan fleksibilitas dikombinasikan bentuk responsif</p>	<p>Sumber: Thatte et al., 2013</p> <p>(SCR1) Operation System</p> <p>(SCR2) Logistics Process Responsiveness</p> <p>(SCR3) Supplier Network Responsiveness</p>
<p>Keunggulan Bersaing</p> <p>Keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing</p>	<p>Sumber: Suhong Li et al., 2006</p> <p>(KB1) Harga</p> <p>(KB2) Kualitas</p> <p>(KB3) Delivery Dependability</p> <p>(KB4) Inovasi Produk</p> <p>(KB5) Time to Market</p>
<p>Kinerja Perusahaan</p> <p>Kinerja Perusahaan merupakan tingkat pencapaian perusahaan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dalam mengoptimalkan pencapaian visi, misi, dan tujuan</p>	<p>Sumber: Adriansyah, 2006</p> <p>(KP1) Pangsa pasar perusahaan</p> <p>(KP2) Kemampuan menghasilkan Return on Investment (ROI)</p> <p>(KP3) Pertumbuhan pangsa pasar</p> <p>(KP4) Pertumbuhan penjualan</p> <p>(KP5) Pertumbuhan ROI</p> <p>(KP6) Profit margin perusahaan</p> <p>(KP7) Secara umum kondisi persaingan pasar</p>

2.2.5 Structural Equation Modelling(SEM)

Structural Equation Modeling disingkat SEM merupakan metode analisis multivariat yang dapat digunakan untuk menggambarkan keterkaitan hubungan linier secara simultan antara variabel pengamatan (indikator) dan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (variabel laten)(Prihandini & Sunaryo, 2011).SEM merupakan teknik analisis multivariat yang dikembangkan guna menutupi keterbatasan yang dimiliki oleh model-model analisis sebelumnya yang telah digunakan secara luas dalam penelitian statistik. Model-model yang dimaksud diantaranya adalah analisis regresi, analisis jalur, dan analisis faktor konfirmatori(Hox & Bechger, 1999).

Menurut (Ramadiani, 2010), SEM adalah singkatan structural equation model yang merupakan model persamaan struktural generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik recursive maupun nonrecursive untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai suatu model.Tidak seperti analisis *multivariate* biasa (regresi berganda dan analisis faktor). SEM dapat melakukan pengujian secara bersama-sama (Bollen, 1989), yaitu: model struktural yang mengukur hubungan antara *independent* dan *dependent construct*, serta model *measurement* yang mengukur hubungan (nilai *loading*) antara variabel indikator dengan konstruk (variabel laten). Dengan digabungkannya pengujian model struktural dan pengukuran tersebut memungkinkan peneliti untuk menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tak terpisahkan dari *structural equation model* dan melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

Menurut(Ghozali, 2008), model persamaan struktural (Structural Equation Modeling) adalah generasi kedua teknik analisis multivariat (Bagozzi dan Fornell, 1982) yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik recursive maupun nonrecursive untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model.

Dengan demikian SEM adalah salah satu teknik analisis multivariat yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel yang lebih kompleks dibandingkan dengan analisis regresi berganda dan analisis faktor.MenurutNarimawati&Sarwono(2007),keunggulan-keunggulanSEMdibandingdengan regresibergandaantara lain

- 1) memungkinkan adanya asumsi-asumsi yang lebih fleksibel;
- 2) penggunaan analisis faktor penegasan (*confirmatory factor analysis*) untuk mengurangi kesalahan pengukuran dengan memiliki banyak indikator dalam satu variabel laten ;
- 3) dayatarik *interface* pemodelan grafis untuk memudahkan pengguna membaca keluaran hasil analisis;
- 4) kemungkinan adanya pengujian model secara keseluruhan daripada koefisien-koefisien secara sendiri-sendiri;
- 5) kemampuan untuk menguji model-model dengan menggunakan beberapa variabel terikat;
- 6) kemampuan untuk membuat model terhadap variabel-variabel perantara;
- 7) kemampuan untuk membuat model gangguan kesalahan (*error term*);
- 8) kemampuan untuk menguji koefisien-koefisien di luar antarab beberapa kelompok subjek;
- 9) kemampuan untuk mengatasi data yang sulit, seperti data *time series* dengan kesalahan autokorelasi, data yang tidak normal, dan data yang tidak lengkap.

Adapun beberapa kelemahan yang dimiliki SEM adalah sebagai berikut

- 1) SEM tidak digunakan untuk menghasilkan model namun untuk mengkonfirmasi suatu bentuk model.
- 2) Hubungan kausalitas di antara variabel tidak ditentukan oleh SEM, namun dibangun oleh teori yang mendukungnya.
- 3) SEM tidak digunakan untuk menyatakan suatu hubungan kausalitas, namun untuk menerima atau menolak hubungan sebab akibat secara teoritis melalui uji data empiris.
- 4) Studi yang mendalam mengenai teori yang berkaitan menjadi model dasar untuk pengujian aplikasi SEM.

Terdapat dua variabel utama dalam SEM, antara lain

1) Variabel Laten (Latent Variable)

Menurut Ghazali (2004), Variabel Laten yaitu konsep abstrak psikologis seperti sikap, *intelligence*. Variabel laten ini merupakan variabel kunci dalam SEM yang menjadi perhatian. Perilaku variabel laten dapat diamati secara tidak langsung dan tidak sempurna melalui pengaruhnya terhadap variabel indikator atau variabel *manifest*.

Terdapat dua jenis variabel laten yaitu variabel eksogen (*independen*) dan endogen (*dependen*). Kedua jenis variabel ini dibedakan berdasarkan kedudukan sebagai variabel independen atau bukan endogen di dalam suatu model persamaan. Variabel eksogen digambarkan dalam huruf Greek dengan “ksi” (ξ) dan variabel endogen dengan “eta” (η). Dalam bentuk grafis, variabel eksogen menjadi target garis dengan dua anak panah (\leftrightarrow) atau hubungan korelasi/kovarians sedangkan variabel endogen menjadi target paling tidak satu anak panah (\rightarrow) atau hubungan regresi.

2) Variabel Teramati (*Observe Variable*)

Variabel teramati merupakan konsep abstrak yang langsung dapat diukur. Seperti contoh inflasi langsung dapat diukur dengan angka indeks harga konsumen, kinerja perusahaan dapat diukur langsung dengan laba, dll. Variabel ini digunakan untuk membentuk variabel laten yang diwujudkan dalam pertanyaan skala Likert. Variabel ini untuk membentuk variabel laten eksogen yang diberi simbol X sedangkan variabel laten endogen diberi simbol Y.

Dalam model perhitungan SEM, terdapat dua jenis model yaitu

1) Model Struktural

Model struktural merupakan seperangkat hubungan antar variabel laten dan hubungan ini dapat dianggap linear, meskipun pengembangan lebih lanjut memungkinkan memasukkan persamaan non-linear. Dalam bentuk grafis, garis dengan satu kepala anak panah (\rightarrow) menggambarkan hubungan regresi dalam karakter Greek ditulis “gamma” (γ) untuk regresi variabel eksogen ke variabel endogen dan dalam karakter Greek ditulis “beta” (β) untuk regresi satu variabel

endogen ke variabel endogen lainnya, sedangkan garis dengan dua kepala anak panah (\leftrightarrow) menggambarkan hubungan korelasi atau kovarian yang dalam karakter Greek ditulis “phi” (ϕ) untuk korelasi antar variabel eksogen. Pada model ini menghasilkan validitas prediktif (*predictive validity*).

2) Model Pengukuran

Model pengukuran merupakan bagian dari suatu model SEM yang biasanya dihubungkan dengan variabel-variabel laten dan indikator-indikatornya. Hubungan dalam model ini dilakukan lewat model analisis faktor konfirmatori atau confirmatory factor analysis (CFA) dimana terdapat kovarian yang tidak terukur antara masing-masing pasangan variabel-variabel yang memungkinkan. Model pengukuran ini dievaluasi sebagaimana model SEM lainnya dengan menggunakan pengukuran uji keselarasan. Proses analisis ini hanya dapat dilanjutkan jika model pengukuran valid. Pada model ini menghasilkan validitas konvergen (*convergent validity*).

2.2.6 Tahapan Pemodelan Structural Equation Modeling (SEM)

Ghozali & Fuad (2008), mengajukan tahapan pemodelan dan analisis persamaan struktural menjadi 7 langkah, yaitu

1) Konseptualisasi Model

Tahap ini berhubungan dengan pengembangan hipotesis (berdasarkan teori) sebagai dasar dalam menghubungkan variabel laten dengan variabel laten lainnya, dan juga dengan indikator-indikatornya.

2) Menyusun diagram alur (*path diagram*)

Tahap ini akan memudahkan dalam memvisualisasi hipotesis yang telah diajukan dalam konseptualisasi model di atas.

3) Spesifikasi Model

Tahap ini merupakan tahap ketiga dalam SEM, yaitu spesifikasi model dan menggambar kuantitas dan jumlah parameter yang diestimasi, analisis data tidak dapat dilakukan sampai tahap ini selesai.

4) Identifikasi Model

Tahap ini harus dapat memperoleh nilai yang unik untuk seluruh parameter dari data yang telah diperoleh. Jika dalam hal ini tidak dapat dilakukan, maka modifikasi model mungkin harus dilakukan untuk dapat diidentifikasi sebelum melakukan estimasi parameter.

5) Estimasi parameter

Tahap ini, estimasi parameter untuk suatu model diperoleh dari data karena program LISREL maupun AMOS berusaha untuk menghasilkan matriks kovarians berdasarkan model (*model-based covariance matrix*) yang sesuai dengan kovarians matriks sesungguhnya (*observed covariance matrix*). Uji signifikansi dilakukan dengan menentukan apakah parameter yang dihasilkan secara signifikan berbeda dari nol.

6) Penilaian model fit

Tahap ini, suatu model dikatakan fit apabila kovarians matriks suatu model (*model-based covariance matrix*) adalah sama dengan kovarians matriks data (*observed*).

7) Modifikasi model

Tahap ini, segala modifikasi (walaupun sangat sedikit), harus berdasarkan teori yang mendukung. Dengan kata lain, modifikasi model seharusnya tidak dilakukan hanya semata-mata untuk mencapai model yang fit.

8) Validasi silang model

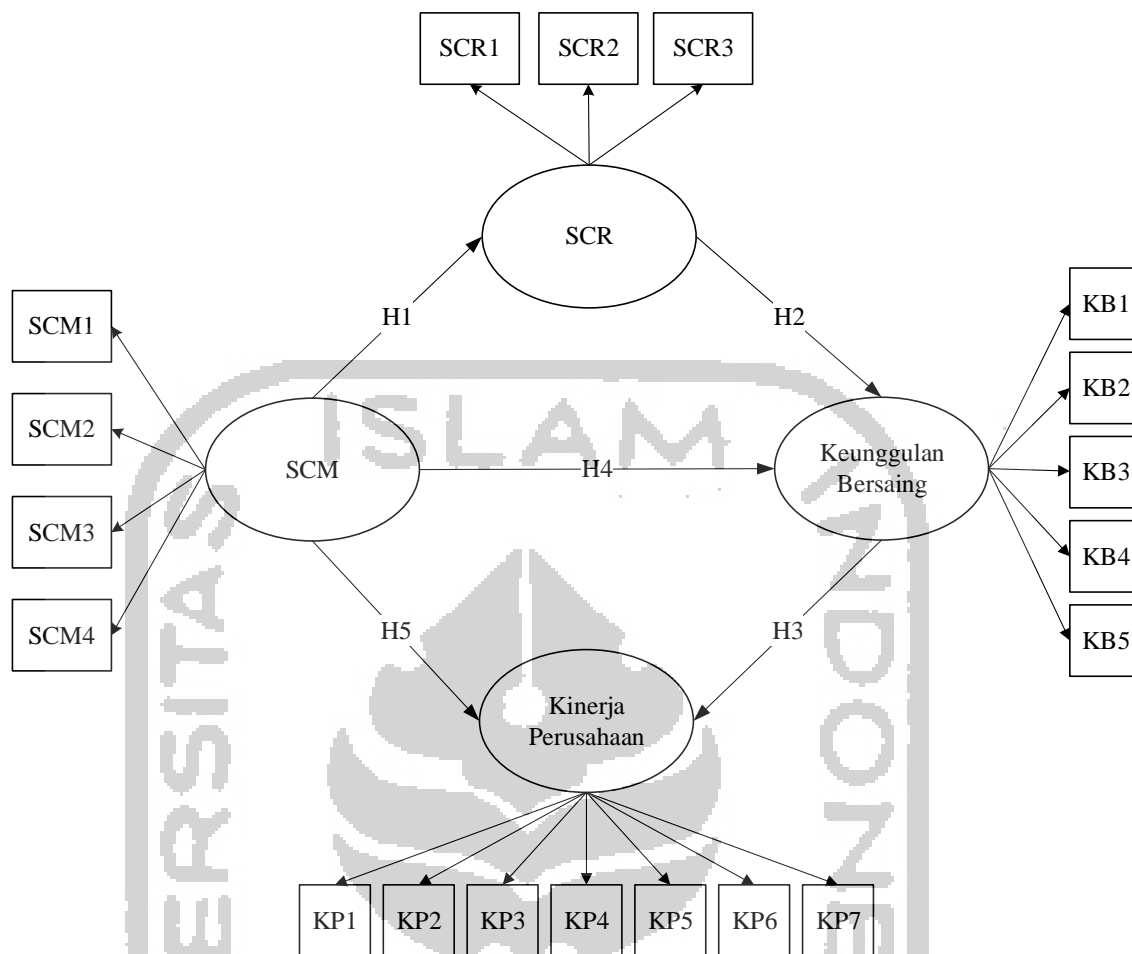
Tahap ini adalah tahap terakhir, yaitu menguji fit-tidaknya model terhadap suatu data baru (atau validasi subsampel yang diperoleh melalui prosedur pemecahan sampel). Validasi silang ini penting agar bila terdapat modifikasi yang substansial yang dilakukan terhadap model asli yang dilakukan pada langkah di atas.

Dalam pemodelan SEM, data yang digunakan sebagai input adalah matriks kovarians dari data sampel (data empiris), yang selanjutnya digunakan untuk menghasilkan sebuah estimasi matriks kovarians populasi (Sahadi & Wibowo, 2013).

2.3 Konseptual Model

Model konseptual suatu penelitian adalah suatu kerangka konseptual yang menunjukkan hubungan logis antara variabel yang telah diidentifikasi penting untuk menganalisis masalah penelitian (Sinulingga, 2014). Pada konseptual model terdapat variabel-variabel dan juga indikator-indikator sebagai alat ukur variabel.

Konseptual model pada penelitian ini dibangun dari variabel dan indikator yang diperoleh melalui kajian artikel-artikel dan buku yang dapat menunjang penelitian yang dilakukan. Konseptual model dibuat untuk memudahkan dalam melakukan penelitian, serta untuk mengetahui apa saja yang akan diteliti. Konseptual model yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.2 di bawah ini:



Gambar 2. 2 Konsep Model