

**EFEK PENERAPAN *SUPPLY CHAIN AGILITY* DALAM
MEMEDIASI HUBUNGAN *ABSORPTIVE CAPACITY* DAN
*COMPETITIVE ADVANTAGE***

(Studi Kasus Kafe dan Rumah Makan Modern)



Diajukan oleh

MUHAMMAD HARYO ANINDITYO

18911052

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM MAGISTER

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

**EFEK PENERAPAN *SUPPLY CHAIN AGILITY* DALAM
MEMEDIASI HUBUNGAN *ABSORPTIVE CAPACITY* DAN
*COMPETITIVE ADVANTAGE***

(Studi Kasus Kafe dan Rumah Makan Modern)

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh

MUHAMMAD HARYO ANINDITYO

18911052

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

HALAMAN PENGESAHAN



الجامعة الإسلامية
الاستدراة الإندونصة

Yogyakarta,

27 April 2022

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

الجامعة الإسلامية
الاستدراة الإندونصة

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jumat tanggal 11 Februari 2022 Program Studi Manajemen Program Magister,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis
yang disusun oleh :

MUHAMMAD HARYO ANINDITYO

No. Mhs. : 18911052

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**EFEK PENERAPAN SUPPLY CHAIN AGILITY DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN
ABSORPTIVE CAPACITY DAN COMPETITIVE ADVANTAGE**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

Penguji II



Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D.

Mengetahui

Ketua Program Studi,



Dr. Drs. Albari, M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 27 APRIL 2022



Muhammad Haryo Anindityo

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT berkat Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis sebagai tugas akhir yang berjudul “Efek penerapan *supply chain agility* dalam memediasi hubungan *absorptive capacity* dan *competitive advantage*”. Shalawat beserta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini sangat jauh dari sempurna, karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Penulis sangat mengharap masukan dari berbagai pihak, baik kritik dan saran yang membangun demi peningkatan isi dan mutu yang lebih baik untuk penelitian ini.

Menyadari akan segala kekurangan, Untuk itu dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. **Allah SWT** atas segala rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, beserta junjungan Nabi Muhammad SAW atas petunjuknya hingga akhir zaman.
2. **Kedua Orang tua** yang tidak pernah lelah dalam memberikan limpahan perhatian, doa, dukungan serta cinta dan kasih sayang dalam segala kondisi dan situasi serta adik yang selalu memberikan semangat dan dukungan.
3. **Ibu Dr.Dessy Isfianadewi, MM.** selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dengan penuh kesabaran kepada penulis dalam

menyelesaikan penulisan tesis ini.

4. Efrita Nur Widiyannita atas cinta dan kehadirannya yang luar biasa.
5. Segenap dosen dan staff Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia terima kasih atas ilmu yang diberikan serta pelayanan dan bantuannya selama ini.
6. Segenap cafe dan rumah makan yang dengan baik hati telah memberikan izin dan keterbukaannya kepada penulis dalam proses pencarian data selama proses penelitian.
7. Sahabat-sahabat di Program Studi Magister Manajemen angkatan 51 A, sukses selalu untuk kita.
8. Semua pihak yang sudah membantu dan memberikan dukungan baik materi maupun non materi yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini banyak terdapat kekurangan ataupun kekeliruan. Untuk itu penulis mohon maaf yang sebesar-besarnya. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan penulis guna memperbaiki laporan tugas akhir ini. Semoga hasil dari penyusunan tesis ini dapat berguna bagi semua pihak dalam proses menerapkan ilmu yang penulis dapatkan di bangku perkuliahan.

Yogyakarta, 4 Februari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	1
ABSTRACT	2
BAB I	3
PENDAHULUAN	3
1.1 <i>LATAR BELAKANG</i>	3
1.2 <i>Rumusan Masalah</i>	11
1.3 <i>Tujuan Penelitian</i>	11
1.4 <i>Manfaat Penelitian</i>	12
1.5 <i>Sistematika Penulisan</i>	12
BAB II	14
TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 <i>Landasan Teori</i>	14
2.1.1 Absorptive Capacity	14
2.1.2 Supply chain Agility	17
2.1.3 Competitive Advantage	23
2.2 Pengembangan Hipotesis	26
BAB III	32
METODE PENELITIAN	32
3.1 Jenis Penelitian	32
3.2 Populasi dan Sampel	33
3.3 Sumber Data	35
3.4 Teknik Pengumpulan Data	35
3.5 Definisi Operasional Variabel	36
3.5.1 <i>Absorptive Capacity</i>	36
3.5.2 Competitive Advantage	37
3.5.3 Supply chain Agility	38
3.6 Teknik Analisis Data	38
BAB IV	45
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Analisis Deskriptif.....	45
4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden	45
4.1.2 Penilaian Konsumen terhadap Variabel	48

4.2	Analisis Kuantitatif.....	54
4.2.1	Pengembangan Model secara Teoritis	54
4.2.2	Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural	54
4.2.3	Memilih Input Matriks dan Estimasi Struktural	56
4.2.4	Menilai Identifikasi Model Struktural	58
4.2.5	Uji validitas dan reliabilitas	59
4.2.5.1	Uji validitas	59
4.2.5.2	Uji Reliabilitas	60
4.2.6	Menilai Kriteria <i>Goodness of Fit</i>	62
4.3	Uji Hipotesis Penelitian.....	64
4.4	Uji Mediasi	67
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian.....	67
4.5.1	Pengaruh Absorptive Capacity terhadap Competitive Advantage	67
4.5.2	Pengaruh Absorptive Capacity terhadap Supply chain Agility.....	69
4.5.3	Pengaruh Supply chain Agility terhadap Competitive Advantage	70
4.5.4	Pengaruh Supply chain Agility dalam memediasi hubungan antara Absorptive Capacity dengan Competitive Advantage	71
BAB V		73
KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN		73
5.1	Kesimpulan.....	73
5.2	Implikasi Manajerial.....	74
5.3	Keterbatasan Penelitian	75
5.4	Saran	76
DAFTAR PUSTAKA		77
LAMPIRAN		84

Gambar 1 Diagram Jalur	55
Gambar 2 Persamaan Struktural	56
Gambar 3 Uji Sobel Tes	67



Tabel 1 Goodness of fit	44
Tabel 2 Jenis Kelamin	45
Tabel 3 Umur	46
Tabel 4 Jabatan	47
Tabel 5 Tingkat Adopsi Digital	48
Tabel 6 absorptive capacity	50
Tabel 7 competitive advantage	51
Tabel 8 supply chain agility	53
Tabel 9 Uji Normalitas	57
Tabel 10 computation of degrees of freedom	58
Tabel 11 Uji Validitas	59
Tabel 12 Uji reabilitas	61
Tabel 13 Uji goodness-of-fit	63
Tabel 14 Uji Hipotesis	65

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh penerapan *supply chain agility* dalam memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dan *competitive advantage*. Object pada penelitian ini adalah kafe dan rumah makan modern yang mempunyai *followers* instagram lebih dari 500 *followers*, sedangkan subjek penelitian adalah individu yang mengelola kafe dan rumah makan (*owner, manager, supervisor*). 3 variabel data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner yang valid dan reliabel. Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah gabungan dua metode statistik yaitu analisis faktor dan metode persamaan simultan. Program aplikasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu AMOS 22.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *absorptive capacity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *supply chain agility*, *supply chain agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*, *absorptive capacity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*, dan *supply chain agility* berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dan *competitive advantage*.

Kata kunci: *Absorptive Capacity, Supply Chain Agility, Competitive Advantage, Mediator, Structural Equation Modeling*

ABSTRACT

This study aims to investigate the implementation of supply chain agility in mediating the relationship between absorptive capacity and competitive advantage. The object of this study was some cafes and modern restaurants that have over 500 Instagram followers, while the subjects of this study were individuals that manage the cafes and restaurants. The data of three variables of this study were collected using a valid and reliable questionnaire. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) which is a statistical analysis technique that incorporates factor analysis and simultaneous equations. The analysis was performed using AMOS 22.0. The results indicated that absorptive capacity has a positive and significant effect on supply chain agility, while supply chain agility has a positive and significant effect on competitive advantage, absorptive capacity has a positive and significant effect on competitive advantage, and supply chain agility has a positive and significant effect in mediating the relationship between absorptive capacity and competitive advantage.

Key words: *Absorptive Capacity, Supply Chain Agility, Competitive Advantage, Mediator, Structural Equation Modeling*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Keunggulan bersaing (*Competitive Advantage*) sangat dibutuhkan untuk tetap dapat membuat perusahaan bertahan, berkembang dan memenangkan persaingan dalam menghadapi persaingan di dalam lingkungan bisnis saat ini yang semakin meningkat. Dalam keadaan persaingan lingkungan bisnis saat ini, perusahaan tidak lagi bersaing sebagai suatu individu melainkan sebagai suatu jaringan *Supply chain*. Perusahaan dan jaringan *Supply chain* nya perlu untuk terus meningkatkan kemampuan respon terhadap perubahan pasar dengan cepat serta memperbaharui pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang, baik dengan cara melalui R&D internal maupun menggunakan pengetahuan eksternal secara tepat untuk memperoleh keunggulan yang maksimal di dalam persaingan pasar yang terus berubah. Terdapat dua sumber utama yang sangat penting bagi keunggulan bersaing perusahaan yaitu *Absorptive Capacity* (AC) dan *Supply chain Agility* (SCA) (Ambe, 2010, MacCarthy et al., 2016, Sanchez & Leo, 2018). *Absorptive Capacity* adalah kemampuan perusahaan untuk mengambil, mengasimilasi, mentransformasi, dan mengeksploitasi suatu pengetahuan baru untuk menghasilkan kemampuan organisasi yang dinamis. *Absorptive capacity* dilihat sebagai suatu aset strategis yang membuat perusahaan mampu untuk mengelola pengetahuan ketika terdapat peluang atau suatu kebutuhan. *Absorptive capacity* membuat perusahaan mampu untuk mengembangkan kemampuan

perusahaan secara terus menerus. Terdapat empat dimensi *absorptive capacity* yaitu, 1. Akuisisi, 2. Asimilasi, 3, Transformasi, 4. Eksploitasi. *Absorptive capacity* sebuah perusahaan mencerminkan kemampuan suatu perusahaan dalam mengelola pengetahuan, memperluas jangkauan pengetahuan serta kekayaan pengetahuan perusahaan. Kekayaan dan luas jangkauan pengetahuan dapat memfasilitasi hubungan perusahaan dengan pelanggan serta meningkatkan *agility*. Perusahaan dengan *absorptive capacity* yang baik akan lebih mampu untuk merasakan dan menanggapi perubahan lingkungan eksternal perusahaan. Untuk membangun sebuah *supply chain agility*, perusahaan harus memiliki kemampuan *absorptive capacity* untuk memperluas jangkauan dan kekayaan pengetahuan perusahaan. Mengambil informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan dari pasar, akan membuat perusahaan mampu meningkatkan visibilitas *Supply chain*, serta mengasimilasi, mentransformasi dan mengeksploitasi informasi dan pengetahuan yang didapat, akan mampu memperluas stok pengetahuan perusahaan untuk melakukan integrasi proses dengan mitra *supply chain*. Perluasan dan pengembangan jangkauan pengetahuan yang dipunya perusahaan akan mampu meningkatkan pemahaman perusahaan tentang pasar yang dihadapi dan akan memfasilitasi pengembangan nilai dengan mitra *supply chain* dalam integrasi jaringan. Peningkatan *absorptive capacity* diketahui juga memengaruhi keunggulan bersaing suatu perusahaan. Keunggulan bersaing perusahaan dalam lingkungan bisnis saat ini tidak hanya berasal dari posisi perusahaan di pasar, tetapi juga dari aset pengetahuan perusahaan yang sulit direplikasi dan digunakan oleh para pesaing. Kemampuan aset pengetahuan perusahaan adalah aset sumber daya strategis yang berharga, langka,

sulit ditiru dan sulit digantikan oleh sumber daya yang lain dan dianggap aset paling penting dalam keunggulan bersaing jangka panjang (Liu et al., 2009, Dobrzykowski et al., 2015, Lis & Sudolska, 2015, Sanchez & Leo, 2018).

Supply chain merupakan sebuah konsep yang dipakai untuk mencapai efisiensi mutu, waktu, dan biaya yang akan memberikan peningkatan produktivitas. Di dalam *supply chain*, berbagai pihak terlibat, mulai dari hubungan hulu ke hubungan hilir di dalam melakukan proses kegiatan yang berbeda untuk menghasilkan produk yang akan sampai ke pelanggan. Dalam hal ini, produk dari perusahaan akan dituntut untuk sampai ke pelanggan secara efektif dan efisien. Sehingga perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian harus mampu dilakukan suatu perusahaan di dalam sebuah metode atau proses *supply chain management*. *Supply chain management* (SCM) adalah sebuah manajemen pergerakan aliran barang yang termasuk di dalamnya adalah pergerakan dan penyimpanan bahan mentah dan barang jadi dari proses awal sampai ke titik konsumsi. Dan *supply chain management* sendiri didefinisikan sebagai perencanaan, pembelian, produksi, pengendalian, dan pemantauan kegiatan rantai pasok dengan tujuan menciptakan nilai, memperluas logistik, dan menyinkronkan *supply* dengan permintaan (Pedroso & Nakano, 2009). *Supply chain management* merupakan bagian yang sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk dapat membangun keunggulan kompetitif dalam jangka panjang dan untuk dapat terus bersaing. SCM digunakan perusahaan untuk mengelola *supply chain*, dengan mencakup proses pengembangan produk, pembelian, perencanaan, pengendalian, operasi atau produksi, serta distribusi. Di dalam SCM terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk

digunakan di dalam persaingan dan terus berkembang. Salah satunya adalah strategi *agility* (Albastroiu & Felea, 2013, Yadav, 2013).

Konsep *agility* dikeluarkan oleh para peneliti dari Institut Iacocca, Universitas Lehigh pada tahun 1991. Di mana dikatakan bahwa *agility* adalah karakteristik yang memungkinkan perusahaan untuk berkembang di dalam perubahan lingkungan yang tidak terduga atau berubah-ubah. *Agility* adalah kemampuan untuk dengan cepat menanggapi perubahan pasar dan permintaan pelanggan dan merupakan syarat bagi perusahaan dalam mencapai fleksibilitas organisasi dan respon yang cepat (Pandey & Garg, 2009). *Agility* dibutuhkan perusahaan untuk mempunyai daya saing dan secara tradisional telah dikaitkan dengan *supply chain* yang menyediakan dan memproduksi produk-produk yang inovatif, produk-produk dengan siklus yang pendek, keadaan tingkat fluktuasi pasar yang tinggi, ketidakpastian dalam permintaan, dan *supply* yang tidak dapat diandalkan. Di dalam menghadapi lingkungan bisnis yang tidak pasti dan terus berubah, konsep *agility* merupakan konsep yang penting bagi perusahaan untuk terus berkembang di dalam manajemen *supply chain*.

Agility di dalam *supply chain* digunakan untuk dapat membantu perusahaan mendapatkan suatu keunggulan kompetitif. *Supply chain agility* (SCA) adalah kemampuan untuk merespon perubahan pasar yang cepat, perubahan keinginan pelanggan dan fokus pada langkah-langkah yang berorientasi pelanggan (Bottani, 2009, Wu et al., 2017). *Supply chain agility* perusahaan muncul dari kemampuan perusahaan untuk dapat dengan cepat mengidentifikasi perubahan dan peluang (kewaspadaan), mengakses data yang relevan (aksesibilitas), memutuskan

bagaimana harus bertindak dengan tegas (keputusan), mengimplementasikan keputusan-keputusan yang telah dibuat (kecepatan), dan mengubah berbagai taktik dan operasi sejauh yang diperlukan (fleksibilitas). Karakteristik yang harus dimiliki *supply chain agility* adalah sensitivitas pasar, yaitu memerhatikan keadaan yang terjadi di dalam lingkungan pasar dan memahami prioritas serta menemukan solusi. Yang kedua adalah jaringan virtual, yaitu di mana bagian bagian dari elemen *supply chain* di dalam proses *supply chain* dapat berbagi informasi yang akurat dan *real time* satu sama lain melalui teknologi informasi. Yang ketiga adalah integrasi proses, di mana antara mitra *supply chain* dapat bekerja bersama dan mengambil peran aktif dalam proses pengembangan suatu produk dengan rasa kerja sama dan saling percaya. Yang keempat adalah integrasi jaringan, di mana para anggota proses *supply chain* dapat bekerja di dalam satu jaringan (Guner et al., 2018).

Dalam metode *agile* ini, fokus orientasi berada pada sumber daya manusia, teknologi, dan proses dalam berkolaborasi dan beradaptasi dengan perubahan untuk memanfaatkan peluang. Persaingan yang semakin meningkat, mengharuskan perusahaan untuk dapat bereaksi cepat sesuai tuntutan pelanggan yang dinamis. Perusahaan harus mampu merespon perubahan eksternal dalam hal persaingan atau hanya sekedar perubahan permintaan dari pelanggan. *Supply chain yang agile* dianggap sebagai faktor keberhasilan paling utama di dalam pasar kompetitif saat ini, karena *supply chain* yang gesit akan memungkinkan perusahaan untuk menjadi lebih peka terhadap pasar dan lebih mampu menyinkronkan *supply* terhadap permintaan (Balaji et al, 2015, Chan et al, 2017). Terdapat 4 karakteristik dan elemen kunci yang harus dimiliki *supply chain* agar menjadi SC yang *agile*:

- Sensitivitas pasar (mampu membaca dan menanggapi permintaan);
- Integrasi virtual (melibatkan penggunaan teknologi informasi untuk berbagi data antara pembeli dan *supplier*, sehingga memungkinkan SC bergerak dengan dipusatkan oleh permintaan).
- Integrasi proses (dicapai melalui kerjasama antara pembeli dan *supplier*: pengembangan produk bersama, desain sistem bersama, informasi bersama);
- Integrasi jaringan (mampu memanfaatkan kekuatan dan kompetensi masing-masing mitra jaringan untuk mencapai respons yang lebih besar terhadap kebutuhan pasar) (Iskanius, 2007).

Supply chain agility mempunyai dampak dalam meningkatkan keunggulan bersaing dalam hal integrasi proses operasional, mempercepat kebutuhan pelanggan, mempertahankan langkah-langkah berbasis pelanggan, meningkatkan akses informasi, dan meningkatkan fleksibilitas antara produsen dan pemasok. SCA membantu perusahaan untuk dapat melihat perubahan pasar yang cepat serta mencegah gangguan di jaringan *supply chain*. Integrasi internal, integrasi eksternal, integrasi informasi, integrasi jaringan dan kolaborasi akan meningkatkan kualitas kinerja, meminimalisir biaya dan mengurangi waktu produksi. Sehingga SCA dipandang sebagai dinamika operasional yang mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menghadapi ketidakpastian dalam lingkungan bisnis serta perubahan yang cepat. Selain itu, SCA memerlukan kemampuan untuk memuaskan pelanggan, termasuk kemampuan respon, fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi. Perusahaan harus bisa fleksibel, responsif dan beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar. Hal ini dapat dicapai melalui hubungan kolaboratif, integrasi proses,

integrasi informasi, dan sensitivitas pelanggan ataupun pasar untuk mencapai tujuan kepuasan pelanggan. Di dalamnya termasuk efisiensi biaya, waktu, kompetensi dan kecepatan dalam jaringan *supply chain* yang berkontribusi terhadap keunggulan bersaing sebuah perusahaan (Ambe, 2010, Wu et al., 2017).

Di dalam lingkungan bisnis terdapat suatu keadaan yang tidak pasti yang dihadapi perusahaan, baik dari sisi perubahan kondisi pasar maupun keinginan pelanggan. Yang mengharuskan perusahaan mengadaptasi suatu strategi untuk menghadapi kondisi seperti ini. Situasi yang tidak pasti bagi *supply chain* bisa muncul dari perubahan *suppliers*, perubahan permintaan, dan perubahan lingkungan bisnis. Perubahan kondisi yang terjadi itu bisa disebabkan oleh ketidakpastian permintaan yang harus dipenuhi oleh perusahaan, permintaan pelanggan yang mendesak, perubahan jumlah dan variasi produk yang dibutuhkan, pengurangan waktu pemenuhan pesanan, meningkatnya inovasi suatu produk ataupun rusaknya bahan baku yang disediakan *supplier*. Perubahan lingkungan dalam bisnis dapat disebabkan:

1. Fluktuasi pasar yang disebabkan oleh pertumbuhan, peningkatan dan pengenalan produk baru serta penyusutan waktu pakai suatu produk.
2. Pasar yang berubah dengan cepat, meningkatnya biaya, daya saing dan pengembangan produk baru, yang menyebabkan persaingan ketat.
3. Perubahan kebutuhan pelanggan yang disebabkan oleh penyesuaian permintaan, harapan peningkatan kualitas dan waktu pengiriman yang cepat.
4. Perubahan teknologi yang cepat.

5. Perubahan sosial yang disebabkan oleh perlindungan lingkungan, tenaga kerja, tempat kerja dan tekanan hukum.

Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk mengenali dan memahami lingkungan bisnis yang berubah, akan mempunyai kemungkinan untuk bertahan dan berkembang di dalam lingkungan bisnis. Kemampuan perusahaan untuk menanggapi perubahan permintaan dari pelanggan dengan cepat dan memberikan produk-produk berkualitas tinggi ke pasar dalam waktu sesingkat mungkin, akan mencerminkan keberhasilan perusahaan. (Guner et al., 2018, Iskanius, 2007). Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, Peran dari *absorptive capacity* pada *competitive advantage* dilakukan melalui pengembangan keterampilan untuk mengenali pengetahuan yang berharga di dalam lingkungan bisnis, mengambil pengetahuan ini, mengasimilasi, mengubah dan mengembangkannya, sehingga perusahaan dapat mengambil manfaat untuk menumbuhkan dan memperkuat *competitive advantage*. Perusahaan dengan *absorptive capacity* yang superior juga dianggap berada dalam posisi yang menguntungkan untuk memberikan keunggulan *supplychain agility*. *Supply chain agility* (SCA) adalah alat yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai *competitive advantage*. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa fleksibilitas secara signifikan dipengaruhi oleh integrasi proses, integrasi informasi dan aliansi strategis. Kemudian, integrasi proses memiliki pengaruh tertinggi dalam mengembangkan *competitive advantage*. Dari penelitian terdahulu terlihat terdapat hubungan positif antara *absorptive capacity* dengan *supplychain agility* dan juga antara *absorptive capacity* dengan *competitive advantage* serta hubungan positif

antara *suplychain agility* dengan *competitive advantage*. Beberapa penelitian meneliti mengenai efek pengaruh AC terhadap SCA dan AC terhadap CA maupun SCA terhadap CA. Namun pada penelitian ini, penelitian akan melihat efek pengaruh SCA sebagai variabel yang memediasi pengaruh AC terhadap CA pada kafe dan rumah makan modern.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah *absorptive capacity* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*?
2. Apakah *absorptive capacity* berpengaruh positif terhadap *suplychain agility*?
3. Apakah *supply chain agility* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*?
4. Apakah *supply chain agility* memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dengan *competitive advantage*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui hubungan antara *absorptive capacity* terhadap *competitive advantage*.
2. Mengetahui hubungan antara *absorptive capacity* terhadap *supply chain agility*.
3. Mengetahui hubungan antara *supply chain agility* terhadap *competitive advantage*.

4. Mengetahui apakah *supply chain agility* memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dengan *competitive advantage*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat dijadikan informasi bagi perusahaan untuk mengetahui mengenai dampak penggunaan strategi *supply chain agility* dalam memediasi hubungan antara kemampuan *absorptive capacity* perusahaan dan *competitive advantage* perusahaan, sehingga nantinya perusahaan akan mendapatkan *insight* lebih dalam, mengenai efek strategi ini terhadap perusahaannya.

2. Manfaat Bagi Penelitian selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan informasi untuk mengetahui mengenai dampak penggunaan strategi *supply chain agility* dalam memediasi hubungan antara kemampuan *absorptive capacity* perusahaan dan *competitive advantage* perusahaan dan dapat dijadikan referensi tambahan bagi penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah :

BAB I : PENDAHULUAN,

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori membahas teori yang terkait dan berhubungan mengenai *absorptive capacity*, *supply chain agility*, dan *competitive advantage*, kerangka penelitian dan pengembangan hipotesis.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi populasi dan sampel, metode penelitian yang digunakan, data yang diperlukan, sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel dan teknik analisa data

BAB IV: ANALISIS DATA

Bab ini berisi hasil pengolahan data, analisis data dan pembahasan data

BAB V: KESIMPULAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan saran penelitian selanjutnya

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Absorptive Capacity

Konsep AC pada awalnya diusulkan oleh Cohen dan Levinthal pada tahun 1990. Mereka menunjukkan bahwa perusahaan tidak dapat mengambil keuntungan dari pengetahuan eksternal, jika tidak bereaksi terhadap pengetahuan tersebut. Sebaliknya, perusahaan harus mengembangkan kemampuan untuk mengenali nilai nilai dari pengetahuan eksternal untuk mengasimilasi dan menggunakannya untuk kepentingan keuntungan. Terdapat empat dimensi yang telah digunakan di dalam konsep AC ini; akuisisi, asimilasi, transformasi dan eksploitasi pengetahuan baru. Dalam konsep AC ini, fase akuisisi mengacu kepada identifikasi pengetahuan baru dan bagaimana pengetahuan itu ditransfer dari satu perusahaan ke perusahaan lain atau mitra; asimilasi menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya dan keterampilan untuk mengasimilasi pengetahuan yang diperoleh; transformasi menunjukkan kombinasi pengetahuan eksternal dan internal untuk memenuhi kebutuhan perusahaan; eksploitasi yaitu menggunakan pengetahuan secara konsisten dengan tujuan keuntungan perusahaan sesuai dengan upaya dan sumber daya yang diinvestasikan pada fase sebelumnya. *Absorptive capacity* menjadi kemampuan dinamis perusahaan yang berharga dan sulit untuk ditiru oleh pesaing karena sangat bergantung kepada pengetahuan masing-masing perusahaan. Kemampuan ini kemudian menjadi sesuatu yang langka, sulit untuk ditiru dan diganti, yang berpengaruh untuk memperoleh keunggulan bersaing di antara

perusahaan, sehingga perusahaan dengan *absorptive capacity* yang tinggi dapat bereaksi jauh lebih efektif terhadap kebutuhan pelanggan mengenai produk baru atau produk yang disesuaikan dan di saat yang bersamaan, dapat meningkatkan kemampuan organisasi dan praktik manajemen yang berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan harus lebih memperhatikan kemampuan dalam mengelola pengetahuan, mengembangkan pemahaman tentang pengetahuan yang dimiliki, mengonversi pengetahuan menjadi kapasitas untuk memenuhi tuntutan lingkungan bisnis. *Absorptive capacity* sangat penting agar perusahaan dapat melakukan sesuatu yang berbeda dibanding para pesaingnya, dan juga mengeksploitasi peluang yang terjadi di lingkungan bisnis yang mudah berubah sehingga memunculkan keunggulan bersaing (Foss et al., 2011, Dobrzykowski et al., 2015, Sanchez & Leo, 2018).

Terdapat empat dimensi di dalam konsep *absorptive capacity*, di mana masing-masing dimensi adalah kemampuan dari masing-masing dimensi itu sendiri dan semua dimensi secara bersama-sama menghasilkan *absorptive capacity* yang merupakan sebuah kemampuan dinamis organisasi. (Lis & Sudolska, 2015 Chatchawanchanakij & Arphonpisan, 2021)

- a. Akuisisi : Kemampuan untuk dapat mengenali dan mengambil pengetahuan dari luar.
- b. Asimilasi : Kemampuan menganalisa, mengolah, memahami dan menafsirkan informasi yang diperoleh dari luar.
- c. Transformasi : Kemampuan mengembangkan dan menyempurnakan informasi.

- d. Eksploitasi : Kemampuan untuk secara konsisten menggunakan pengetahuan yang baru ini, untuk digunakan dalam kepentingan bisnis perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

Kemampuan Akuisisi

Kemampuan akuisisi yaitu kemampuan perusahaan untuk dapat mengidentifikasi dan mengambil pengetahuan yang bermanfaat dari luar. Untuk mencari pengetahuan, perusahaan harus terlibat aktif dalam mendengarkan dalam menganalisis lingkungan, pendekatan ini menghasilkan pengetahuan baru dari beragam sumber. Ketika diidentifikasi terdapat pengetahuan baru dan dianggap memiliki nilai, maka pengetahuan dapat ditransfer ke perusahaan lain atau mitra.

Kemampuan Asimilasi

Kemampuan asimilasi adalah kemampuan untuk menyerap pengetahuan yang ditangkap, menentukan apakah pengetahuan baru sesuai dengan pengetahuan yang ada sebelumnya, dan menilai apakah pengetahuan yang baru harus diubah agar sesuai dengan pengetahuan yang ada di perusahaan.

Kemampuan Transformasi

Kemampuan transformasi adalah kemampuan perusahaan dalam melakukan modifikasi, penyesuaian, dan penggabungan pengetahuan baru dengan pengetahuan yang sudah ada. Setelah pengetahuan diidentifikasi dan dipahami, maka harus dikombinasikan dengan struktur pengetahuan yang ada dari

perusahaan. transformasi diperlukan untuk mengubah skema pengetahuan saat ini dan mencocokkan dengan pengetahuan yang baru, dalam hal ini mungkin terjadi ketidaksesuaian antara struktur pengetahuan yang baru dan yang sudah ada. Dengan kata lain, kemampuan transformasi memungkinkan perusahaan untuk melakukan penggabungan pengetahuan yang baru dengan pengetahuan yang ada

Kemampuan Eksploitasi

Kemampuan eksploitasi adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan perubahan atau penyempurnaan pengetahuan baru untuk penciptaan nilai pada perusahaan. Hasil dari perubahan tersebut tercermin dalam penciptaan barang baru, proses, atau bentuk organisasi, sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif dan nilai tambah bagi perusahaan (Noblet et al., 2011, Kocoglu & Keskin, 2015).

2.1.2 Supply chain Agility

Supply chain agility didefinisikan sebagai kemampuan *supply chain* dalam menanggapi perubahan yang terjadi di lingkungan pasar dengan cepat. Dan juga sebagai kemampuan *supply chain* untuk merespon secara tepat waktu, perubahan lingkungan yang terjadi di pasar. Konsep ini merupakan konsep yang berfokus pada sisi eksternal dan dianggap sebagai kemampuan. Maka dari itu, *agility* sebuah *supply chain* suatu perusahaan berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk merespon atau bereaksi cepat pada perubahan yang terjadi, bukan pada seberapa efektif hasil yang dicapai (Chan et al, 2017). Konsep *agility* sangat luas dan

multidimensional, yang mencakup *customer agility*, *operational agility*, *partnering agility*, *enterprise agility*, *organisational agility* dan *supply chain agility*. Ada beberapa definisi dan interpretasi terhadap *supply chain agility*, salah satunya adalah di mana perusahaan berkembang pesat di dalam lingkungan yang berubah dengan cepat dan tidak terprediksi, dengan cara melakukan tindakan yang *agile*. Selain itu, *supply chain agility* juga didefinisikan sebagai kemampuan internal dan eksternal perusahaan dalam berhubungan dengan pelanggan dan supplier utama, dalam merespon secara tepat perubahan pasar dan gangguan (Swafford et al, 2008, Braunscheidel & Suresh, 2009). *Agility* di dalam konteks SCM dipandang sebagai kemampuan *supply chain* untuk dapat dengan cepat merespon perubahan lingkungan bisnis yang tidak menentu dan berubah-ubah untuk dapat bergerak cepat melakukan perubahan di dalam permintaan pasar dan memenuhi permintaan pelanggan, baik dalam volume, variasi maupun keduanya (Iskanius, 2007).

Agility adalah kemampuan dalam menggunakan kepekaan pasar dan *virtual enterprise* untuk mendapatkan peluang keuntungan di pasar yang tidak stabil. *Agility* dalam *supply chain* yaitu kemampuan proses *supply chain* untuk mendapatkan keuntungan strategis dalam menanggapi ketidakpastian pasar. *Agility* dalam *supply chain* dapat dicapai dengan mengembangkan kemampuan secara sistematis, yang dapat membuat *supply chain* bertindak dengan cepat terhadap perubahan dalam lingkungan yang kompetitif (Khan et al., 2009). *Supply chain* yang *agile* mampu beradaptasi dengan cepat dalam menanggapi perubahan dan kejadian yang tidak terduga, melihat peluang pasar, dan keinginan pelanggan. *Agility* dalam *supply chain* dapat dibentuk dari proses dan struktur bisnis yang

memberikan perhatian pada kecepatan, adaptasi dan ketahanan, serta yang mampu memenuhi kinerja kompetitif dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan tidak terprediksi. *Agilty* dalam *supply chain* berasal dari kemampuan perusahaan untuk dengan cepat mengidentifikasi perubahan, peluang, dan ancaman, mengakses data yang sesuai, memutuskan dengan tegas bagaimana harus bertindak, mengimplementasikan keputusan serta memodifikasi berbagai strategi dan operasi sejauh yang diperlukan (Gligor et al., 2013, Gligor, 2014).

Karakteristik, yang harus dimiliki oleh *supply chain agility* adalah

1. Sensitivitas pasar. Yaitu kemampuan membaca dan mengamati tuntutan dalam lingkungan pasar dan menemukan solusi atau menanggapi permintaan riil.
2. Jaringan virtual. Jaringan virtual didefinisikan sebagai penggunaan teknologi informasi di dalam sebuah jaringan di dalam proses *supply chain*. Penggunaan teknologi informasi digunakan untuk berbagi data antara pembeli dan *supplier*, untuk menciptakan *supply chain* yang virtual. *Supply chain* virtual berbasis kepada informasi.
3. Proses integrasi. Proses integrasi adalah proses kolaboratif antara pembeli dan *supplier*, dalam pengembangan produk, sistem, dan berbagi informasi. Informasi yang dibagikan antara mitra *supply chain* hanya dapat dimanfaatkan sepenuhnya melalui proses integrasi.
4. Integrasi jaringan, yaitu pengorganisasian di dalam suatu jaringan SC sehingga anggota *supply chain* dapat bekerja di dalam satu jaringan. Mitra dihubungkan bersama sebagai suatu jaringan. Bisnis bisnis

individu berkembang, tidak lagi bersaing sebagai entitas yang berdiri sendiri, namun sudah sebagai bagian dari *supply chain* (Güner et al, 2018).

Terdapat lima dimensi *agility supply chain*: kewaspadaan (*alertness*), aksesibilitas (*accessibility*), keputusan (*decisiveness*), kecepatan (*swiftness*), dan fleksibilitas (*flexibility*). Setiap dimensi menyatakan kemampuan yang harus dikembangkan perusahaan untuk mencapai tingkat *agility* yang diinginkan (Gligor et al., 2013).

1. Kewaspadaan

Kewaspadaan didefinisikan sebagai kemampuan untuk dapat dengan cepat melihat perubahan, peluang, dan ancaman. Dalam lingkungan bisnis, sebelum sebuah perusahaan merespon perubahan di lingkungannya, perusahaan itu harus dapat terlebih dahulu mengidentifikasi perubahan yang terjadi. Perusahaan yang *agile* adalah perusahaan yang tingkat kewaspadaannya tinggi. Kewaspadaan membutuhkan tingkat kepekaan pada tren yang muncul di pasar, mendengarkan para pelanggan, pertukaran informasi dengan *supplier*, memperhatikan permintaan pasar, dan merasakan gangguan yang datang, baik dari bencana alam atau bencana buatan manusia.

2. Aksesibilitas

Aksesibilitas adalah kemampuan untuk dapat dengan cepat mengakses data yang sesuai dengan kebutuhan. Setelah perusahaan melakukan dimensi kewaspadaan untuk mendeteksi perubahan, perusahaan harus dapat dengan cepat

mengakses data yang sesuai untuk dapat dengan cepat mengambil keputusan tentang bagaimana perusahaan akan bertindak. Akses informasi di seluruh jaringan *supply chain* adalah syarat utama untuk dapat memenuhi *agility* pada *supply chain*. Setiap anggota bagian dari jaringan *supply chain*, harus dapat men-*share* tingkat permintaan dan memberikan informasi inventaris dan produksi dalam *real time*. Sebagian besar perusahaan masih tidak mempunyai aksesibilitas data secara *real time*. Hal ini menyebabkan tingkat *agility* yang terbatas. Banyak perusahaan masih mengandalkan departemen teknologi informasi (TI) untuk memberikan laporan, yang akhirnya membutuhkan banyak waktu untuk melakukan proses dan produksi. Sebaliknya, perusahaan yang *agile* harus menyediakan akses ke data *real time* untuk karyawan yang berkepentingan untuk menghasilkan akses informasi yang lebih cepat.

3. Keputusan

Agility bergantung pada kemampuan perusahaan untuk membuat keputusan secara tegas dengan menggunakan informasi yang tersedia. Perusahaan tidak cukup hanya dengan melakukan deteksi perubahan (kewaspadaan) dan kemudahan mengakses informasi yang relevan (aksesibilitas) dalam *supply chain* perusahaan. Tetapi juga perlu untuk mempunyai kemampuan membuat keputusan tegas mengenai bagaimana menanggapi perubahan. Dengan jaringan *supply chain* perusahaan yang semakin meluas, fungsi dan lapisan manajemen yang terlibat semakin banyak, sehingga mengarah kepada kelambatan pengambilan keputusan. Perusahaan perlu meminimalisir waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan

keputusan yang akan digunakan untuk bertindak, sehingga lapisan manajemen yang terlibat untuk pengambilan keputusan tidak perlu terlalu banyak.

4. Kecepatan

Setelah keputusan dibuat untuk menanggapi perubahan, selanjutnya *agility* bergantung pada kemampuan kecepatan perusahaan untuk mengimplementasikan keputusan. Jika sebuah perusahaan sudah mendeteksi perubahan di dalam lingkungannya, mempunyai kemampuan akses data yang sesuai dan telah membuat keputusan tentang tindakan perusahaan, namun tidak memiliki kemampuan untuk dengan cepat mengimplementasikan keputusan yang telah dibuat, maka siklus *agility* terputus.

5. Fleksibilitas

Dalam konteks *supply chain*, fleksibilitas adalah kemampuan perusahaan untuk melakukan perubahan strategi dan operasinya untuk mengimplementasikan strateginya sejauh yang dibutuhkan.

Supply chain agility bisa dicapai melalui sinergi dan fleksibilitas dari berbagai pihak yang terlibat di dalamnya, dengan melibatkan setiap anggota *supply chain* untuk dapat memberikan respon secara lebih efektif terhadap pasar yang sangat fluktuatif. Dengan demikian *agility* dipandang sebagai sebuah kemampuan.

2.1.3 Competitive Advantage

Keunggulan bersaing adalah kondisi di mana ketika posisi perusahaan memiliki strategi yang lebih berhasil dan sulit untuk ditiru dibanding para pesaing. Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif jika menerapkan strategi yang bisa menciptakan dan menambahkan nilai yang tidak diterapkan secara bersamaan oleh pesaing. Ada beberapa kondisi teoritis yang menjadi dasar keunggulan bersaing, yaitu heterogenitas sumber daya, *ex post limit to competition*, *imperfect mobility*, dan *ex ante limit to competition*. Heterogenitas sumber daya memungkinkan perusahaan untuk mengakses dan mengontrol sumber daya yang tidak tersedia bagi perusahaan lain. Perusahaan dengan akses ke sumber daya ini dapat menggunakannya untuk keunggulan. Sumber daya yang unggul akan memungkinkan perusahaan untuk berproduksi secara lebih ekonomis untuk memenuhi keinginan pelanggan. *Ex Post Limits to Competition* artinya harus ada kekuatan untuk bisa membatasi persaingan. Pilar ini dapat tercapai jika memenuhi dua syarat, yaitu imitabilitas yang tidak sempurna dan substitusi yang tidak sempurna. *Ex Ante Limits to Competition* berarti bahwa untuk mempertahankan keunggulan bersaing, heterogenitas sumber daya harus dipertahankan. Harus ada persaingan untuk mendapatkan sumberdaya. *Imperfect mobility* berarti sumber daya tidak dapat dipindahkan karena tidak dapat diperdagangkan. Model teoritis ini adalah model berbasis sumber daya yang didasarkan pada sumber daya organisasi. Berbagai metode pengukuran dirumuskan untuk mengukur tingkat keunggulan bersaing suatu perusahaan. Keunggulan bersaing dapat diukur dengan menggunakan indikator berbasis sumber daya dan indikator berbasis pasar/industri

(non-sumber daya). Indikator berbasis sumber daya dibangun di atas konsep hambatan untuk masuk. Termasuk di dalamnya skala ekonomi, diferensiasi produk, Inovasi, dan persyaratan Modal. Indikator non-sumber daya berdasarkan pasar/industri, mencakup kekuasaan atas *supplier*, kekuasaan atas pelanggan, dan kredibilitas membalas ancaman pesaing. (Ambe, 2010, Dickinson & Sommers, 2012)

Skala ekonomi. Skala ekonomi memungkinkan perusahaan untuk menggunakan kemampuan sumber daya teknologi maupun kualitas manufaktur untuk menghasilkan produk secara efisien. Skala ekonomi diukur dengan rasio Cost of Sales (CoS), yaitu harga pokok penjualan dibagi penjualan bersih. Rasio CoS yang lebih besar menandakan biaya yang dikeluarkan lebih besar untuk menghasilkan penjualan bersih begitu pula sebaliknya.

Diferensiasi produk. Menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membangun identitas merek. Ini menjadi penghalang bagi pesaing baru atau pesaing yang sudah ada. Diferensiasi produk diukur dengan rasio intensitas iklan (AdvInt), di mana biaya iklan dibagi dengan penjualan bersih.

Inovasi. Inovasi mencerminkan teknologi milik perusahaan. Perusahaan yang lebih banyak berinvestasi di dalam inovasi penelitian dan pengembangan, akan memiliki profitabilitas masa depan yang lebih tinggi jika proyek yang dilaksanakan menghasilkan *npv* yang positif. Inovasi diukur dengan rasio antara total biaya penelitian dan pengembangan dibagi dengan penjualan bersih.

Persyaratan modal. Hambatan untuk masuk muncul jika tingkat modal yang tinggi diperlukan untuk bersaing di dalam suatu industri. Kebutuhan modal diukur

dengan intensitas Modal ($CapInt$), yang didefinisikan sebagai beban penyusutan dibagi dengan penjualan bersih. Perusahaan dengan tingkat intensitas modal yang lebih tinggi akan memiliki pengembalian yang lebih tinggi jika secara efektif menjadi hambatan masuk bagi pesaing.

Kekuatan atas *supplier*. Perusahaan mampu membangun keunggulan bersaing dengan memanfaatkan kekuatan atas *supplier* untuk mendapatkan kondisi perdagangan yang menguntungkan. Kekuatan atas *supplier* diukur dengan: (1) rasio leverage kewajiban operasi ($OLLev$), yang didefinisikan sebagai rasio kewajiban operasi dibagi dengan aset operasi bersih; dan (2) perputaran persediaan, dihitung dengan membagi harga pokok penjualan dengan persediaan.

Kekuatan atas pelanggan. Kekuatan pelanggan menunjukkan posisi kompetitif perusahaan. Perusahaan memiliki daya tawar terhadap pelanggan yang ditunjukkan dengan transaksi berulang yang mengindikasikan terbatasnya produk substitusi. Kekuatan atas pelanggan diukur dengan: (1) perputaran piutang, yaitu penjualan bersih dibagi piutang; (2) Pangsa pasar, yaitu pendapatan penjualan dibagi pendapatan industri.

Kredibilitas membalas ancaman pesaing. Perusahaan harus mampu membalas terhadap pesaing baru atau pesaing yang sudah ada. Untuk mencapai kondisi ini, perusahaan harus memiliki fleksibilitas keuangan yang cukup untuk melakukan tindakan balas dendam. Kemampuan perusahaan untuk merespon ancaman ditunjukkan oleh kapasitas ketersediaan dana.

Keunggulan bersaing akan mendorong perusahaan untuk mencapai kinerja yang unggul, di mana keunggulan bersaing menentukan profitabilitas perusahaan.

Perusahaan yang inovatif akan memiliki keunggulan bersaing yang memengaruhi kinerja keuangan. Kinerja unggul perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing adalah karena memenuhi kriteria yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan, sehingga keunggulan bersaing akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan (Agha et al., 2011, Gaya et al., 2013, Chahal & Bakshi, 2015, Rochdi, et al. 2017)

2.2 Pengembangan Hipotesis

Pengembangan dimensi konsep *supply chain agility* dilakukan dalam penelitian Iskanius, 2007 yang memberikan pandangan terbaru mengenai *agility* di dalam *supply chain management* dan mengembangkan *supply chain agility* di dalam proyek bisnis. Terdapat 4 dimensi konsep *supply chain agility* untuk digunakan sebagai dasar melihat bagaimana elemen *agility* muncul di jaringan bisnis. Keempat dimensi tersebut adalah virtual integrasi, proses integrasi, jaringan integrasi dan sensitivitas pasar. *Agility* di dalam penelitian Braunscheidel & Suresh, 2009 dipandang sebagai taktik manajemen risiko yang membuat perusahaan dan mitranya mampu untuk merespon perubahan pasar dan gangguan di dalam *supply chain* dengan cepat. Variabel *firms supply chain agility*, terdiri dari dimensi: *joint planning*, *demand response*, *visibility*, dan *customer responsiveness*. Hasilnya menyatakan bahwa perusahaan dengan tingkat fleksibilitas eksternal tinggi, mempunyai *firms supply chain agility* yang tinggi.

Gligor, et al., 2013 meneliti 5 dimensi *firm agility supply chain* yaitu: kewaspadaan, aksesibilitas, keputusan, kecepatan, dan fleksibilitas.

. *Supply chain agility* harus bisa memberikan keunggulan bersaing di tengah ketidakpastian bagi perusahaan, ketidakpastian teknologi terhadap *agility supply chain*. Dinyatakan bahwa ketidakpastian teknologi telah berpengaruh pada *supply chain agility* secara positif dan *supply chain agility* memengaruhi kinerja perusahaan secara positif (Güner et al, 2018)

a. Hubungan antara *absorptive capacity* terhadap *competitive advantage*.

Peran dari *absorptive capacity* pada pertumbuhan perusahaan dan *competitive advantage* dilakukan melalui pengembangan keterampilan untuk mengenali pengetahuan yang berharga di dalam lingkungan bisnis, mengambil pengetahuan ini, mengasimilasi, mengubah dan mengembangkannya, perusahaan dapat mengambil manfaat untuk menumbuhkan dan memperkuat *competitive advantage* (Lis & Sudolska, 2015). Keunggulan bersaing perusahaan dibangun dari hubungan individu, kelompok dan organisasi, di dalam lingkungan kompetitif. Di mana perusahaan yang bisa melakukan ini secara positif adalah perusahaan yang memiliki kemampuan *absorptive capacity*. Karena interaksi secara eksternal membawa pengetahuan baru yang harus dikembangkan menjadi kompetensi baru. Sehingga keunggulan bersaing dibangun oleh kemampuan perusahaan untuk mengubah pengetahuan ini dan membawanya menjadi interaksi di lingkungan bisnis (Da silva et al., 2014).

H1 : *absorptive capacity* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*

b. Hubungan antara *absorptive capacity* terhadap *supply chain agility*

Dalam penelitian Dobrzykowski et al., 2015, meneliti tentang AC di dalam SC. Dalam penelitian ini dikatakan informasi adalah aktivitas inti dari *supply chain* yang semakin penting karena perusahaan berusaha untuk menjadi lebih responsif terhadap permintaan pelanggan yang meningkat akan produk inovatif. Penelitian ini didasarkan pada teori pemrosesan informasi, dan menguji peran AC dalam menghubungkan strategi dan kinerja responsif perusahaan. Dalam penelitian ini AC sepenuhnya memediasi hubungan antara strategi responsif dan kinerja perusahaan, AC adalah kompetensi yang diperlukan untuk perusahaan yang bertujuan untuk memberikan produk inovatif kepada pelanggan. Pada penelitian Chatchawanchanchanakij & Arphonpisan, 2021 Penelitian ini meneliti uji peran mediasi *absorptive capacity* dalam hubungan antara *supply chain agility* dan *firm performance*. Penelitian ini memperlihatkan SCA sebagai mekanisme potensial untuk mendapatkan kinerja tingkat tinggi dengan mereformasi AC perusahaan. Perusahaan dengan AC yang superior dianggap berada dalam posisi yang menguntungkan untuk memberikan keunggulan SCA.

H2 : *absorptive capacity* berpengaruh positif terhadap *supply chain agility*

c. Hubungan antara *supply chain agility* terhadap *competitive advantage*.

Penelitian yang dilakukan Ambe pada tahun 2010 untuk mengeksplor konsep dari *supply chain agility* dan melihat hubungan di antara SCA dan *competitive advantage*. Dalam penelitian ini, untuk menghadapi perubahan dunia bisnis yang semakin dinamis, persaingan yang semakin tinggi dan permintaan pelanggan yang fluktuatif, perusahaan harus menghadapi tantangan di dalam *supply chain* nya. Perusahaan harus merespon perubahan yang naik turun dengan semakin meningkatkan kelincahannya. Di mana *agility* ini dipandang sebagai kemampuan untuk merespon perubahan di pasar dan keinginan pelanggan secara cepat sebagai pembawa *competitive advantage*. Pada penelitian Wu et al 2017, Pada penelitian ini meneliti pencapaian *competitive advantage* melalui SCA di dalam keadaan yang tidak pasti atau berubah ubah. *Supply chain agility* (SCA) adalah alat yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai *competitive advantage*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas secara signifikan dipengaruhi oleh integrasi proses, integrasi informasi dan aliansi strategis. Kemudian, integrasi proses memiliki pengaruh tertinggi dalam mengembangkan *competitive advantage*.

H3 : *supply chain agility* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*

- d. Hubungan antara *supply chain agility* dalam memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dengan *competitive advantage*

Seperti diketahui dalam penelitian penelitian yang dibahas sebelumnya, *absorptive capacity* (AC) memfasilitasi perusahaan dalam menerapkan pengetahuan terbaru untuk meningkatkan keunggulan bersaing (CA) perusahaan.

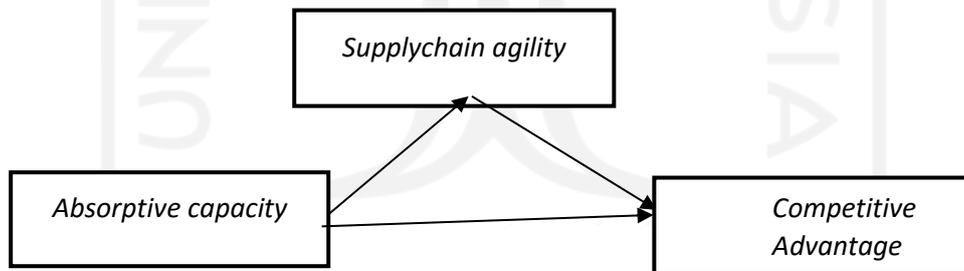
Keunggulan dicapai melalui pengembangan kemampuan dinamis, di mana perusahaan harus mendapatkan pengetahuan terbaru sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Kebutuhan pengetahuan perusahaan akan kebutuhan pelanggan, tingkat pengetahuan pasar dan pengetahuan mengenai proses terus meningkat. Tingkat AC yang tinggi memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan pengetahuan terbaru yang terkait dengan seluruh *supply chain* mereka. Perusahaan dengan tingkat AC yang tinggi akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan permintaan pelanggan secara tepat waktu dan mengenali fluktuasi pasar dengan lebih cepat. Dengan mengetahui perubahan pasar lebih cepat dan merespon secara tepat waktu, perusahaan akan mendapatkan *competitive advantage* dengan meningkatkan *supply chain agility* nya.

H4 : *supply chain agility* memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dengan *competitive advantage*

Pada penelitian Wijayanto & Nuzula pada tahun 2019, melihat efek dari *competitive advantage* pada *financial performance* dan *firm value*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *competitive advantage* terhadap *financial performance* dan *firm value*. Penelitian dilakukan pada 30 perusahaan manufaktur dengan menganalisis data laporan keuangan perusahaan periode 2010 sampai 2016. Data dianalisis menggunakan *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA). Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *competitive advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *financial performance* dan *firm value*. Penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pengaruh *competitive advantage* terhadap *firm value* yang jarang diteliti

sebelumnya. Penelitian ini juga memperkuat bukti pengaruh *competitive advantage* terhadap *financial performance*.

Supply chain agility terdiri dari sensitivitas pasar, integrasi virtual, integrasi proses dan integrasi jaringan. Keempat karakteristik tersebut mewakili strategi *supply chain agility* di dalam sebuah perusahaan dalam proses bisnis. Kemampuan *absorptive capacity* perusahaan yang baik akan membuat *supply chain* perusahaan dalam merespon perubahan pasar, melakukan integrasi jaringan proses kepada mitra semakin baik. Kemampuan AC perusahaan dilihat dari kemampuan akuisisi, asimilasi, transformasi dan eksploitasi pengetahuan baru nya. Dengan kemampuan SCA yang semakin baik, juga berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing (CA) suatu perusahaan. Di mana kemampuan AC perusahaan juga menunjang keunggulan bersaing suatu perusahaan.



Gambar Kerangka penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan model penelitian kuantitatif. Dengan melihat rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya, metode pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, untuk membuktikan hipotesis yang akan diuji dan diolah berdasarkan data. Metode kuantitatif digunakan pada penelitian yang menguantifikasi data dan menerapkan analisis statistik. Metode penelitian kuantitatif ini bertujuan menjelaskan suatu masalah atau fenomena melalui pengumpulan data dalam bentuk numerik dan menganalisisnya menggunakan bantuan metode statistik dikuantifikasikan atau tidak dapat dihitung sehingga variabel tidak dapat diungkapkan dengan angka seperti persepsi, pendapat, anggapan dan sebagainya (Apuke, 2017, Muneer, 2019).

Pada penelitian ini, akan dilakukan penelitian terhadap *supply chain agility* sebagai variabel mediasi hubungan antara *absorptive capacity* dengan *competitive advantage*. Hubungan SCA sebagai variabel mediasi akan dilihat dalam hubungannya terhadap AC dan CA. AC akan dibuktikan berhubungan positif terhadap SCA. SCA akan dibuktikan berhubungan positif terhadap CA, dan AC akan dibuktikan berhubungan positif terhadap CA. Lalu akan dibuktikan hubungan SCA sebagai variabel mediasi hubungan antara AC dengan CA. Penelitian akan dilakukan terhadap industri jasa yang diekspektasikan membutuhkan AC dan SCA

dalam operasinya serta berada di lingkungan yang dinamis dengan melakukan metode kuesioner untuk pengambilan data.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *owner, manager dan supervisor* kafe dan rumah makan modern. Populasi tersebut dipilih karena saat ini kafe sudah dianggap sebagai gaya hidup seseorang dan terus mengalami peningkatan baik dari segi kualitas dan kuantitasnya. Sehingga subjek dalam penelitian ini adalah individu yang mengelola kafe dan rumah makan.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dengan menentukan kriteria-kriteria tertentu. Adapun kriteria-kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah sebagai berikut:

1. *Owner, manager atau supervisor* di kafe atau rumah makan yang melakukan *digital marketing*. Pengukuran tingkat adopsi digital menggunakan kriteria pada 3 tingkatan adopsi digital yaitu (*Deloitte Access Economics, 2015*):
 - Tingkat Dasar yaitu memiliki perangkat digital seperti komputer atau ponsel pintar dan mampu mengakses internet.
 - Tingkat Menengah yaitu terlibat langsung dalam jejaring sosial melalui kepemilikan situs atau akun jejaring sosial, menyediakan fasilitas *live chat* atau utas untuk menarik pelanggan.

- Tingkat Lanjutan yaitu memiliki konektivitas canggih, jejaring sosial terintegrasi dan kemampuan bisnis *e-commerce*.
2. *Owner, manager, atau supervisor* di kafe atau rumah makan yang memiliki *followers* Instagram minimal 500 *followers*.
 3. Responden memiliki jabatan sebagai *owner* (pemilik), *manager* dan *supervisor*

Dalam praktiknya, teknik sampling akan diaplikasikan pada responden yang mampu mengisi kuesioner melalui *google form*. Adapun kafe dan rumah makan modern yang akan dijadikan subjek dalam penelitian ini diambil berdasarkan akun sosial media dengan *follower* terbanyak.

Dalam menentukan jumlah sampel, rumus yang dapat digunakan adalah merujuk pada pernyataan bahwa besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM adalah Jumlah indikator x 5 sampai 10 kali (Hair et al., 2010). Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel minimum untuk penelitian ini adalah Sampel minimal = $12 \times 5 = 60$ responden. Berdasarkan rumus di atas, maka jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 60 responden. Penelitian ini akan menggunakan sampel sebanyak 200 responden dan jumlah tersebut telah di atas batas minimum responden yang diperlukan.

3.3 Sumber Data

Berdasarkan jenis data yang ada, sumber data pada penelitian ini diambil dari sumber data primer.

Data primer. Yaitu data yang didapatkan langsung dari sumbernya. Caranya bisa melalui penyebaran kuesioner, maupun mempelajari dokumen terkait dari penelitian. Penelitian akan dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner langsung kepada responden untuk mendapatkan data. Peneliti akan menyebarkan kuesioner terhadap calon responden dari perusahaan yang bergerak di bidang jasa yaitu kafe dan rumah makan modern mengenai kemampuan *absorptive capacity* perusahaan dan operasi *supply chain agility* nya serta *competitive advantage* yang dilakukan perusahaan. Penelitian membutuhkan data berupa informasi kemampuan *absorptive capacity* di dalam perusahaan dan praktik *supply chain agility* yang dijalankan perusahaan berhubungan dengan *competitive advantage* yang dilakukan oleh perusahaan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah berupa kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pernyataan tertulis kepada responden. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan data kuesioner karena kuesioner merupakan

metode pengumpulan data yang efisien bila penelitian telah dengan pasti mengetahui variabel yang akan diukur dan apa yang diharapkan dari responden. Metode Kuesioner juga cocok digunakan apabila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *skala likert* 1 - 5 dengan kriteria:

- Sangat Tidak Setuju diberi skor 1
- Tidak Setuju diberi skor 2
- Cukup Setuju diberi skor 3
- Setuju diberi skor 4
- Sangat Setuju diberi skor 5

3.5 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan 3 variabel yang terdiri dari 1 variabel eksogen yaitu *absorptive capacity*, dan 2 variabel endogen yang meliputi *supply chain agility* dan *competitive advantage*. Adapun definisi dan proksi dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

3.5.1 *Absorptive Capacity*

Absorptive Capacity adalah kemampuan organisasi untuk memperoleh, mengasimilasi dan kemudian mengeksploitasi informasi untuk meningkatkan

kinerja perusahaan (Sripada, 2020). Adapun indikator *absorptive capacity* adalah sebagai berikut (Lo & Tian, 2020):

- Karyawan dan manajemen di unit saya sering berdiskusi dan bertukar pendapat
- Karyawan dan manajemen di unit saya sering berdiskusi dan bertukar pendapat dalam kegiatan informal seperti makan siang dll
- Saya suka berbagi pengalaman dengan rekan saya
- Unit saya memiliki deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi para karyawan

3.5.2 Competitive Advantage

Competitive advantage didefinisikan sebagai kompetensi suatu organisasi yang dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dari pesaing dalam industri (Godfrey et al. 2020). Adapun indikator keunggulan bersaing adalah sebagai berikut (Lo & Tian, 2020):

- Secara keseluruhan, unit saya memiliki reputasi yang lebih baik daripada perusahaan pesaing yang sama
- Unit saya selalu dapat mengembangkan program baru dan unik
- Unit saya selalu dapat memiliki kinerja penelitian yang lebih baik daripada perusahaan pesaing yang sama
- Unit saya selalu dapat memiliki hubungan yang lebih baik dengan industri daripada perusahaan pesaing yang sama

3.5.3 Supply chain Agility

Supply chain agility adalah kemampuan *supply chain* dalam menanggapi perubahan yang terjadi di lingkungan pasar dengan cepat. Dan juga sebagai kemampuan *supply chain* untuk merespon secara tepat waktu, perubahan lingkungan yang terjadi di pasar. Adapun indikator *supply chain agility* adalah sebagai berikut (Martinez-Sanchez & Lahoz-Leo, 2018).

- Unit saya menjalin hubungan bisnis dengan pelanggan berdasarkan pengembangan kompetensi inti
- Informasi tentang SC unit saya dapat diakses oleh semua agen SC
- Unit saya tidak ada hambatan untuk berkoordinasi dan bertukar pengetahuan antar departemen
- Unit saya menggunakan ukuran kinerja berdasarkan kepuasan pelanggan

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis statistik merupakan analisis menggunakan teknik statistika untuk membuktikan hipotesis yang diajukan. Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah gabungan dua metode statistik yaitu analisis faktor dan metode persamaan simultan (Ghozali, 2014). Program aplikasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu AMOS 22.0.

Terdapat beberapa tahapan dalam pemodelan SEM :

- 1) Pengembangan model berdasarkan teori

Peneliti harus melakukan sejumlah pencarian dengan telaah pustaka untuk mendapatkan pengembangan model teoritis. Pembeneran secara teoritis yang kuat menambah keyakinan peneliti dalam pengajuan sebuah model kausalitas dengan menganggap adanya hubungan sebab akibat antar variabel.

2) Menyusun diagram jalur (*path diagram*) dan persamaan struktural

Langkah selanjutnya yaitu menyusun hubungan kausalitas menggunakan diagram jalur serta menyusun persamaan struktural. Model teoritis yang sudah disusun, digambarkan ke dalam sebuah diagram jalur untuk mempermudah melihat hubungan kausalitas yang ingin diuji.

Setelah model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam diagram jalur, dilakukan konversi spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan. Terdapat dua hal yang perlu dilakukan dalam tahap ini yaitu menyusun model struktural di mana menghubungkan antar konstruk laten (endogen maupun eksogen) kemudian menghubungkan konstruk tersebut dengan variabel indikator yang ada.

3) Memilih jenis input matrik dan estimasi model yang diusulkan

Langkah berikutnya yaitu menentukan input data yang digunakan dalam perhitungan di mana data akan diubah menjadi matriks kovarian atau korelasi. Matriks kovarian memiliki kelebihan dalam memberikan perbandingan antar populasi atau sampel yang

berbeda di mana koefisiennya harus diinterpretasikan untuk membentuk konstruk. Sedangkan matriks korelasi memiliki rentang umum yaitu 0 sampai dengan 1 sehingga memungkinkan dilakukannya perbandingan antar koefisien. Matriks kovarian lebih dipilih oleh beberapa peneliti karena lebih sesuai untuk melihat hubungan kausalitas.

Ukuran sampel menjadi salah satu penentu pula dalam perhitungan yang dilakukan untuk menghasilkan dasar estimasi kesalahan *sampling*. Ukuran sampel minimum yang disarankan yaitu 5 – 10 observasi untuk setiap parameter yang diestimasi. Apabila parameter yang diestimasi sebanyak 20, maka jumlah sampel minimum yaitu 100 – 200.

Setelah data yang diinput telah dikembangkan, peneliti harus menentukan program komputer yang digunakan untuk melakukan estimasi contohnya AMOS 22.0.

4) Menilai identifikasi model struktural

Tahap selanjutnya yaitu masalah identifikasi yang menggambarkan indikasi model dapat diselesaikan atau tidak dengan menetapkan konstrain yang lebih banyak dalam model. Apabila solusi dari sebuah parameter struktural bisa dihasilkan, maka disebut "*identified*" sehingga model tersebut dapat diuji.

5) Uji validitas dan reliabilitas AMOS

Tahap ini dilakukan untuk menilai unidimensionalitas serta reliabilitas konstruk. Unidimensionalitas merupakan asumsi perhitungan reliabilitas dan ditunjukkan ketika indikator konstruk memiliki *acceptable fit* satu faktor model. Pendekatan yang digunakan untuk menilai model pengukuran yaitu dengan mengukur *composite reliability* serta *variance extracted* untuk setiap konstruk. Tingkat reliabilitas yang diterima secara umum ialah $> 0,70$ sedangkan reliabilitas $< 0,70$ dapat diterima untuk penelitian secara eksploratif. Sedangkan angka yang direkomendasikan untuk nilai *variance extracted* $> 0,50$. Rumus untuk menghitung *construct reliability* dan *variance extracted* adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Dalam melakukan penilaian melibatkan signifikansi dari koefisien. SEM memberikan hasil nilai estimasi koefisien, *error standard* dan *critical value* (cr) untuk setiap koefisien. Menggunakan tingkat signifikansi tertentu (0,05) maka dapat menilai signifikansi masing-masing koefisien secara statistik.

6) Menilai kriteria *Goodness-of-fit*

Pada langkah ini dilakukan penilaian kesesuaian dalam pengukuran input yang digunakan dengan prediksi model atau yang sering disebut dengan *goodness-of-fit*. Terlebih dahulu dilakukan evaluasi kesesuaian data dengan asumsi dalam SEM.

Setelah asumsi SEM telah dievaluasi, selanjutnya yaitu menentukan kriteria yang digunakan dalam evaluasi model dan pengaruh yang ditunjukkan dalam model tersebut. Penilaian ini dilakukan untuk mengukur seberapa jauh model yang digunakan mampu menjelaskan data sampel yang ada (sesuai atau *fit*) melalui beberapa penilaian sebagai berikut (Ghozali, 2014):

1. CMIN/DF

CMIN/DF merupakan nilai chi-square yang dibagi dengan degree of freedom. Nilai rasio untuk mengukur fit adalah ≤ 2 (Ghozali, 2014).

2. RMSEA

Root mean square error of approximation (RMSEA) merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistic chi-square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Ukuran RMSEA yang dapat diterima bernilai ≤ 0.08 (Ghozali, 2014).

3. GFI

Goodness of fit index (GFI) yaitu ukuran non-statistik yang nilainya berkisar dari 0 (poor fit) sampai 1.0 (perfect fit). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan fit yang lebih baik. Banyak peneliti menganjurkan nilai di atas 90% atau $\geq 0,9$ sebagai ukuran fit (Ghozali, 2014).

4. AGFI

Adjusted goodness-of-fit merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan ratio degree of freedom untuk proposed model dengan degree of freedom untuk null model. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau ≥ 0.90 (Ghozali, 2014).

5. TLI

Tucker-Lewis Index (TLI) merupakan ukuran yang menggabungkan ukuran parsimony ke dalam indeks komparasi antara proposed model dan null model dan nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama atau ≥ 0.90 (Ghozali, 2014).

6. NFI

NFI atau normed fit index merupakan ukuran perbandingan antara proposed model dan null model. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 (no fit at all) sampai 1,0 (perfect fit). Seperti halnya TLI tidak ada nilai absolute yang dapat digunakan sebagai standar, tetapi umumnya direkomendasikan sama atau ≥ 0.90 .

Dari penjelasan tersebut, dapat dilihat bahwa nilai pengujian dengan program AMOS adalah sebagaimana tabel 3.1.

No.	Goodness of fit	Cut off value
1	CMIN / DF	< 2
2	RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
3	GFI	> 90 %
4	AGFI	$\geq 0,90$
5	TLI	$\geq 0,90$
6	NFI	$\geq 0,90$

Tabel 1 Goodness of fit

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan efek penerapan *supply chain agility* dalam memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dan *competitive advantage* dengan studi kasus pada cafe dan rumah makan modern. Data primer didapatkan dari hasil jawaban responden yang disebarkan sebagian besar melalui lembar kuesioner dan juga melalui *Google Form*. Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Program aplikasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu AMOS 22.0.

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

1) Jenis Kelamin

Hasil dari penelitian persentase jenis kelamin responden antara laki – laki dan perempuan. Hasil analisis data ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 2 Jenis Kelamin

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Laki – laki	148	74%
Perempuan	52	26%
Total	200	100%

Dari hasil Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden laki-laki sebanyak 148

responden atau dengan persentase sebesar 74% dan responden perempuan sebanyak 52 responden atau dengan persentase sebesar 26%. Sebagian besar responden pada penelitian ini adalah berjenis kelamin laki-laki.

2) Umur Responden

Hasil dari penelitian didapat rentang umur responden penelitian adalah umur 18-25 tahun, 25-40 tahun, dan > 40 tahun. Hasil analisis data ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 3 Umur

Umur	Jumlah	Persentase (%)
18-25 tahun	2	1%
26-40 tahun	112	56%
> 40 tahun	86	43%

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa rentang umur responden bervariasi. Responden berumur 18 – 25 tahun yaitu sebanyak 2 responden dengan persentase 1%, responden berumur 26 - 40 tahun yaitu sebanyak 112 responden dengan persentase 56%, dan responden berumur lebih dari 40 tahun yaitu sebanyak 86 responden dengan persentase 43%. Hal ini menunjukkan bahwa responden berumur 26 – 40 tahun mendominasi data dari penelitian.

3) Jabatan dalam perusahaan

Hasil dari penelitian menunjukkan jabatan responden di dalam perusahaan.

Ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4 Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
<i>Owner</i>	73	36.5%
<i>Manager</i>	14	7%
<i>Supervisor</i>	113	56.5%

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jabatan responden paling banyak pada data penelitian adalah *supervisor* sebanyak 113 responden atau 56.5%. Sedangkan *owner* sebanyak 73 responden atau 36.5% dan *manager* sebanyak 14 responden atau 7%. Hal ini sesuai dengan kriteria dari data penelitian di mana responden data diambil dari *owner*, *manager* dan *supervisor*.

4) Tingkat Adopsi Digital

Hasil dari penelitian menunjukkan tingkat adopsi digital perusahaan. Hasil analisis data ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 5 Tingkat Adopsi Digital

Tingkat Adopsi	Jumlah	Persentase (%)
Dasar	0	0%
Menengah	1	0.5%
<i>Advance</i>	199	99.5%

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan tingkat adopsi digital yang dimiliki perusahaan. Di mana hampir keseluruhan perusahaan mempunyai tingkat adopsi digital *advance* sebanyak 199 perusahaan atau 99.5% dan 1 perusahaan mempunyai tingkat adopsi digital menengah atau 0.5 %. Hal ini mengindikasikan bahwa hampir seluruh responden perusahaan mampu melakukan pemesanan barang dan jasa serta pembayaran melalui online.

4.1.2 Penilaian Konsumen terhadap Variabel

Berdasarkan dari hasil data yang telah dikumpulkan, variabel-variabel yang telah dinilai oleh responden adalah *absorptive capacity*, *competitive advantage* dan *supply chain agility*.

Penilaian dilakukan dengan skor terendah 1 (sangat tidak setuju), dan skor tertinggi 5 (sangat setuju), untuk menentukan kriteria penilaian dalam penelitian menggunakan interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum Jawaban} - \text{Nilai Minimum Jawaban}}{\text{Jumlah kelas}}$$

Jumlah kelas

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing

variabel seperti berikut :

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Baik

1,81 – 2,60 = Tidak Baik

2,61 – 3,40 = Cukup Baik

3,41 – 4,20 = Baik

4,21 – 5,00 = Sangat Baik

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel penelitian ditunjukkan sebagai berikut:

a. *absorptive capacity*

Dalam penelitian ini variabel *absorptive capacity* terdiri atas 4 item kuesioner. Hasil penilaian responden terhadap variabel *absorptive capacity* ditunjukkan pada tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 6 absorptive capacity

No	Item Variabel	Mean	Kategori
1	Karyawan dan manajemen di Perusahaan / unit bisnis sering berdiskusi dan bertukar pendapat untuk mendapatkan pengetahuan baru	3,7	Baik
2	Karyawan dan manajemen di Perusahaan / unit bisnis sering berdiskusi dan bertukar pendapat dalam kegiatan informal seperti makan siang dll	3,47	Baik
3	Karyawan saling berbagi diskusi pengetahuan dan pengalaman satu sama lain	3,48	Baik
4	Perusahaan / unit bisnis memiliki deskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi para karyawan	3,59	Baik
	Rata-rata	3,56	Baik

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel *absorptive capacity* adalah sebesar 3,56 dan masuk ke dalam kategori baik. Di mana penilaian tertinggi terdapat pada indikator karyawan dan manajemen di perusahaan sering berdiskusi dan bertukar pendapat untuk mendapatkan pengetahuan baru dengan nilai rata-rata sebesar 3,7 dan penilaian

terendah terdapat pada indikator karyawan dan manajemen di perusahaan sering berdiskusi dan bertukar pendapat dalam kegiatan informal dengan nilai rata-rata sebesar 3,47.

b. *Competitive Advantage*

Dalam penelitian ini variabel *absorptive capacity* terdiri atas 4 item kuesioner. Hasil penilaian responden terhadap variabel *competitive advantage* ditunjukkan pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 7 competitive advantage

No	Item Variabel	Mean	Kategori
1	Secara keseluruhan, Perusahaan / unit bisnis memiliki reputasi yang lebih baik daripada perusahaan pesaing yang sama	3,65	Baik
2	Perusahaan / unit bisnis selalu dapat mengembangkan program yang baru dan unik kepada pelanggan	3,58	Baik
3	Perusahaan / unit bisnis selalu memiliki kinerja penelitian bisnis yang lebih baik daripada perusahaan pesaing yang sama	3,60	Baik
4	Perusahaan / unit bisnis selalu memiliki hubungan yang lebih baik dengan industri, daripada perusahaan pesaing yang sama	3,66	Baik

Rata – rata	3,62	Baik
-------------	------	------

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel *competitive advantage* adalah sebesar 3,62 dan masuk ke dalam kategori baik. Di mana penilaian tertinggi terdapat pada indikator perusahaan / unit bisnis selalu memiliki hubungan yang lebih baik dengan industri, daripada perusahaan pesaing yang sama dengan nilai rata-rata sebesar 3,66 dan penilaian terendah terdapat pada indikator Perusahaan / unit bisnis selalu dapat mengembangkan program yang baru dan unik kepada pelanggan dengan nilai rata-rata sebesar 3,58.

c. *Supply Chain Agility*

Dalam penelitian ini variabel *supply chain agility* terdiri atas 4 item kuesioner. Hasil penilaian responden terhadap variabel *supply chain agility* ditunjukkan pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 8 supply chain agility

No	Item Variabel	Mean	Kategori
1	Perusahaan / unit bisnis menjalin hubungan bisnis dengan pelanggan berdasarkan pengembangan kompetensi bisnis inti perusahaan	3,85	Baik
2	Informasi mengenai Supply Chain Perusahaan / unit bisnis dapat diakses oleh semua agen Supply Chain	3,75	Baik
3	Di dalam Perusahaan / unit bisnis tidak ada hambatan untuk berkoordinasi dan bertukar pengetahuan antar departemen	3,79	Baik
4	Perusahaan / unit bisnis melakukan pengukuran kinerja berdasarkan kepuasan pelanggan Converse	3,77	Baik
Rata – rata		3,79	Baik

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa rata-rata penilaian responden terhadap variabel *supply chain agility* adalah sebesar 3,79 dan masuk ke dalam kategori baik. Di mana penilaian tertinggi terdapat pada indikator perusahaan / unit bisnis menjalin hubungan bisnis dengan pelanggan berdasarkan pengembangan kompetensi bisnis inti perusahaan dengan nilai rata-rata sebesar 3,85 dan penilaian terendah terdapat pada indikator informasi mengenai Supply chain perusahaan / unit bisnis dapat diakses oleh semua agen *supply chain* dengan nilai rata-rata

sebesar 3,75

4.2 Analisis Kuantitatif

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menganalisis data. Tujuan utama analisis ini adalah untuk menguji apakah model sudah sesuai (fit) dan untuk membuktikan hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian yang dioperasikan menggunakan aplikasi AMOS 22.

4.2.1 Pengembangan Model secara Teoritis

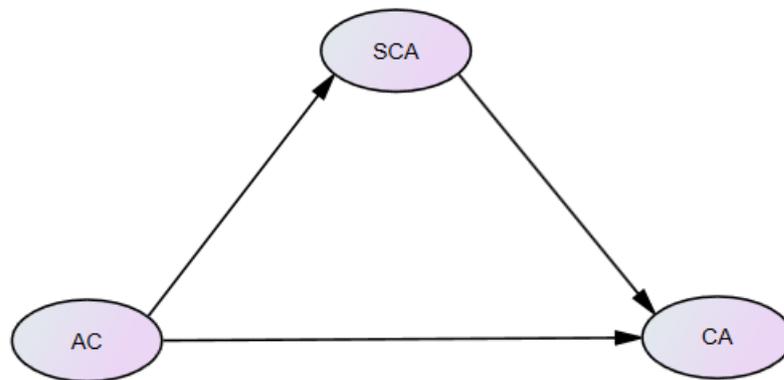
Pengembangan model dalam penelitian ini berdasarkan atas analisis yang dijelaskan pada BAB II. Di mana terdapat hubungan sebab akibat antar variabel. Model ini terdiri dari 1 variabel eksogen yaitu *absorptive capacity*, dan 2 variabel endogen yang meliputi *supply chain agility* dan *competitive advantage*.

4.2.2 Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural

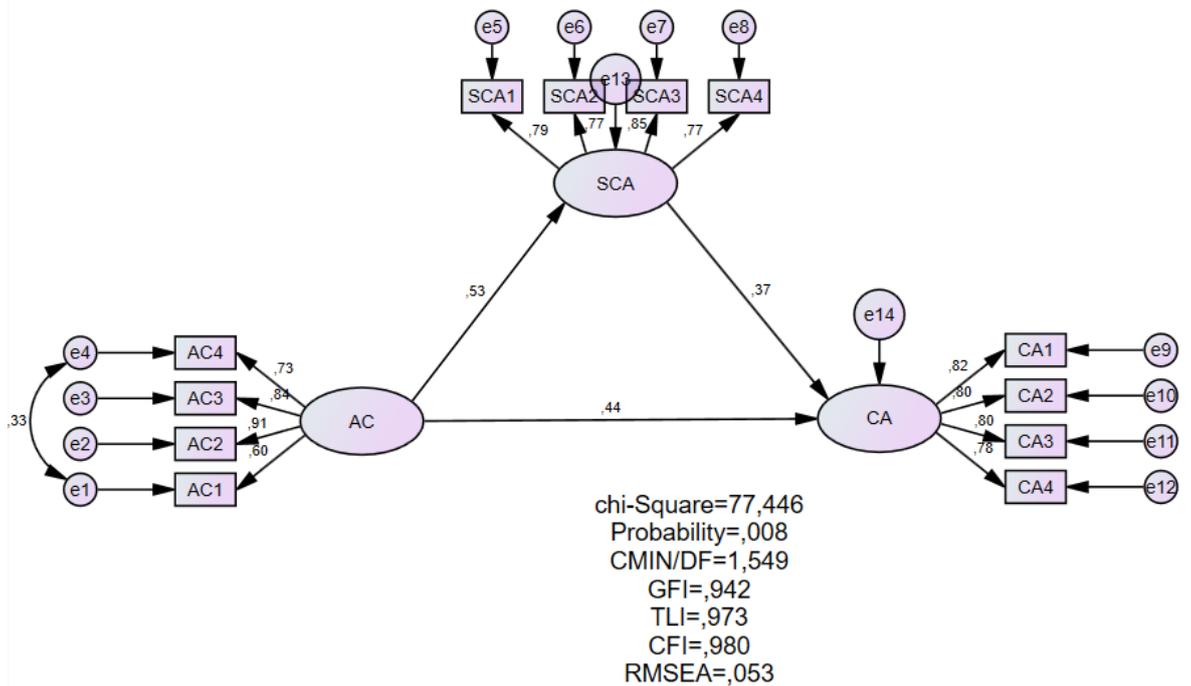
Setelah melakukan pengembangan model berbasis teoritis, selanjutnya melakukan penyusunan model ke dalam bentuk diagram jalur. Untuk memudahkan dalam melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Dalam diagram jalur, hubungan antara konstruk dinyatakan melalui anak panah. Anak panah menunjukkan hubungan langsung antara konstruksi dengan konstruksi yang lainnya. Pengukuran hubungan antara variabel dalam SEM dinamakan *structural model*. Berdasarkan landasan teori akan dibuat diagram jalur untuk *Structural*

Equation Modeling seperti pada Gambar 1.

Setelah model teoritis dikembangkan dan di gambar ke dalam bentuk diagram jalur, langkah selanjutnya adalah mengonversi diagram jalur ke dalam model struktural. Dalam tahap ini dilakukan penyusunan model struktural dengan menghubungkan antar konstruk endogen dan eksogen, kemudian menghubungkan konstruk tersebut dengan indikator yang ada, maka gambar model penelitian seperti pada Gambar 2.



Gambar 1



Gambar 2

4.2.3 Memilih Input Matriks dan Estimasi Struktural

Dalam memilih input data yang digunakan, data akan diubah menjadi matriks kovarian atau korelasi. Ukuran sampel akan memberikan estimasi *sampling error*. Sampel diajukan dengan estimasi teknik *Maximum Likelihood* (ML). Estimasi *Maximum Likelihood* telah dipenuhi dengan asumsi sebagai berikut:

1) Ukuran Sampel

Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 200 responden, dengan jumlah minimum data yang representatif adalah 100 – 200 responden (Ghozali, 2014). Maka ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi yang diperlukan untuk pengujian SEM.

2) Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data yang digunakan pada output AMOS 22.0. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai *critical ratio* dari *skewness value* di dalam rentang $\pm 2,58$. Hasil uji normalitas data dapat dilakukan pada Tabel 4.8.

Tabel 9 Uji Normalitas

Variable	Min	Max	Skew	C.R.	Kurtosis	C.R.
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CA4	2,000	5,000	,013	,074	-,590	-1,704
CA3	1,000	5,000	-,059	-,342	-,598	-1,725
CA2	1,000	5,000	-,032	-,187	-,586	-1,691
CA1	1,000	5,000	-,269	-1,552	-,395	-1,141
SCA4	2,000	5,000	-,082	-,475	-,824	-2,379
SCA3	1,000	5,000	-,465	-2,683	-,429	-1,239
SCA2	1,000	5,000	-,267	-1,543	-,393	-1,135
SCA1	2,000	5,000	-,297	-1,714	-,665	-1,920
AC4	1,000	5,000	,021	,123	-,638	-1,842
AC3	1,000	5,000	,019	,108	-,587	-1,694
AC2	1,000	5,000	-,319	-1,843	-,055	-,160
AC1	2,000	5,000	,279	1,613	-,618	-1,785
Multivariate					-,554	-,214

Berdasarkan Tabel 4.8 terlihat bahwa secara *univariate* mayoritas berdistribusi normal karena tidak terdapat nilai *critical ratio* dari *skewness value* berada di bawah rentang $\pm 2,58$. Sedangkan secara *multivariate* data memenuhi asumsi normal karena nilai $-0,214$ berada di dalam rentang $\pm 2,58$. Dengan demikian dapat disimpulkan data di dalam penelitian telah memenuhi persyaratan normalitas data.

4.2.4 Menilai Identifikasi Model Struktural

Analisis SEM dapat dilakukan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model tersebut dalam kategori *over-identified* atau model dapat teridentifikasi. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai *degrees of freedom* dari penelitian sebagai berikut:

Tabel 10 computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments:	78
Number of distinct parameters to be estimated:	28
Degrees of freedom (78 - 28):	50

Berdasarkan Tabel 4.9 dari hasil output AMOS ditunjukkan bahwa nilai *degrees of freedom* sebesar 50. Hal ini mengidentifikasi bahwa model termasuk kategori *over-identified* atau dapat teridentifikasi, karena memiliki nilai *degrees of freedom* positif.

4.2.5 Uji validitas dan reliabilitas

4.2.5.1 Uji validitas

Digunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) dalam uji konstruk validitas untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk – konstruk eksogen dan endogen. Nilai *loading factor* tiap indikator dilihat untuk melihat korelasi tiap variabel eksogen maupun variabel endogen. Indikator dikatakan valid jika nilai *loading factor* tiap indikator dari variabel di atas 0,5. Berikut ini adalah hasil uji konstruk validitas eksogen dan endogen.

Tabel 11 Uji Validitas

	Estimate
AC1 ← AC	,60
AC2 ← AC	,91
AC3 ← AC	,84
AC4 ← AC	,73
SCA1 ← SCA	,79
SCA2 ← SCA	,77
SCA3 ← SCA	,85
SCA4 ← SCA	,77
CA1 ← CA	,82
CA2 ← CA	,80
CA3 ← CA	,80

CA4 ← CA	,78
----------	-----

Berdasarkan hasil uji validitas yang ditunjukkan pada Tabel 4.10 Terlihat bahwa hasil uji validitas CFA menunjukkan nilai *loading factor* pada semua item indikator dari variabel menunjukkan nilai > 0,5. Sehingga dapat dikatakan seluruh indikator pertanyaan variabel eksogen dan endogen dinyatakan valid.

4.2.5.2 Uji Reliabilitas

Pada uji reliabilitas digunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih pada subjek yang sama. Untuk mengetahui hasil uji konstruk reliabilitas digunakan rumus *Construct Reliability* dan *variance extracted* sebagai berikut :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std loading}^2}{\sum \text{std loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- *Standard loading* diperoleh dari hasil estimate *standardized* tiap indikator melalui output amos.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* dari tiap indikator, *measurement error* dapat diperoleh 1-Std loading².

Tabel 12 uji reliabilitas

Indikator	Loading Factor	Loading Factor ²	1-Loading Factor ²	Construct Reliability	Variance Extracted
AC1	0,601	0,361201	0,638799		
AC2	0,906	0,820836	0,179164		
AC3	0,842	0,708964	0,291036	0,857641028	0,6063405
AC4	0,731	0,534361	0,465639		
SUM	3,08	2,425362	1,574638		
^{^2}	9,4864				
SCA1	0,794	0,630436	0,369564		
SCA2	0,769	0,591361	0,408639		
SCA3	0,846	0,715716	0,284284		
SCA4	0,774	0,599076	0,400924	0,87378839	0,63414725
SUM	3,183	2,536589	1,463411		
^{^2}	10,131489				
CA1	0,816	0,665856	0,334144		
CA2	0,803	0,644809	0,355191		
CA3	0,801	0,641601	0,358399	0,877316324	0,64133875
CA4	0,783	0,613089	0,386911		

SUM	3,203	2,565355	1,434645		
\wedge^2	10,259209				

Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas pada tabel 4.11 menunjukkan nilai *construct reliability* dan *variance extracted* indikator variabel di atas 0,7 dan 0,5. Indikator dinyatakan reliabel apabila nilai *construct reliability* indikator variabel lebih dari 0,7 dan nilai *variance extracted* indikator variabel lebih dari 0,5 (Hair et al., 2010). Sehingga dapat dinyatakan bahwa keseluruhan instrumen penelitian pada penelitian ini dapat digunakan.

4.2.6 Menilai Kriteria *Goodness of Fit*

Dalam langkah ini dilakukan penilaian kesesuaian pengukuran input yang digunakan dengan prediksi model atau yang disebut dengan *goodness-of-fit*. Penilaian ini dilakukan untuk mengukur seberapa jauh model yang digunakan mampu menjelaskan data sampel yang ada atau *fit*, melalui beberapa penilaian.

Tabel 13 goodness-of-fit

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>	Model Penelitian	Model
CMIN / DF	≤ 2.0	1,549	Good Fit
RMSEA	≤ 0.08	0,053	Good Fit
GFI	≥ 0.90	0,942	Good Fit
AGFI	≥ 0.90	0,909	Good Fit
TLI	≥ 0.90	0,973	Good Fit
NFI	≥ 0.90	0,946	Good Fit

Berdasarkan tabel 4.12 hasil penilaian kriteria *goodness of fit* sudah dinyatakan *good fit*. Dengan beberapa penilaian sebagai berikut:

CMIN/DF merupakan nilai chi-square yang dibagi dengan degree of freedom. Nilai rasio untuk mengukur fit adalah ≤ 2 . Hasil CMIN/DF pada penelitian ini adalah 1,549 dan menunjukkan bahwa model penelitian sudah *fit*.

Root mean square error of approximation (RMSEA) merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistic chi-square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Ukuran RMSEA yang dapat diterima bernilai ≤ 0.08 . Nilai RMSEA penelitian ini adalah 0,053, hal ini menunjukkan model penelitian *fit*.

Goodness of fit index (GFI) yaitu ukuran non-statistik yang nilainya berkisar dari 0 (poor fit) sampai 1.0 (perfect fit). Nilai yang direkomendasikan di atas 90% atau $\geq 0,9$ sebagai ukuran fit. Nilai GFI pada model ini adalah 0,942. Nilai menunjukkan model penelitian *fit*.

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan *ratio degree of freedom* untuk *proposed* model dengan *degree of freedom* untuk null model. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau ≥ 0.90 . Nilai AGFI pada model ini adalah 0,909. Nilai menunjukkan model penelitian *fit*.

Tucker Lewis Index (TLI) merupakan ukuran yang menggabungkan ukuran parsimony ke dalam indeks komparasi antara *proposed* model dan null model dan nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama atau ≥ 0.90 . Nilai TLI pada penelitian ini adalah 0,973 nilai ini menunjukkan model penelitian *fit*.

NFI atau *normed fit index* merupakan ukuran perbandingan antara *proposed* model dan null model. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 (no fit at all) sampai 1,0 (perfect fit). Seperti halnya TLI tidak ada nilai *absolute* yang dapat digunakan sebagai standar, tetapi umumnya direkomendasikan sama atau ≥ 0.90 . Nilai NFI pada penelitian ini adalah 0,946, hal ini menunjukkan model penelitian *fit*.

Berdasarkan keseluruhan pengukuran *goodness of fit*, model yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima karena nilai CMIN/DF, RMSEA, GFI, AGFI, TLI dan NFI telah memenuhi kriteria *fit*.

4.3 Uji Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui hubungan antara konstruk di dalam penelitian. Nilai *regression weights* menunjukkan hubungan pengaruh antar variabel. Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai *critical ratio* (c.r) \geq

1,967 dengan nilai $P < 0,05$. Hasil dari pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 14 Uji Hipotesis

	ESTIMATE	S.E.	C.R.	P	Ket.
SCA ← AC	0,888	0,155	5,749	****	Sig.
CA ← SCA	0,380	0,084	4,517	****	Sig
CA ← AC	0,772	0,157	4,935	****	Sig

Berdasarkan Pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dapat diterima atau signifikan, karena nilai signifikansi berada di bawah 0,05. Hal ini membuktikan bahwa konstruk independen berpengaruh terhadap konstruk dependen. Penjelasan hasil dari uji hipotesis terhadap pengaruh antar konstruk dijelaskan sebagai berikut :

a. Pengaruh *Absorptive Capacity* terhadap *Competitive Advantage*

Hipotesis yang pertama adalah pengaruh *absorptive capacity* terhadap *competitive advantage*. *Absorptive capacity* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage* dengan nilai CR diperoleh sebesar 4,935 ($c.r \geq 1,967$) dan nilai P yang signifikan sebesar 0,000 ($p < 0,05$). *Absorptive capacity* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* sebesar 77,2%. Maka dapat disimpulkan *absorptive capacity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*.

b. Pengaruh *Absorptive Capacity* terhadap *Supply Chain Agility*

Hipotesis yang kedua adalah pengaruh *absorptive capacity* terhadap *supply chain agility*. *Absorptive capacity* berpengaruh signifikan terhadap *supply chain agility* dengan CR diperoleh sebesar 5,749 ($c.r \geq 1,967$) dengan nilai P yang signifikan sebesar 0,000 ($p < 0,05$). *Absorptive capacity* berpengaruh positif terhadap *supply chain agility* sebesar 88,8%. Maka dapat disimpulkan *absorptive capacity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *supply chain agility*.

c. Pengaruh *Supply Chain Agility* terhadap *Competitive Advantage*

Hipotesis yang ketiga adalah pengaruh *supply chain agility* terhadap *competitive advantage*. *Supply chain agility* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage* dengan nilai CR diperoleh sebesar 4,517 ($c.r \geq 1,967$) dengan nilai P yang signifikan sebesar 0,000 ($p < 0,05$). *Supply chain agility* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* sebesar 38%. Maka dapat disimpulkan *supply chain agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*.

4.4 Uji Mediasi

Gambar tabel Uji sobel test

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.89	Sobel test: 3.55345672	0.09517493	0.0003802
b	0.38	Aroian test: 3.52066578	0.09606138	0.00043046
s _a	0.155	Goodman test: 3.58718129	0.09428015	0.00033427
s _b	0.084	Reset all	Calculate	

Gambar 3

a. Pengaruh Supply chain Agility dalam memediasi hubungan antara Absorptive Capacity terhadap Competitive Advantage

Berdasarkan hasil uji sobel test untuk melihat pengaruh *supply chain agility* dalam memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dan *competitive advantage*. Diperoleh nilai P sebesar 0,00038 di mana $P < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan *supply chain agility* signifikan dalam memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dan *competitive advantage*.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1 Pengaruh Absorptive Capacity terhadap Competitive Advantage

Hasil dari pengujian hipotesis pertama menggunakan SEM AMOS menunjukkan bahwa *absorptive capacity* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap *competitive advantage*. Berdasarkan pengujian pada hipotesis pertama, nilai CR diperoleh sebesar 4,935 dengan nilai P yang signifikan 0,000 ($p < 0,05$). Hasil dari hipotesis pertama menunjukkan bahwa kemampuan daya serap atau *absorptive capacity* perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif atau *competitive advantage* yang dimiliki perusahaan. Semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam mempunyai daya serap akan semakin memberikan efek positif terhadap keunggulan perusahaan.

Competitive advantage atau keunggulan kompetitif perusahaan dibangun dari hubungan individu, kelompok dan organisasi di dalam lingkungan kompetitif. Di mana perusahaan yang bisa melakukan hal ini secara positif adalah perusahaan yang memiliki kemampuan *absorptive capacity*. Karena interaksi secara eksternal membawa pengetahuan baru yang harus dikembangkan menjadi kompetensi baru. Sehingga *competitive advantage* dibangun oleh kemampuan perusahaan untuk mengubah pengetahuan yang didapat ini dan membawanya menjadi interaksi di lingkungan bisnis. Pengembangan keterampilan untuk mengenali pengetahuan yang berharga di dalam lingkungan bisnis, mengambil pengetahuan ini, mengasimilasi, mengubah dan mengembangkannya membuat perusahaan dapat mengambil manfaat untuk menumbuhkan dan memperkuat *competitive advantage*. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Lis & Sudolska (2015) dan Da silva et al., (2014) di mana semakin tinggi kemampuan daya serap perusahaan atau *absorptive capacity*, maka akan semakin meningkatkan *competitive advantage* atau keunggulan kompetitifnya.

4.5.2 Pengaruh Absorptive Capacity terhadap Supply chain Agility

Hasil dari pengujian hipotesis kedua menggunakan SEM AMOS menunjukkan bahwa *absorptive capacity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *supply chain agility*. Berdasarkan pengujian pada hipotesis kedua, nilai CR diperoleh sebesar 5,749 dengan nilai P yang signifikan 0,000 ($p < 0,05$). Hasil dari hipotesis kedua menunjukkan bahwa kemampuan daya serap atau *absorptive capacity* perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan *supply chain agility* perusahaan.

Semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam mempunyai daya serap akan semakin memberikan efek positif terhadap kemampuan *supply chain agility* perusahaan. Informasi adalah aktivitas inti dari *supply chain* yang semakin penting karena perusahaan berusaha untuk menjadi lebih responsif terhadap permintaan pelanggan yang meningkat akan produk inovatif. *Absorptive capacity* adalah kompetensi yang diperlukan perusahaan yang bertujuan untuk memberikan produk inovatif kepada pelanggan. Perusahaan dengan *absorptive capacity* yang superior dianggap berada dalam posisi yang menguntungkan untuk memberikan keunggulan *supply chain agility*. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Dobrzykowski et al., (2015) dan Chatchawanchanchanakij & Arphonpisan (2021) di mana semakin tinggi kemampuan daya serap perusahaan atau *absorptive capacity*, maka akan semakin meningkatkan *supply chain agility*.

4.5.3 Pengaruh Supply chain Agility terhadap Competitive Advantage

Hasil dari pengujian hipotesis ketiga menggunakan SEM AMOS menunjukkan bahwa *supply chain agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*. Berdasarkan pengujian pada hipotesis ketiga, nilai CR diperoleh sebesar 4,517 dengan nilai P yang signifikan 0,000 ($p < 0,05$). Hasil dari hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kemampuan *supply chain agility* perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif atau *competitive advantage* perusahaan

Semakin tinggi kemampuan *supply chain agility* perusahaan akan semakin memberikan efek positif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Untuk menghadapi perubahan dunia bisnis yang semakin dinamis, persaingan yang semakin tinggi dan permintaan pelanggan yang fluktuatif, perusahaan akan menghadapi tantangan di dalam *supply chain* nya. Perusahaan harus merespon perubahan yang naik turun dengan semakin meningkatkan kelincihannya, di mana *agility* dipandang sebagai kemampuan untuk merespon perubahan di pasar dan keinginan pelanggan secara cepat sebagai pembawa keunggulan kompetitif atau *competitive advantage*. *Supply chain agility* (SCA) adalah alat yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai *competitive advantage*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas secara signifikan dipengaruhi oleh integrasi proses, integrasi informasi dan aliansi strategis. Kemudian, integrasi proses memiliki pengaruh tertinggi dalam mengembangkan *competitive advantage*. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu oleh Ambe (2010) dan Wu et al (2017) di mana semakin tinggi kemampuan *supply chain agility* perusahaan, maka akan semakin meningkatkan

competitive advantage atau keunggulan kompetitifnya.

4.5.4 Pengaruh Supply chain Agility dalam memediasi hubungan antara Absorptive Capacity dengan Competitive Advantage

Pada pengujian pengaruh mediasi variabel dilakukan uji Sobel tes. Sobel tes ini dilakukan untuk melihat nilai signifikansi pengaruh *supply chain agility* dalam memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dengan *competitive advantage*. Hasil dari uji mediasi ini menunjukkan nilai P sebesar 0,00038 di mana $P < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan *supply chain agility* signifikan dalam memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dan *competitive advantage*.

Seperti diketahui dalam penelitian penelitian yang dibahas sebelumnya, *absorptive capacity* (AC) memfasilitasi perusahaan dalam menerapkan pengetahuan terbaru untuk meningkatkan keunggulan kompetitif atau *competitive advantage* (AC) perusahaan. Keunggulan dicapai melalui pengembangan kemampuan dinamis, di mana perusahaan harus mendapatkan pengetahuan terbaru sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Kebutuhan pengetahuan perusahaan akan kebutuhan pelanggan, tingkat pengetahuan pasar dan pengetahuan mengenai proses terus meningkat. Tingkat AC yang tinggi memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan pengetahuan terbaru yang terkait dengan seluruh *supply chain* mereka. Perusahaan dengan tingkat AC yang tinggi akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan permintaan pelanggan secara tepat waktu dan mengenali fluktuasi pasar dengan lebih cepat. Dengan mengetahui perubahan pasar lebih cepat dan merespon secara tepat waktu, perusahaan akan mendapatkan *competitive*

advantage dengan meningkatkan *supply chain agility* nya.



BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1. *Absorptive capacity* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage*. Dengan nilai CR diperoleh sebesar 4,935 ($c.r \geq 1,967$) dan nilai P yang signifikan sebesar 0,000 ($p < 0,05$). *Absorptive capacity* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* sebesar 77,2%. Maka dapat disimpulkan *absorptive capacity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*.
2. *Absorptive capacity* berpengaruh signifikan terhadap *supply chain agility*. Dengan CR diperoleh sebesar 5,749 ($c.r \geq 1,967$) dan nilai P yang signifikan sebesar 0,000 ($p < 0,05$). *Absorptive capacity* berpengaruh positif terhadap *supply chain agility* sebesar 88,8%. Maka dapat disimpulkan *absorptive capacity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *supply chain agility*.
3. *Supply chain agility* berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantage*. Dengan nilai CR diperoleh sebesar 4,517 ($c.r \geq 1,967$) dan nilai P yang signifikan sebesar 0,000 ($p < 0,05$). *Supply chain agility* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage* sebesar 38%. Maka dapat disimpulkan *supply chain agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *competitive advantage*.

4. *Supply chain agility* signifikan dalam memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dan *competitive advantage*. Dengan nilai P sebesar 0,00038 di mana $P < 0,05$, dapat disimpulkan bahwa *supply chain agility* signifikan dalam memediasi hubungan antara *absorptive capacity* dan *competitive advantage*.

5.2 Implikasi Manajerial

Absorptive capacity perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif atau *competitive advantage* perusahaan. Penelitian ini membuktikan bahwa *Absorptive capacity* mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif atau *competitive advantage*. Cafe dan rumah makan yang mempunyai *absorptive capacity* yang baik akan mampu untuk meningkatkan *competitive advantage*-nya yang dibangun melalui hubungan individu, kelompok dan organisasi di dalam lingkungan bisnis. Karena pengetahuan eksternal dapat membawa pengetahuan baru bagi perusahaan dan dapat dikembangkan menjadi kompetensi baru. Melalui proses asimilasi, mentransformasi dan mengeksploitasi. Sehingga kemampuan perusahaan untuk mengubah pengetahuan yang didapat dan membawanya menjadi strategi di lingkungan bisnis dapat membangun *competitive advantage*. Kemampuan *absorptive capacity* yang baik juga akan berpengaruh positif terhadap kemampuan *supply chain agility* perusahaan. Kemampuan *supply chain agility* dibutuhkan oleh perusahaan untuk dapat semakin bersaing, melalui kemampuan membaca pasar dan melakukan integrasi antar jaringan *supplier*. Perusahaan harus lebih responsif terhadap permintaan pelanggan yang meningkat akan produk inovatif. Kemampuan

absorptive capacity adalah kompetensi yang diperlukan perusahaan yang bertujuan untuk dapat memberikan produk inovatif kepada pelanggan, karena Informasi adalah aktivitas inti dari *supply chain*.

Untuk menghadapi perubahan dunia bisnis yang semakin dinamis, persaingan yang semakin tinggi dan permintaan pelanggan yang fluktuatif, perusahaan juga harus merespon perubahan yang naik turun dengan semakin meningkatkan *agility*nya, di mana *agility* dipandang sebagai pembawa keunggulan kompetitif atau *competitive advantage* dengan kemampuan untuk merespon perubahan pasar dan keinginan pelanggan secara cepat. *Supply chain agility* (SCA) adalah alat yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai *competitive advantage*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas secara signifikan dipengaruhi oleh integrasi proses, integrasi informasi dan aliansi strategis. Kemudian, integrasi proses memiliki pengaruh tertinggi dalam mengembangkan *competitive advantage*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menetapkan kriteria tingkat adopsi digital, yang dibagi menjadi 3 kriteria yaitu tingkat dasar, menengah dan lanjutan. Dari hasil sampel pengumpulan data yang diambil, sebagian besar cafe atau rumah makan yang menjadi sampel data merupakan unit bisnis atau perusahaan yang memiliki tingkat adopsi digital lanjutan atau *advance*, sebanyak 199 dari 200 data. Sehingga penelitian ini belum bisa mewakili secara keseluruhan dari masing masing tingkat adopsi digital dari cafe dan rumah makan.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil dari kesimpulan dan keterbatasan penelitian, saran untuk penelitian selanjutnya adalah penelitian dilakukan dengan menentukan dahulu jumlah sampel pada setiap tingkat adopsi digital perusahaan. Sehingga hasil menjadi lebih mewakili keseluruhan kriteria tingkat adopsi digital.



DAFTAR PUSTAKA

- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2011). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>
- Ambe, I. M. (2010). Agile Supply Chain: Strategy for Competitive Advantage. *Journal of Global Strategic Management*, 1(4), 5–5. <https://doi.org/10.20460/jgsm.2010415835>
- Apuke, O. D. (2017). Quantitative Research Methods: A Synopsis Approach. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(11), 40–4. <https://doi.org/10.12816/0040336>
- Balaji, M., Velmurugan, V., & Subashree, C. (2015). TADS: An assessment methodology for agile supply chains. *Journal of Applied Research and Technology*, 13(5), 504–509. <https://doi.org/10.1016/j.jart.2015.10.002>
- Bottani, E. (2009). On the assessment of enterprise agility: Issues from two case studies. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 12(3), 213–230. <https://doi.org/10.1080/13675560802395160>
- Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119–140. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.006>

- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank Marketing*, 33(3), 376–399. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2013-0069>
- Chan, A. T. L., Ngai, E. W. T., & Moon, K. K. L. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486–499. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.11.006>
- Chatchawanchanakit P., & Arphonpisan, P. (2021). The Mediating Role of Absorptive Capacity in the Relationship between Supply chain Agility and Firm Performance. *Psychology and Education*, 58(2), 3098-3112. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i2.2551>
- Deloitte. (2015). UKM Pemicu Kemajuan Indonesia. Deloitte Access Economics, Australia.
- Dickinson, V., & Sommers, G. A. (2011). Which Competitive Efforts Lead to Future Abnormal Economic Rents? Using Accounting Ratios to Assess Competitive Advantage. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1012856>
- Dobrzykowski, D. D., Leuschner, R., Hong, P. C., & Roh, J. J. (2015). Examining Absorptive Capacity in Supply Chains: Linking Responsive Strategy and

- Firm Performance. *Journal of Supply Chain Management*, 51(4), 3–28.
<https://doi.org/10.1111/jscm.12085>
- Felea, M., & Albăstroi, I. (2013). Defining the concept of supply chain management and its relevance to romanian academics and practitioners. *Amfiteatru Economic*, 15(33), 74–88.
- Foss, N. J., Lyles, M. A., & Volberda, H. W. (2011). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. In *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1513184>
- Gaya, H. J., Struwig, M., & Smith, E. E. (2013). Creating a sustainable competitive advantage at a high performing firm in Kenya. *African Journal of Business Management*, 7(21), 2049–2058. <https://doi.org/10.5897/AJBM2013.6974>
- Ghozali, Imam. (2014). Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS).
- Gligor, D. M., Holcomb, M. C., & Stank, T. P. (2013). A multidisciplinary approach to supply chain agility: Conceptualization and scale development. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 94–108. <https://doi.org/10.1111/jbl.12012>
- Gligor, D. M. (2014). The role of demand management in achieving supply chain agility. *Supply Chain Management*, 19(3), 577–591.
<https://doi.org/10.1108/SCM-10-2013-0363>

- Godfrey, P. C., Lauria, E., Bugalla, J., & Narvaez, K. (2020). *Strategic Risk Management: New Tools for Competitive Advantage in an Uncertain Age*. Berrett-Koehler Publishers.
- Guion, L. A. (2002). *Triangulation Establishing the Validity of Qualitative Studies*. University of Florida. Publication.
- Guner, H. M., Cemberci, M., & Civelek, M. E. (2018). The effect of supply chain agility on firm performance. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 4(2), 25–34.
- Hair, Joseph & Black, William & Babin, Barry & Anderson, Rolph. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*.
- Iskanius, P. (2007). Achieving agility – a case study. *Proceeding of 19th Annual Nofoma conference*, Reykjavik: 7-8 June 2007. 497
- Khan K, A., Bakkappa, B., Metri, B. A., & Sahay, B. S. (2009). Impact of agile supply chains' delivery practices on firms' performance: Cluster analysis and validation. *Supply Chain Management*, 14(1), 41–48.
<https://doi.org/10.1108/13598540910927296>
- Kocoglu, I., Akgün, A. E., & Keskin, H. (2015). The Differential Relationship between Absorptive Capacity and Product Innovativeness: A Theoretically Derived Framework. *International Business Research*, 8(7).
<https://doi.org/10.5539/ibr.v8n7p108>

- Lis, A., & Sudolska, A. (2015). Absorptive Capacity and Its Role for the Company Growth and Competitive Advantage: The Case of Frauenthal Automotive Toruń Company. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 11(4), 63–91. <https://doi.org/10.7341/20151143>
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Huang, Q., Gu, J., & Chen, H. (2009). From IT capabilities to supply chain performance: The mediating effects of supply chain agility and absorptive capacity. *15th Americas Conference on Information Systems 2009, AMCIS 2009*, 3, 1706–1718.
- Lo, M. F., & Tian, F. (2020). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 426-441. <https://doi.org/10.1111/hequ.12244>
- MacCarthy, B. L., Blome, C., Olhager, J., Srari, J. S., & Zhao, X. (2016). Supply chain evolution – theory, concepts and science. *International Journal of Operations and Production Management*, 36(12), 1696–1718. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2016-0080>
- Martinez-Sanchez, A., & Lahoz-Leo, F. (2018). Supply chain agility: a mediator for absorptive capacity. *Baltic Journal of Management*, 13(2), 264–278. <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2017-0304>

- Muneer, S. (2019). The Mediating Role of Supply Chain Agility in the Relationship between Absorptive Capacity and Financial Performance. *Pacific Business Review International*, 12(2, August 2019), 66–76. www.pbr.co.in
- Noblet, J. P., Simon, E., & Parent, R. (2011). Absorptive capacity: A proposed operationalization. *Knowledge Management Research and Practice*, 9(4), 367–377. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2011.26>
- Pandey, V. C., & Garg, S. (2009). Analysis of interaction among the enablers of agility in supply chain. *Journal of Advances in Management Research*, 6(1), 99–114. <https://doi.org/10.1108/09727980910972190>
- Pedroso, M. C., & Nakano, D. (2009). Knowledge and information flows in supply chains: A study on pharmaceutical companies. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 376–384. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.06.012>
- Rochdi, D., Khatijah, O., & Muhammad, A. S. A. H. (2017). Mediacyjna rola efektywności innowacyjnej pomiędzy orientacją przedsiębiorczą i wydajnością MŚP w Algierii. *Polish Journal of Management Studies*, 15(1), 185–196. <https://doi.org/10.17512/pjms.2017.15.1.18>
- Sripada, C. (Ed.). (2020). *Leading Human Capital in the 2020s: Emerging Perspectives*. Sage Publications Pvt. Limited.

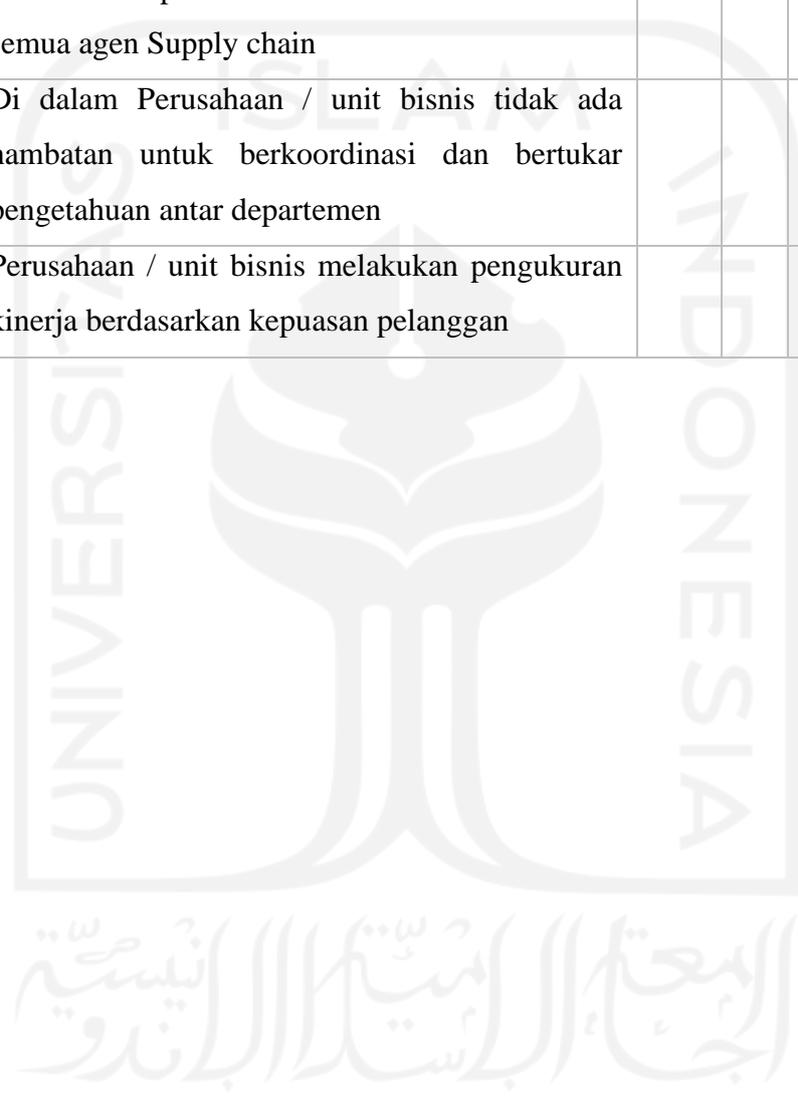
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 288–297. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.09.002>
- Wu, K. J., Tseng, M. L., Chiu, A. S. F., & Lim, M. K. (2017). Achieving competitive advantage through supply chain agility under uncertainty: A novel multi-criteria decision-making structure. *International Journal of Production Economics*, 190, 96–107. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.027>
- Yadav, S. (2013). Supply Chain Management: A Tool of Business Process Integration. *International Multidisciplinary E-Journal*, II(IX), 32–55. <https://doi.org/November 2013>

LAMPIRAN

1. Kuesioner

No	Pertanyaan	STS	TS	CS	S	SS
1	Karyawan dan manajemen di Perusahaan / unit bisnis sering berdiskusi dan bertukar pendapat untuk mendapatkan pengetahuan baru					
2	Karyawan dan manajemen di Perusahaan/ unit bisnis sering berdiskusi dan bertukar pendapat dalam kegiatan informal seperti makan siang dll					
3	Karyawan saling berbagi diskusi pengetahuan dan pengalaman satu sama lain					
4	Perusahaan / unit bisnis memiliki diskripsi tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi para karyawan					
5	Secara keseluruhan, Perusahaan / unit bisnis memiliki reputasi yang lebih baik daripada perusahaan pesaing yang sama					
6	Perusahaan / unit bisnis selalu dapat mengembangkan program yang baru dan unik kepada pelanggan					
7	Perusahaan / unit bisnis selalu memiliki kinerja penelitian bisnis yang lebih baik daripada perusahaan pesaing yang sama					
8	Perusahaan / unit bisnis selalu memiliki hubungan yang lebih baik dengan industri, daripada perusahaan pesaing yang sama					

9	Perusahaan / unit bisnis menjalin hubungan bisnis dengan pelanggan berdasarkan pengembangan kompetensi bisnis inti perusahaan					
10	Informasi mengenai Supply chain Perusahaan / unit bisnis dapat diakses oleh semua agen Supply chain					
11	Di dalam Perusahaan / unit bisnis tidak ada hambatan untuk berkoordinasi dan bertukar pengetahuan antar departemen					
12	Perusahaan / unit bisnis melakukan pengukuran kinerja berdasarkan kepuasan pelanggan					



2. Hasil Pengolahan data

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

[Maximum Likelihood Estimates](#)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SCA <--- AC	,888	,155	5,749	***	
CA <--- SCA	,380	,084	4,517	***	
CA <--- AC	,772	,157	4,935	***	
AC1 <--- AC	1,000				
AC2 <--- AC	2,028	,223	9,094	***	
AC3 <--- AC	1,840	,207	8,872	***	
AC4 <--- AC	1,677	,171	9,822	***	
SCA1 <--- SCA	1,000				
SCA2 <--- SCA	,969	,086	11,309	***	
SCA3 <--- SCA	1,180	,094	12,574	***	
SCA4 <--- SCA	,971	,085	11,407	***	
CA1 <--- CA	1,000				
CA2 <--- CA	1,006	,081	12,376	***	
CA3 <--- CA	1,007	,082	12,331	***	
CA4 <--- CA	,885	,074	12,001	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SCA <--- AC	,530
CA <--- SCA	,366
CA <--- AC	,444
AC1 <--- AC	,601
AC2 <--- AC	,906
AC3 <--- AC	,842
AC4 <--- AC	,731
SCA1 <--- SCA	,794
SCA2 <--- SCA	,769
SCA3 <--- SCA	,846
SCA4 <--- SCA	,774
CA1 <--- CA	,816
CA2 <--- CA	,803
CA3 <--- CA	,801
CA4 <--- CA	,783

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	AC	SCA	CA
SCA	,530	,000	,000
CA	,638	,366	,000
CA4	,500	,287	,783
CA3	,511	,293	,801
CA2	,513	,294	,803
CA1	,521	,299	,816
SCA4	,410	,774	,000
SCA3	,448	,846	,000
SCA2	,407	,769	,000
SCA1	,420	,794	,000
AC4	,731	,000	,000
AC3	,842	,000	,000
AC2	,906	,000	,000
AC1	,601	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	AC	SCA	CA
SCA	,530	,000	,000
CA	,444	,366	,000
CA4	,000	,000	,783
CA3	,000	,000	,801
CA2	,000	,000	,803
CA1	,000	,000	,816
SCA4	,000	,774	,000
SCA3	,000	,846	,000
SCA2	,000	,769	,000
SCA1	,000	,794	,000
AC4	,731	,000	,000
AC3	,842	,000	,000
AC2	,906	,000	,000
AC1	,601	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	AC	SCA	CA
SCA	,000	,000	,000
CA	,194	,000	,000
CA4	,500	,287	,000
CA3	,511	,293	,000
CA2	,513	,294	,000
CA1	,521	,299	,000
SCA4	,410	,000	,000
SCA3	,448	,000	,000
SCA2	,407	,000	,000
SCA1	,420	,000	,000
AC4	,000	,000	,000
AC3	,000	,000	,000
AC2	,000	,000	,000
AC1	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	AC	SCA	CA
SCA
CA	,001
CA4	,008	,002	...
CA3	,008	,002	...
CA2	,008	,002	...
CA1	,007	,002	...
SCA4	,004
SCA3	,004
SCA2	,004
SCA1	,004
AC4
AC3
AC2
AC1

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	78
Number of distinct parameters to be estimated:	28
Degrees of freedom (78 - 28):	50

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 77,446
Degrees of freedom = 50
Probability level = ,008

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CA4	2,000	5,000	,013	,074	-,590	-1,704
CA3	1,000	5,000	-,059	-,342	-,598	-1,725
CA2	1,000	5,000	-,032	-,187	-,586	-1,691
CA1	1,000	5,000	-,269	-1,552	-,395	-1,141
SCA4	2,000	5,000	-,082	-,475	-,824	-2,379
SCA3	1,000	5,000	-,465	-2,683	-,429	-1,239
SCA2	1,000	5,000	-,267	-1,543	-,393	-1,135
SCA1	2,000	5,000	-,297	-1,714	-,665	-1,920
AC4	1,000	5,000	,021	,123	-,638	-1,842
AC3	1,000	5,000	,019	,108	-,587	-1,694
AC2	1,000	5,000	-,319	-1,843	-,055	-,160
AC1	2,000	5,000	,279	1,613	-,618	-1,785
Multivariate					-,554	-,214

