

**PENGARUH PEMBELAJARAN RANTAI PASOK TERHADAP  
KAPABILITAS DINAMIS DAN DAMPAKNYA TERHADAP  
KAPABILITAS OPERASIONAL DAN KINERJA RANTAI PASOK (Studi  
Empiris UKM Manufaktur di Yogyakarta**

**SKRIPSI**



**Ditulis Oleh :**

**Nama** : Rizky Rosada  
**Nomor Mahasiswa** : 15311362  
**Jurusan** : Manajemen  
**Bidang Konsentrasi** : Operasi

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2020**

**PENGARUH PEMBELAJARAN RANTAI PASOK TERHADAP  
KAPABILITAS DINAMIS DAN DAMPAKNYA TERHADAP  
KAPABILITAS OPERASIONAL DAN KINERJA RANTAI PASOK (Studi  
Empiris UKM Manufaktur di Yogyakarta**

**SKRIPSI**

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Oleh :

Nama : Rizky Rosada  
Nomor Mahasiswa : 15311362  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Operasi

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2020**

## HALAMAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya yang menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain 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 kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, September 2020

Penulis,

  
6600  
(Rizky Rosalia)

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI  
PENGARUH *SUPPLY CHAIN LEARNING*  
TERHADAP *DYNAMIC CAPABILITY* DAN  
DAMPAKNYA TERHADAP *OPERATIONAL  
CAPABILITIES* DAN *SUPPLY CHAIN  
PERFORMANCE* (Studi Empiris UKM  
Manufaktur di Yogyakarta**

Nama : Rizky Rosada  
Nomor Mahasiswa : 15311362  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, September 2020  
Telah disetujui dan disahkan oleh  
Dosen Pembimbing



Siti Nursyamsiah, Dra., MM., CMPM.

## BERITA UJIAN SKRIPSI

### BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

#### SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH SUPPLY CHAIN LEARNING TERHADAP DYNAMIC CAPABILITY DAN DAMPAKNYA TERHADAP OPERATIONAL CAPABILITIES DAN SUPPLY CHAIN PERFORMANCE (STUDI EMPIRIS UKM MANUFAKTUR DI VOGYAKARTA)**

Disusun Oleh : **RIZKY ROSADA**  
Nomor Mahasiswa : **15311362**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada hari, tanggal: Selasa, 10 November 2020

Penguji/Pembimbing Skripsi : Siti Nurriyansyah, Dra., M.M.



Penguji : Nurriyabani Pamama, S.E., M.Si.



Mengetabui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



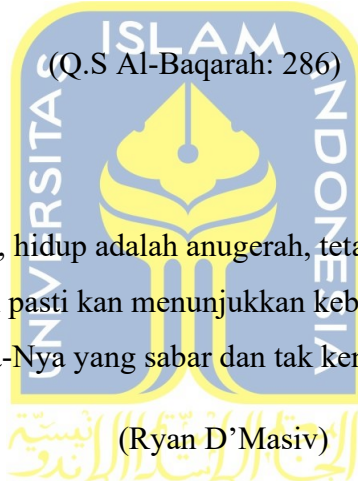
Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

## HALAMAN MOTTO

“Karena sesungguhnya bersama setiap kesulitan ada kemudahan, Sesungguhnya bersama setiap kepayahan ada kelapangan. Maka apabila kamu telah selesai dari suatu urusan, kerjakanlah dengan sungguh-sungguh urusan lain. Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap”

(Asy-Syarh: 58)

“Allah SWT tidak akan memberikan cobaan kepada umat-Nya melebihi batas kemampuan manusia itu sendiri”



“Syukuri apa yang ada, hidup adalah anugerah, tetap jalani hidup ini, melakukan yang terbaik. Tuhan pasti kan menunjukkan kebesaran dan kuasa-Nya bagi hamba-Nya yang sabar dan tak kenal putus asa”

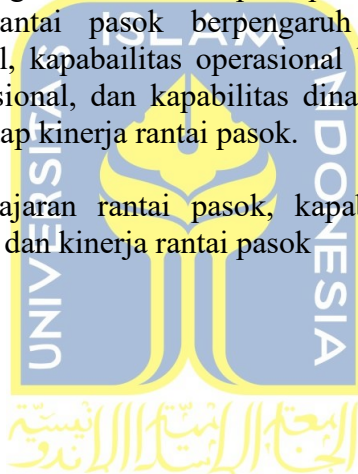
## ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh pembelajaran rantai pasok terhadap kapabilitas dinamis rantai pasok, untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh kapabilitas dinamis rantai pasok terhadap kapabilitas operasional, untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh kapabilitas operasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional, dan untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh dinamis rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja rantai pasok

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh usaha kecil menengah sector manufaktur di Yogyakarta. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 140 usaha kecil menengah sector manufaktur di Yogyakarta. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode structural equation model.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pembelajaran rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas dinamis rantai pasok, kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas operasional, kapabilitas operasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional, dan kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja rantai pasok.

Kata Kunci : pembelajaran rantai pasok, kapabilitas dinamis rantai pasok, kapabilitas operasional, dan kinerja rantai pasok



## ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze and obtain empirical evidence of the effect of supply chain learning on supply chain dynamic capabilities, to analyze and obtain empirical evidence of the effect of supply chain dynamic capabilities on operational capabilities, to analyze and obtain empirical evidence of the effect of operational capability on a significant positive effect on performance. operational, and to analyze and obtain empirical evidence of the effect of dynamic supply chain has a significant positive effect on supply chain performance

The population in this study were all small and medium enterprises in the manufacturing sector in Yogyakarta. The samples taken in this study were 140 small and medium enterprises in the manufacturing sector in Yogyakarta. The data analysis in this study uses the structural equation model method.

The results of this study prove that supply chain learning has a significant positive effect on supply chain dynamic capability, supply chain dynamic capability has a significant positive effect on operational capability, operational capability has a significant positive effect on operational performance, and supply chain dynamic capability has a significant positive effect on supply chain performance.

Keywords: supply chain learning, supply chain dynamic capabilities, operational capabilities, and supply chain performance





## KATA PENGANTAR

**Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh...**

**Alhamdulillahirabbil'alamin. Dengan segala puji dan rasa syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayahnya kepada kita semua. Tidak lupa, shalawat serta salam kita haturkan pada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman kegelapan hingga ke zaman yang sekarang ini yang dipenuhi dengan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju dan canggih.**

**Alhamdulillahirabbil'alamin, akhirnya dengan semangat dan support dari orang-orang tersayang, penulis mampu menyelesaikan tugas akhir skripsi ini yang diberi judul “Pengaruh Pembelajaran Rantai Pasok Terhadap Kapabilitas Dinamis Dan Dampaknya Terhadap Kapabilitas Operasional Dan Kinerja Rantai Pasok (Studi Empiris Ukm Manufaktur Di Yogyakarta)”.**

Dalam proses pembuatan skripsi ini, penulis berterimakasih kepada semua pihak yang telah membantu serta memberikan semangat kepada penulis agar skripsi ini segera diselesaikan. Tanpa bantuan dan support mereka, mungkin skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Penulis mempersembahkan ucapan terimakasih ini kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, ridho-Nya, kesehatan dan kekuatan, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik
2. Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi tauladan bagi seluruh umat muslim di Bumi

3. Ibu Siti Nursyamsiah, Dra., MM., CPM. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing serta memberika masukan dan nasehat sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik
4. Kedua orang tua, Bapak H. Edy Rosada dan Ibu Hj. Linda Lisliani yang senantiasa memberikan support, cinta, doa dan kasih sayangnya sehingga penulis mampu melewati segala tantangan yang ada.
5. Kakak dan Adik tercinta Ka Realita Rosada dan Adek Ilham Akbar Rosada yang telah memberikan support penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini.
6. Seluruh dosen FE UII yang telah banyak memberikan pelajaran yang amat bermanfaat bagi penulis maupun mahasiswa lain
7. Sahabat-sahabat SAKRAL rifqi, momon, bram, aldi, rani, irva, maria, anida. yang senantiasa menemani saat mengerjakan skripsi, mengingatkan dan memberikan support kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabat KOMBIS ibun, rio, bili, roid, kokoh, nafis, sigit, manda, anggra, kety, farah. yang senantiasa menemani saat mengerjakan skripsi, mengingatkan dan memberikan support kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi
9. Sahabat-sahabat KONCO PLASTIK Bella, Pralapita, Almira, Rara, Bayu, Tiara, Coro, Ardin, Duki, Nopal dan Yudha yang senantiasa mengingatkan dan memberikan support kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan

skripsi. Terimakasih atas pertemanan di kuliah ini. Love You Guys!

Sukses buat kita semua!

10. Sahabat GISANK SANAK amad, arip, kidul, hapis, fadli, ade, aisah, vidia, gesy, uyuy. yang senantiasa mengingatkan dan memberikan support kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi.

11. Seluruh mahasiswa maupun mahasiswi manajemen angkatan 2015. Terimakasih atas pertemanan dan dukungan dari kalian semua yang tidak bias disebutkan satu-satu. Semoga kita sukses selalu!

12. Misda Nurhidayah atas segala support, perhatiannya, bantuannya dan terimakasih telah mau bertahan sampai sekarang dengan penulis semoga kita berjodoh, aamiin!



Yogyakarta, 22 November 2020

Penulis

Rizky Rosada

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
BERITA UJIAN SKRIPSI.....	v
HALAMAN MOTTO .....	vii
ABSTRAK .....	viii
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang dan Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu .....	8
2.2 Landasan Teori.....	9
2.2.1 Teori Manajemen Operasional .....	9
2.2.2 <i>Resourced Based View Theory</i> .....	12
2.2.3 Kapabilitas Dinamis .....	12
2.2.4 <i>Supply Chain Management</i> .....	14
2.2.5 Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok .....	16
2.2.6 Kapabilitas Operasional.....	18
2.3 Kerangka Pemikiran.....	20
2.4 Hipotesis Penelitian.....	20
2.4.1 Pembelajaran Rantai Pasok dan Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok.....	20

2.4.2	Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok dan Kapabilitas Operasional .....	21
2.4.3	Kapabilitas Operasional dan Kinerja Supply Chain .....	23
2.4.4	Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok Dan Kinerja Rantai Pasok.....	24
BAB III	METODE PENELITIAN.....	26
3.1	Pendekatan Penelitian .....	26
3.2	Populasi dan Sampel .....	26
3.2.1	Populasi .....	26
3.2.2	Sampel dan Teknik <i>Sampling</i> .....	26
3.3	Jenis Data Penelitian .....	27
3.4	Instrumen Pengambilan Data .....	27
3.5	Klasifikasi Variabel Penelitian.....	28
3.6	Definisi Operasional Variabel.....	28
3.6.1	Pembelajaran Rantai Pasok .....	28
3.6.2	Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok .....	29
3.6.3	Kapabilitas Operasional.....	30
3.6.4	Kinerja Rantai Pasok .....	31
3.7	Uji Instrumen Penelitian .....	31
3.7.1	Uji Validitas Instrumen Penelitian .....	31
3.7.2	Uji Reliabilitas.....	32
3.8	Teknik Analisis Data.....	33
3.8.1	Analisis Deskriptif.....	33
3.8.2	Analisis Structural Equation Model (SEM) .....	33
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1	Analisis Deskriptif .....	37
4.1.1	Deskripsi Responden Penelitian .....	37
4.2.1	Analisis Deskriptif Jawaban Responden .....	40
4.3	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	45
4.3	Analisis SEM ( <i>Structural Equation Model</i> ).....	46
4.3.1.	Uji Keباikan Model ( <i>Goodness of Fit</i> ) .....	47
4.3.2	Hasil Pengujian Hipotesis .....	48
4.4	Pembahasan.....	50

4.4.1 Pembelajaran Rantai Pasok dan Kapabilitas Rantai Pasok. ....	50
4.4.2 Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok dan Kapabilitas Operasional.....	52
4.4.3 Kapabilitas Operasional dan Kinerja Rantai Pasok.....	53
4.4.4 Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok dan Kinerja Rantai Pasok.....	54
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	56
5.1 Kesimpulan .....	56
5.2 Saran.....	56

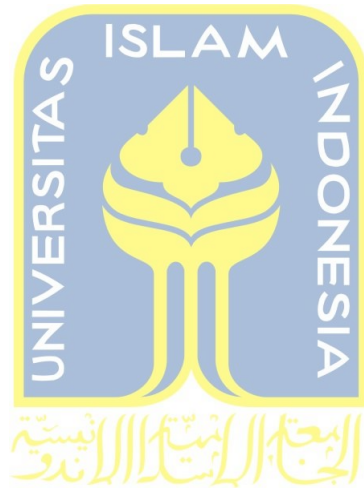


## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.....	36
Goodness of Fit Index .....	36
Bagian ini menjelaskan data deskriptif responden yang diperoleh dari survei. Data deskriptif disajikan untuk melihat profil data penelitian dan hubungannya dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini.....	37
Tabel 4.1.....	37
Kasifikasi Jenis Usaha.....	37
Tabel 4.2.....	38
Karakteristik Usia Perusahaan .....	38
Tabel 4.3.....	38
Karakteristik Modal Perusahaan .....	38
Tabel 4.4.....	39
Klasifikasi Jumlah Karyawan Responden.....	39
Tabel 4.5.....	40
Klasifikasi Jenis Perusahaan .....	40
Tabel 4.6.....	41
Pembelajaran Rantai Pasok.....	41
Tabel 4.7.....	42
Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok.....	42
Tabel 4.8.....	43
Kapabilitas Operasional .....	43
Tabel 4.9.....	44
Kinerja Rantai Pasok.....	44
Tabel 4.10.....	45
Uji Validitas dan Reliabilitas .....	45
Tabel 4.11.....	47
<i>Goodness of Fit Index</i> .....	47
Tabel 4.12.....	49
<i>Hasil Estimasi Model Penelitian</i> .....	49

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	20
Gambar 4.1 Hasil Analisis SEM.....	48





## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN.....	62
LAMPIRAN 2 DATA PENELITIAN .....	68
LAMPIRAN 3 HASIL OLAH DATA.....	74



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang dan Masalah

Perkembangan globalisasi, perubahan teknologi, dan pasar yang berubah dengan cepat belakangan ini telah membuat perusahaan kesulitan untuk mempertahankan posisi kompetitif mereka yang unggul. Kesuksesan bersaing di lingkungan pasar yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menunjukkan daya tanggap dan inovasi produk sambil menggunakan kompetensi internal dan eksternal mereka secara optimal. Salah satu cara yang ditunjukkan oleh perusahaan adalah kapabilitas dinamis (Aslam & Azhar, 2018).

Kapabilitas dinamis adalah perpanjangan dari teori *Resource based view* dan menjelaskan bagaimana perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (D. J. Teece, 2007). Kapabilitas dinamis adalah kemampuan untuk secara konstan mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang sumber daya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di bawah lingkungan yang berubah. Istilah dinamis mengacu pada kemampuan untuk menumbuhkan kompetensi yang sesuai dengan lingkungan yang berubah; istilah *capability* menekankan pada adaptasi, integrasi, dan konfigurasi ulang sumber daya organisasi baik internal maupun eksternal dalam menanggapi perubahan lingkungan (Chien & Tsai, 2012)

Kapabilitas dinamis telah menjadi salah satu pandangan paling penting dalam literatur manajemen strategis dalam beberapa waktu terakhir (Schilke, 2014). Kapabilitas dinamis membantu perusahaan mendeteksi perubahan di pasar dan mengenali peluang pasar. Kapabilitas dinamis juga membantu memanfaatkan

peluang pasar ini melalui penyebaran dan penempatan kembali sumber daya perusahaan (Aslam & Azhar, 2018). Kapabilitas dinamis menciptakan perbedaan dalam posisi kompetitif perusahaan dalam industri yang sama dan biasanya tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain karena ini dibentuk oleh proses organisasi berdasarkan pada sejarah dan manajemen organisasi (D. J. Teece, 2014).

Perusahaan membutuhkan kapabilitas dinamis internal dan eksternal untuk mencapai produk yang lebih ramah lingkungan, mereka bekerja sama dengan kegiatan rantai pasokan perusahaan (Krci & Seifert, 2015). Rantai pasokan cenderung memiliki perubahan yang lebih dinamis karena alasan seperti perubahan perilaku pelanggan yang konstan, atau pengaruh signifikan dari perusahaan pesaing (Masteika & Čepinskis, 2015). Strategi rantai pasokan dapat memberikan keunggulan kompetitif ketika bertujuan untuk mencapai pengembangan jangka panjang dalam teknologi, mesin, dan manajemen proses.

Sesuai dengan konsep kapabilitas dinamis, manajemen rantai pasokan meneliti strategi manajemen untuk beradaptasi dengan perubahan mendadak, risiko dan peluang di pasar dan bagaimana mempengaruhi dan mengendalikan lingkungan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif. Studi menunjukkan bahwa karakteristik praktik manajemen rantai pasok, di antaranya adalah hubungan jangka panjang, dukungan manajemen puncak, kerja sama sepanjang rantai pasokan, pengembangan pemasok, dan komunikasi yang ditingkatkan (Beske, 2012).

Kompetisi mendorong manajer untuk mencurahkan perhatian yang besar terhadap manajemen rantai pasok (SCM). SCM merupakan faktor kunci strategis

untuk meningkatkan efektifitas perusahaan dan realisasi tujuan perusahaan yang lebih baik. Perusahaan dituntut untuk memilih rantai pasok dan logistik dalam operasinya. Sebagian besar perusahaan berupaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas rantai pasok. Peningkatan kinerja bisnis perusahaan dapat dilakukan dengan kerja sama *supplier*, kinerja pengiriman, pelayanan konsumen dan pengurangan biaya logistik (Purnomo & Santosa, 2016)

Kerangka kerja yang menggabungkan manajemen rantai pasok dan kemampuan dinamis diusulkan untuk pertama kalinya oleh Beske (2012). Dalam kerangka kerja tersebut kapabilitas dinamis terdiri dari lima karakteristik dalam pengembangan rantai pasokan yaitu penilaian pengetahuan melibatkan akses, pengembangan mitra rantai pasokan, pengembangan kemampuan baru, kontrol rantai pasokan dan konsep ulang rantai pasokan berfokus pada kemitraan baru (Kurci & Seifert, 2015). Perspektif kapabilitas dinamis dalam pandangan *resources based theory* (RBV), di mana perusahaan dipahami sebagai kumpulan sumber daya, dibangun di atas gagasan bahwa organisasi harus mengembangkan suatu proses pembelajaran untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. kapabilitas dinamis didasarkan pada proses organisasi yang berbeda yang berasal dari posisi aset spesifik perusahaan dan dibentuk oleh jalurnya. Kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk memperbarui dan memanfaatkan sumber daya mereka dengan lebih baik dan memiliki potensi untuk meningkatkan hasil kinerja organisasi (Hernández-Linares et al., 2018).

UKM merupakan salah satu jenis usaha yang perlu meningkatkan kinerja operasional mereka. Hal ini harus menjadi pendorong bagi UKM Indonesia untuk

mampu menerapkan praktek bisnis modern yang menuntut tingkat efektivitas dan efisiensi yang tinggi, dan juga mengatasi permasalahan klasik mengenai kinerja operasional tersebut. Berdasarkan Undang-Undang No 20 Tahun 2008 mengenai UMKM kategori Usaha kecil (UK) adalah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah)/tahun sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)/tahun tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah). Sedangkan Kriteria Usaha Menengah (UM) adalah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)/tahun sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah)/tahun tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah). Sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM kategori Usaha mikro adalah memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Aslam & Azhar (2018). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Aslam & Azhar (2018) adalah penggunaan obyek penelitian yang berbeda. Penelitian Aslam & Azhar (2018)

menggunakan obyek penelitian UKM di Malaysia sedangkan penelitian ini menggunakan UKM manufaktur di Yogyakarta. Penelitian Aslam & Azhar (2018) meneliti mengenai hubungan kapabilitas dinamis dan kinerja pada perspektif manajemen rantai pasokan. Hasil penelitian ini adalah pembelajaran rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas dinamis rantai pasok, kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran rantai pasok, kinerja operasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja rantai pasok, dan kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja rantai pasok.

Berdasarkan uraian diatas, maka judul penelitian ini adalah **“PENGARUH PEMBELAJARAN RANTAI PASOK TERHADAP KAPABILITAS DINAMIS DAN DAMPAKNYA TERHADAP KAPABILITAS OPERASIONAL DAN KINERJA RANTAI PASOK (Studi Empiris UKM Manufaktur di Yogyakarta)”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah pembelajaran rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas dinamis rantai pasok?,
2. Apakah kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas operasional?
3. Apakah kapabilitas operasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional?

4. Apakah kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja rantai pasok?

### 1.3 Tujuan Penelitian

. Berdasarkan hal tersebut maka secara khusus tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh pembelajaran rantai pasok terhadap kapabilitas dinamis rantai pasok.
2. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh kapabilitas dinamis rantai pasok terhadap kapabilitas operasional.
3. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh kapabilitas operasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional.
4. Untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris pengaruh dinamis rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja rantai pasok.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. UKM

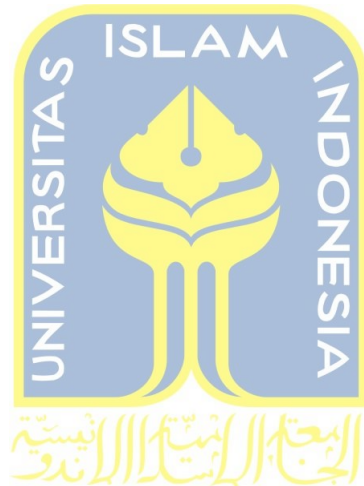
Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi UKM dalam usaha meningkatkan kinerja rantai pasok melalui kapabilitas dinamis

2. Bagi Peneliti Berikutnya

Penelitian ini akan menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang Manajemen Operasional, khususnya mengenai peran kapabilitas dinamis dalam mendukung kinerja rantai pasokan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian serupa yang hendak dilakukan oleh peneliti-peneliti berikutnya di masa depan.

### 3. Bagi Penulis

Sebagai sebuah bentuk dari hasil konkrit atau nyata dari proses pembelajaran selama duduk di bangku perguruan tinggi Universitas Islam Indonesia (UII) dalam bidang manajemen operasional.





## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian Aslam & Azhar (2018) meneliti mengenai hubungan *dynamic capability* dan kinerja pada perspektif manajemen rantai pasokan. Hasil penelitian ini adalah *supply chain learning* berpengaruh positif signifikan terhadap *dynamic supply chain capabilities*, *dynamic supply chain capabilities* berpengaruh positif signifikan terhadap *supply chain learning*, *supply chain capabilities* berpengaruh positif signifikan terhadap *supply chain performance*, dan *dynamic supply chain capabilities* berpengaruh positif signifikan terhadap *supply chain performance*.

Penelitian Ju et al. (2016) menguji dan menganalisis secara empiris dampak kemampuan dinamis rantai pasokan terhadap kinerja operasional, dan efek mediasi dari inovasi teknologi antara kemampuan dinamis dan kinerja operasional. Studi ini didasarkan pada data empiris yang dikumpulkan dari survei terhadap 206 perusahaan kecil dan menengah di Korea. Pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menguji pertanyaan penelitian. Hasil menunjukkan bahwa kemampuan dinamis rantai pasokan secara positif mempengaruhi inovasi teknologi dan kinerja operasional suatu perusahaan. Selain itu, analisis persamaan struktural mengungkapkan bahwa inovasi teknologi berperan sebagai mediator parsial dari hubungan antara kemampuan dinamis rantai pasokan dan kinerja operasional. Dalam lingkungan yang dinamis dan selalu berubah, penguatan kemampuan dinamis dalam rantai pasokan berkelanjutan adalah penting untuk inovasi teknologi dan peningkatan kinerja operasional. Investigasi lebih lanjut

diperlukan untuk memahami perbedaan oleh industri, karakteristik perusahaan, dan posisi dalam rantai pasokan.

Penelitian Song & Choi (2018) menguji kemampuan dinamis sebagai anteseden GSCM, dengan tujuan mengusulkan hubungan sebab akibat antara kemampuan dinamis dan GSCM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa menerapkan GSCM dengan kemampuan dinamis memungkinkan perusahaan untuk mencapai praktik GSCM yang sukses, dan ini pada gilirannya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi.

Beske (2012) meneliti mengenai untuk membahas hubungan *dynamic capability* dan *supply chain* dan kedua, untuk mengembangkan kerangka kerja yang mengintegrasikan *Dynamic capability* dalam praktik *supply chain*. Makalah ini bersifat konseptual dan didasarkan pada teori *supply chain management* dan *Dynamic capability*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa apabila *dynamic capability* dan *supply chain* dihubungkan melalui kondisi lingkungan dan organisasi yang serupa, menjadikan penerapan konsep *dynamic capability* di bidang *supply chain* menjadi pilihan logis.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Teori Manajemen Operasional**

Ini adalah beberapa definisi manajemen operasional, berdasarkan para ahli:

- a. Menurut Heizer & Render (2016), manajemen operasi adalah serangkaian kegiatan yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.

- b. Menurut Evans & Coullier (2007), manajemen operasi adalah ilmu dan seni untuk memastikan bahwa barang dan jasa dibuat dan dikirimkan dengan sukses kepada pelanggan
- c. Menurut Russell & Taylor (2011), manajemen operasi adalah desain, operasi, dan peningkatan sistem produktif.
- d. Menurut Krajewski et al. (2007), manajemen operasi mengacu pada desain sistematis, arah, dan kontrol proses yang mengubah input menjadi layanan dan produk untuk pelanggan internal, maupun eksternal.
- e. Menurut Stevenson (2009), manajemen operasi adalah manajemen sistem atau proses yang menciptakan barang dan / atau menyediakan layanan
- Heizer & Render (2016) menyatakan bahwa diferensiasi, biaya rendah, dan respons dapat dicapai ketika manajer membuat keputusan yang efektif di 10 bidang manajer operasi. Ini secara kolektif dikenal sebagai keputusan operasi. Keputusan manajemen operasi yang mendukung misi dan menerapkan strategi mengikuti:

1. Desain barang dan jasa. Merancang barang dan jasa menentukan banyak dari proses transformasi. Biaya, kualitas, dan keputusan sumber daya manusia sering ditentukan oleh keputusan desain. Desain biasanya menentukan batas bawah biaya dan batas atas kualitas.
2. Kualitas. Harapan kualitas pelanggan harus ditentukan dan kebijakan serta prosedur dibuat untuk mengidentifikasi dan mencapai kualitas itu.
3. Desain proses dan kapasitas. Opsi proses tersedia untuk produk dan layanan. Keputusan proses berkomitmen manajemen untuk teknologi

spesifik, kualitas, sumber daya manusia, dan pemeliharaan. Pengeluaran dan komitmen modal ini akan menentukan banyak struktur biaya dasar perusahaan.

4. Pemilihan lokasi. Keputusan lokasi fasilitas untuk organisasi manufaktur dan jasa dapat menentukan keberhasilan utama perusahaan. Kesalahan yang dibuat pada saat ini dapat membanjiri efisiensi lainnya.
5. Desain tata letak. Aliran material, kebutuhan kapasitas, tingkat personel, keputusan teknologi, dan persyaratan persediaan mempengaruhi tata letak.
6. Sumber daya manusia dan desain pekerjaan. Orang-orang adalah bagian integral dan mahal dari desain sistem total. Oleh karena itu, kualitas kehidupan kerja yang disediakan, bakat dan keterampilan yang dibutuhkan, dan biayanya harus ditentukan.
7. Manajemen rantai pasokan. Keputusan ini menentukan apa yang harus dilakukan dan apa yang harus dibeli. Pertimbangan juga diberikan pada kualitas, pengiriman, dan inovasi, semuanya dengan harga yang memuaskan. Saling percaya antara pembeli dan pemasok atau diperlukan untuk pembelian yang efektif.
8. Persediaan. Keputusan inventaris dapat dioptimalkan hanya ketika kepuasan pelanggan, pemasok, produksi, jadwal, dan perencanaan sumber daya manusia dipertimbangkan.
9. Penjadwalan. Jadwal produksi yang layak dan efisien harus dikembangkan; tuntutan terhadap sumber daya manusia dan fasilitas harus ditentukan dan dikendalikan.

10. Pemeliharaan. Keputusan harus dibuat mengenai tingkat keandalan dan stabilitas yang diinginkan, dan sistem harus ditetapkan untuk mempertahankan keandalan dan stabilitas itu.

### **2.2.2 Resourced Based View Theory**

*Resourced Based View Theory* adalah teori yang menonjol dalam bidang manajemen strategis sejak awal 1990-an. Terutama karena keunggulan teori ini yang memprioritaskan peran sumber daya internal yang ketika kondisi tertentu terpenuhi akan membawa perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif bahkan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang akan mengarah pada kinerja yang unggul. Sumber daya secara umum terdiri dari sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Sumber daya tidak berwujud menurut banyak peneliti adalah sumber daya strategis karena sumber daya yang akan membawa perusahaan mampu mencapai keunggulan kompetitif dan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Mulyono, 2013).

RBV menyatakan bahwa, kapan pun sumber daya perusahaan bernilai, langka, tak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti, mereka menetapkan sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui penerapan strategi penciptaan nilai yang tidak terbukti rentan terhadap duplikasi oleh pesaing. RBV berarti bahwa perusahaan dapat memanfaatkan keunggulan kompetitif melalui kemampuan yang berbeda dan sumber daya yang tepat, dan faktor-faktor ini memainkan peran sentral dalam menyusun strategi bisnis (Ferreira & Fernandes, 2017)

### **2.2.3 Kapabilitas Dinamis**

Perusahaan menghadapi peningkatan tuntutan hukum dan ekstra-hukum untuk memasukkan aspek kelestarian lingkungan dalam praktik bisnis dan rantai pasokan mereka (Reuter et al., 2010). Tuntutan ini berubah secara dinamis, mengharuskan perusahaan untuk menyesuaikan kemampuan mereka dari waktu ke waktu salah satunya adalah kapabilitas dinamis (Kirci & Seifert, 2015).

Kemampuan dinamis diperkenalkan oleh D. Teece & Pisano (1994) sebagai paradigma yang menjelaskan bagaimana perusahaan mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Mereka menyatakan bahwa strategi berbasis sumber daya yang berfokus pada eksploitasi aset spesifik perusahaan tidak cukup dalam mendukung keunggulan kompetitif yang signifikan. Mereka berpendapat bahwa tanggapan tepat waktu dan inovasi produk dimungkinkan melalui pembaruan kompetensi internal dan eksternal, dan koordinasi yang efektif. Lebih lanjut, mereka menyatakan bahwa kemampuan dinamis adalah rutinitas internal berkinerja tinggi yang ditemukan dalam proses perusahaan, dan dikondisikan oleh sejarah perusahaan.

D. J. Teece et al. (1997) lebih lanjut mengembangkan kerangka kerja dengan memperkenalkan konsep-konsep replikasi internal dan eksternal yang tak dapat ditiru dari kompetensi yang mendukung layanan atau produk perusahaan dengan lingkungan bisnis yang berubah. Eisenhardt & Martin (2000) berpendapat bahwa kemampuan dinamis seperti yang didefinisikan oleh Teece et al. (1997) adalah sumber keunggulan kompetitif, tetapi belum tentu yang berkelanjutan. Mereka membedakan sifat kemampuan dinamis dan mekanisme pembelajaran antara pasar yang cukup dinamis dan berkecepatan tinggi.

Sintesis literatur yang ada, D. J. Teece (2007) menyediakan kerangka kerja yang lebih umum tentang kemampuan dinamis. Dia membagi kemampuan dinamis menjadi tiga fondasi: sensing, merebut peluang, dan mentransformasikannya. Sensing adalah kemampuan untuk mengenali peluang baru. sensing melibatkan pemindaian dan interpretasi dari lingkungan internal dan eksternal, serta menciptakan peluang. Perebutan peluang adalah kemampuan untuk mengatasi peluang. Perebutan peluang adalah melibatkan pemeliharaan dan peningkatan kompetensi dan aset pelengkap seperti struktur perusahaan, prosedur, desain, dan insentif. Transformasi adalah kemampuan untuk menggabungkan kembali dan mengkonfigurasi ulang aset dan struktur organisasi ketika perusahaan tumbuh, dan ketika lingkungan eksternal berubah. Transformasi melibatkan penyelarasan dan penyelarasan terus menerus aset berwujud dan tidak berwujud spesifik.

#### **2.2.4 Supply Chain Management**

##### **2.2.4.1 Pengertian**

Daft (2002) mendefinisikan *supply chain management* sebagai istilah bagi pengelolaan rantai pemasok dan pembeli, yang mencakup semua tahap pemrosesan dari pembelian bahan baku sampai pendistribusian barang jadi kepada konsumen akhir. *Supply chain management* (manajemen rantai pasokan) adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan (Heizer & Render, 2016).

Levi et al. (2000) menyatakan manajemen rantai pasokan sebagai sebuah pendekatan yang diterapkan untuk menyatukan pemasok, pengusaha, gudang, dan tempat penyimpanan lainnya (distributor, retailer, dan pengecer) secara efisien, sehingga produk dapat dihasilkan dan distribusikan dengan jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, dan waktu yang tepat untuk menurunkan biaya dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

#### **2.2.4.2 Pembelajaran Rantai Pasok**

Terdapat dua komponen penting yang terlibat dalam pembelajaran; yang pertama melibatkan akumulasi dan pengembangan basis pengetahuan inti dan kompetensi inti yang membedakan perusahaan dari yang lain dan menawarkan potensi untuk keunggulan kompetitif. Yang kedua adalah pengembangan jangka panjang dari kemampuan untuk belajar dan perbaikan berkelanjutan di seluruh organisasi (Bessant et al., 2003). Pembelajaran organisasi adalah salah satu mata pelajaran yang paling penting untuk dipahami karena betapa pentingnya itu untuk kinerja (Bessant et al., 2003). Flint et al. (2008) memperluas konsep pembelajaran organisasi ini ke pembelajaran antar organisasi, di mana dua atau lebih perusahaan dalam rantai pasokan berinteraksi ketika mereka menyelesaikan masalah logistik dan rantai pasokan

Salah satu bentuk pembelajaran dalam perusahaan adalah *supply chain learning*. Dalam konteks pembelajaran rantai pasok ini memiliki implikasi yang menarik. Di mana konten pembelajaran yang dilakukan relatif mudah misalnya adopsi praktik yang terbukti dengan baik atau penyerapan dan penggunaan standar peraturan baru pembelajaran. Sebaliknya di mana ada tantangan yang signifikan



maka seluruh pendekatan yang diambil untuk operasi atau manajemen hubungan antar-perusahaan itu sendiri tantangan cenderung melibatkan elemen-elemen pembelajaran ganda atau generatif dan jauh lebih sulit untuk dicapai (Bessant et al., 2003).

Namun, penting untuk dicatat bahwa persyaratan untuk proses pembelajaran hubungan manajemen rantai pasokan menunjukkan bahwa para pihak pada dasarnya harus memiliki rasa saling percaya, berkomitmen untuk kerja sama jangka panjang dan kemauan untuk mengintegrasikan proses bisnis utama. Model tahap selanjutnya untuk pembelajaran rantai pasokan adalah mengarah ke inovasi. Tahap pengaturan harus memberikan fokus dan motivasi bersama antara mitra rantai pasokan. Tahap operasi melibatkan kesepakatan tentang tujuan dan target bersama yang dikembangkan menjadi proses operasi baru dan cara kerja baru. Untuk menjaga momentum bagi proses, tahap berkelanjutan harus berurusan dengan proses manajemen yang menekankan kebutuhan untuk pembelajaran berkelanjutan seperti pengukuran dan *benchmarking*. Struktur rantai pasokan seperti asosiasi pemasok mungkin memiliki peran untuk dimainkan pada tahap ini. Membandingkan model ini dengan studi kami, kekuatan pendorong untuk pengembangan lebih lanjut adalah suara pelanggan, atau lebih khusus wawasan nilai pelanggan, daripada pengukuran dan *benchmarking*. (Flint et al., 2008)

### **2.2.5 Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok**

Penerapan pandangan kapabilitas dinamis untuk keputusan strategis dalam manajemen rantai pasokan menjadi semakin umum. Kapabilitas dinamis dalam rantai pasokan muncul ketika perusahaan melibatkan karyawan mereka dalam

memahami persyaratan pelanggan dan menerjemahkan persyaratan ini sehingga mereka dikomunikasikan secara efektif di seluruh rantai pasokan (Aslam et al., 2018).

Aslam et al. (2018) membagi kapabilitas dinamis rantai pasok menjadi dua bagian yaitu :

### 1. *Supply Chain Agility*

Swafford et al. (2006) berpendapat bahwa *supply chain agility* adalah kemampuan yang memungkinkan rantai pasokan untuk menangkap peluang begitu mereka merasakan. *Supply chain agility* sebagai kemampuan mendasar yang dibutuhkan untuk bertahan dan berkembang di lingkungan yang mudah berubah, karena memungkinkan respons rantai pasokan yang fleksibel (Aslam et al., 2018). Membangun argumen ini, Blome et al. (2013) mengemukakan gagasan bahwa *supply chain agility* adalah kemampuan dinamis yang mampu secara positif mempengaruhi kinerja operasional perusahaan. *Supply chain agility* juga dapat dianggap sebagai perpanjangan dari manufaktur tangkas yang berfokus terutama pada perusahaan. Selanjutnya, *supply chain agility* biasanya dianggap untuk memperluas konsep yang lebih sempit dari fleksibilitas rantai pasokan ((Gligor & Holcomb, 2012; M. Stevenson & Spring, 2007).

### 2. *Supply chain Adaptability*

Adaptasi rantai pasokan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengkonfigurasi ulang dan mengubah desain rantai pasokan sesuai dengan perubahan pasar yang diharapkan. Kemampuan beradaptasi rantai pasokan adalah keinginan untuk membentuk kembali rantai pasokan bila perlu, tanpa ikatan

dengan masalah warisan atau cara rantai telah dioperasikan sebelumnya. Kemampuan beradaptasi rantai pasokan adalah properti dari rantai pasokan yang memungkinkan anggota untuk mengatasi dinamika yang terkait dengan rantai pasokan. Kemampuan beradaptasi rantai pasokan dapat dianggap sebagai kemampuan dinamis yang dihasilkan dari kemampuan perusahaan untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya di tingkat perusahaan dan tingkat rantai pasokan (Aslam et al., 2018).

### **2.2.6 Kapabilitas Operasional**

Kemampuan operasional telah lama dipelajari dari perspektif hasil. Peneliti terdahulu telah mengoperasionalkan kemampuan dalam hal hasil kinerja, termasuk biaya, kualitas, ketergantungan, kecepatan, dan fleksibilitas (Wu et al., 2012). Pendekatan ini menyoroti hubungan antara kemampuan operasional dan tujuan bisnis; Namun, itu tidak memberikan banyak panduan tentang bagaimana mencapai kapabilitas operasional yang optimal (Wu et al., 2012).

Studi ini mencakup perspektif proses yang lebih luas ini dan memandang kapabilitas operasional sebagai bagian dari kapabilitas organisasi yang dikembangkan dalam sistem manajemen operasi (Wu et al., 2012). Karena itu, Wu et al. (2012) menggunakan atribut kapabilitas organisasi untuk menentukan kapabilitas operasional. Kemampuan organisasi berasal dari rutinitas sosial yang kompleks yang menentukan efisiensi dengan mana perusahaan secara fisik mengubah input menjadi output. Definisi ini memberikan titik awal untuk memahami kemampuan operasional dan pada akhirnya untuk mengembangkan definisi kita sendiri tentang konstruk ini. Ini menekankan dua elemen dasar.

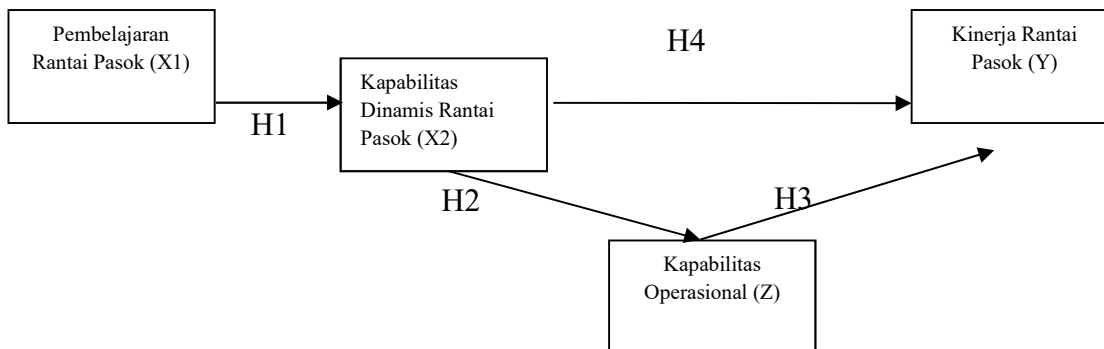
Pertama, kemampuan organisasi berada dalam struktur dan proses perusahaan, budaya perusahaan, dan jaringan hubungan karyawan dan antar-organisasi. Kemampuan berasal dari pola perilaku yang berbeda yang kompleks di alam dan yang melibatkan proses internal dan eksternal

### **2.2.6 Kinerja Rantai Pasok**

Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor yang penting bagi organisasi bisnis. Pada sistem pengendalian manajemen dalam suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja adalah usaha yang dilakukan oleh pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh pusat pertanggungjawaban. Untuk itu, pengukuran kinerja sangat dibutuhkan agar dapat membangun sebuah perencanaan maupun pengendalian untuk mencapai visi dan misi sebuah organisasi. Tentu saja pengukuran kinerja manajemen rantai pasokan harus sangat diperhatikan dilihat dari betapa pentingnya pengaruh dari rantai pasok tersebut terhadap perusahaan (Tanaka & Nurcaya, 2018)

Penilaian kinerja merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

## 2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1

## Kerangka Pemikiran

### 2.4 Hipotesis Penelitian

#### 2.4.1 Pembelajaran Rantai Pasok dan Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok.

Pembelajaran adalah elemen yang selalu ada dari perilaku individu dan organisasi. Pembelajaran terjadi terutama ketika menampilkan perubahan berkelanjutan karena perubahan lingkungan eksternal (teknologi) atau internal (perilaku) melalui inovasi (Dosi & Marengo, 2007). Sumber belajar meliputi pengalaman, interpretasi pengalaman, dan belajar dari pengalaman orang lain (Aslam & Azhar, 2018). Simon (1989) berpendapat bahwa konsep pembelajaran organisasi bersifat metaforis karena pembelajaran dalam organisasi hanya dapat terjadi dalam dua cara; (1) dengan belajar dari anggotanya, atau (2) dengan bergabungnya anggota baru yang membawa pengetahuan dari organisasi mereka sebelumnya. Namun, ada juga pandangan kolektif tentang pembelajaran organisasi. Menurut pandangan kolektif, pembelajaran organisasi terjadi secara sosial dan tidak dapat direduksi menjadi anggota individu organisasi (Aslam & Azhar, 2018). Selanjutnya, pengetahuan yang diperoleh melalui proses

pembelajaran terintegrasi ke dalam tidak hanya anggota secara individu, tetapi juga dalam rutinitas yang membentuk perilaku individu dan organisasi (Dosi & Marengo, 2007)

Pembelajaran berkontribusi pada pengembangan proses tanda tangan yang mengarah pada keunggulan kompetitif perusahaan. Proses-proses ini muncul melalui komunikasi yang sering antara anggota rantai pasokan (D. J. Teece, 2014). Anggota rantai pasokan membentuk aliran nilai yang daya saingnya bergantung pada pembelajaran dan pengembangan seluruh sistem alih-alih satu atau beberapa tautan dalam rantai. Pembelajaran rantai pasokan (SCL) mengacu pada sejauh mana perusahaan menikmati proses pembelajaran bersama dengan mitra rantai pasokan (Flint et al., 2008). Belajar berkontribusi pada peningkatan kinerja di tingkat perusahaan serta tingkat rantai pasokan (Aslam & Azhar, 2018). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pembelajaran berkontribusi pada pengembangan *dynamic capability*. Pembelajaran *supply chain* membantu dalam membentuk dan memodifikasi kemampuan untuk menghasilkan respons yang tepat terhadap perubahan pasar. Oleh karena itu kami berhipotesis bahwa SCL akan berdampak pada keberhasilan pengembangan dan penyebaran *dynamic capability*. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pertama adalah :

**H1 : pembelajaran rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas dinamis rantai pasok**

#### **2.4.2 Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok dan Kapabilitas Operasional**

Kapabilitas dinamis dipahami sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang keterampilan internal

dan eksternal dalam lingkungan yang bergolak (D. J. Teece et al., 1997). Dengan cara ini, kapabilitas dinamis merujuk pada keadaan standar dan sistematis dari kegiatan kolektif suatu perusahaan. Kemampuan ini dapat menghasilkan dan memodifikasi rutinitas dan praktik perusahaan, berusaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Bitencourt et al., 2019).

Menurut Heizer dan Render (2005) perusahaan perlu mempertimbangkan permasalahan rantai pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi perusahaan. Jika fungsi manajemen operasi mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan, maka rantai pasokan didesain untuk mendukung strategi manajemen operasi. Fasilitas dan biaya-biaya yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dengan tujuan mencapai biaya minimum dan service level maksimum semuanya dipertimbangkan dalam *supply chain management*. Penelitian Li et al. (2006) menyatakan bahwa *supply chain management* yang efektif berpotensi menjadi suatu strategi untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi dikarenakan persaingan saat ini berada pada persaingan antar *supply chain management* yang digunakan oleh perusahaan.

Hasil penelitian (Aslam & Azhar, 2018) membuktikan *supply chain learning dynamic* berpengaruh positif terhadap *operational performance*.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah

H2 : kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas operasional

### 2.4.3 Kapabilitas Operasional dan Kinerja Supply Chain

*Operational capability* perusahaan adalah kemampuannya untuk secara sengaja menggabungkan basis sumber dayanya dengan cara yang memungkinkan organisasi untuk melakukan tugas yang sedang berlangsung untuk mentransformasikan input menjadi output (Coltman & Devinney, 2013). *Operational capability* diperlukan untuk pemecahan masalah serta melakukan kegiatan sehari-hari (Zahra & Das, 1993). OC terdiri dari kedua elemen eksplisit seperti sumber daya perusahaan dan rutinitas dan elemen diam-diam seperti keterampilan, sistem kepemimpinan, dan tahu caranya. *Operational capability* sangat mendasar bagi keberadaan perusahaan dan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif untuk waktu yang lama terutama dari perspektif negara berkembang (Aslam & Azhar, 2018)

Perusahaan dengan kinerja operasional yang baik dalam arti mampu menerapkan fleksibilitas dalam berbagai hal, pengurangan lead time produksi, peramalan produksi, perencanaan sumber daya alam dan penghematan biaya dan pengurangan tingkat persediaan akan mampu meningkatkan kinerja SCM perusahaan mereka. Sebuah rantai pasokan yang kompetitif di pasar mungkin ditandai dengan penggunaan sumber daya yang efisien sehingga akan menyebabkan biaya produk yang lebih rendah, kualitas produk yang lebih baik, respon lebih cepat dan menyebabkan pangsa pasar yang lebih tinggi. Melalui praktek SCM, akan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualan mereka.



Hasil penelitian (Aslam & Azhar, 2018) membuktikan *operational performance* berpengaruh positif terhadap *supply chain performance*. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah

H3 : Kapabilitas Operasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Rantai Pasok

#### **2.4.4 Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok Dan Kinerja Rantai Pasok**

Optimalisasi proses saat ini memiliki pengaruh yang sangat kecil pada keberhasilan perusahaan modern. Sebagian besar dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan untuk merasakan peluang pasar dan memanfaatkan peluang ini. Perusahaan yang fokus pada pembelajaran pasar tentang pesaing mereka, anggota saluran, dan pelanggan yang bertujuan untuk memahami peristiwa terkini dan masa depan. Semakin kuat fokus pasar, semakin kuat kemampuan untuk mengumpulkan, menafsirkan, dan menggunakan informasi pasar. Setelah mengidentifikasi peluang baru yang berpotensi menguntungkan, perusahaan perlu memanfaatkannya melalui desain produk, layanan, atau proses baru. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk mengkonfigurasi ulang aset dan kemampuan teknologi mereka dan kemudian berinvestasi dalam desain dan teknologi ketika waktunya tepat (Teece, 2007).

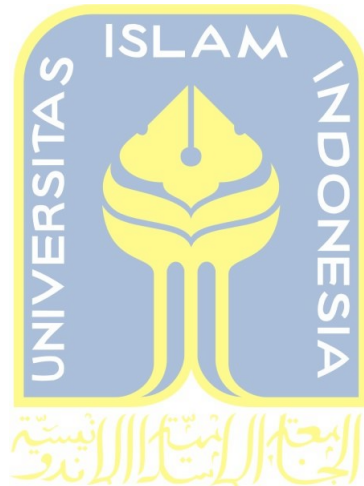
Dari perspektif rantai pasokan, ini membutuhkan kemampuan untuk tidak hanya menangani variasi yang datang dari sisi pelanggan tetapi juga variasi yang disebabkan oleh pemasok. Hal ini dapat dicapai dengan berbagi informasi terus menerus dengan mitra rantai pasokan tentang permintaan dan penawaran, menjalin hubungan kolaboratif dengan mitra rantai pasokan, penundaan, menjaga inventaris barang-barang kecil yang dapat menyebabkan kemacetan, membangun

sistem logistik yang dapat merespons dengan cepat terhadap peristiwa yang tidak terduga, dan membangun tim yang dapat membuat dan melaksanakan rencana kontingensi dengan cepat (Lee, 2004).

Hasil penelitian (Aslam & Azhar, 2018) membuktikan *dynamic supply chain capabilities* berpengaruh positif terhadap *supply chain performance*.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah

H4 : kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja rantai pasok



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif ini peneliti merumuskan masalah yang baru dengan mengidentifikasikan melalui hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Metode penelitian kuantitatif adalah pendekatan-pendekatan terhadap kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menampilkan data dalam bentuk numerik daripada naratif.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2010). Dalam penelitian ini populasinya adalah UKM manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta.

##### **3.2.2 Sampel dan Teknik *Sampling***

Sampel adalah sebagian atau representasi dari populasi yang diteliti (Arikunto,2010). Mengingat populasinya besar dan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka sampel perlu dibatasi yang dalam pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling*, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan.

Terdapat beberapa teknik untuk menentukan sampel minimum dalam penelitian seperti yang diungkapkan (Hair et al., 2010) sebagai berikut :

1. Ukuran sampel paling kecil adalah 50 untuk memberikan hasil yang valid

2. Ukuran sampel minimum yang disarankan 100-150 untuk memastikan solusi estimasi kemungkinan maksimum (MLE) yang stabil.
3. Ukuran sampel dalam kisaran 150-400 disarankan atau
4. Ukuran sampel adalah 5 sampai 10 kali jumlah variable ditambah dengan jumlah indicator

Berdasarkan pendapat tersebut, maka jumlah minimal sampel yang ditetapkan adalah sebagai berikut :

$$n = 5 \times (\text{jumlah variabel} + \text{jumlah indikator}) = 5 \times (4 + 24) = 140 \text{ responden}$$

Jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 140 responden.

### 3.3 Jenis Data Penelitian

Data penelitian ini terdiri dari Data primer. Data yang dipergunakan berupa data primer yang diperoleh secara langsung dari responden dengan cara riset atau penelitian lapangan. Untuk memperoleh data ini digunakan metode kuisisioner. Dalam rangka untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan penelitian, data diperoleh dari penyebaran angket kepada responden dimana pertanyaan terlebih dahulu disediakan oleh peneliti untuk mendukung data-data informasi melalui angket.

### 3.4 Instrumen Pengambilan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur variabel adalah menggunakan kuisisioner. Kuisisioner ini berisi item-item pertanyaan sebagai penjabaran dari indikator-indikator variabel. Untuk mengubah data dari variabel-variabel yang ada kedalam perhitungan data, maka penulis menggunakan skala

likert. Pada skala Likert ini responden menjawab pertanyaan dengan memberikan tanda silang (X) pada alternatif jawaban dengan 5 kemungkinan yang tersedia.

Dalam hal ini penulis akan memberikan pertanyaan dengan 5 alternatif jawaban yang harus dipilih salah satu jawaban saja. Untuk mempermudah penilaian jawaban, penulis akan memberikan nilai dari setiap pilihan jawaban pertanyaan yaitu nilai 5 untuk jawaban yang positif dan nilai 1 untuk jawaban yang sangat negatif. Maka bentuk penilaiannya sebagai berikut.

1. Jawaban SS (sangat setuju) diberi nilai 5
2. Jawaban S (setuju) diberi nilai 4
3. Jawaban N (netral) diberi nilai 3
4. Jawaban TS (tidak setuju) diberi nilai 2
5. Jawaban STS (sangat tidak setuju) diberi nilai 1

### **3.5 Klasifikasi Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah obyek penelitian, atau apa yang menjadi titik dalam suatu penelitian (Arikunto, 2010). Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen yang terdiri dari pembelajaran rantai pasok dan kapabilitas dinamis rantai pasok
2. Variabel intervening yang terdiri dari kapabilitas operasional
3. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja rantai pasok

### **3.6 Definisi Operasional Variabel**

#### **3.6.1 Pembelajaran Rantai Pasok**

Pembelajaran organisasi adalah salah satu mata pelajaran yang paling penting untuk dipahami karena betapa pentingnya itu untuk kinerja (Bessant et al., 2003) salah satunya adalah pembelajaran rantai pasok. Pembelajaran Rantai Pasok diukur dengan enam indikator yaitu (Flint et al., 2008):

1. Manajer terus-menerus belajar tentang cara-cara untuk melayani pelanggan
2. Manajer mempelajari cara dalam mengoperasikan dan melayani
3. Manajer di organisasi pelanggan kami mempelajari mengelola bisnis dan bekerja sama.
4. Pembelajaran pasar dan pelanggan.
5. Karyawan dan manajer mengubah perilaku dan proses mereka
6. Karyawan dan manajer mengubah sikap tentang pelanggan dan melayani pelanggan

### **3.6.2 Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok**

Penerapan pandangan kapabilitas dinamis untuk keputusan strategis dalam manajemen rantai pasokan menjadi semakin umum. Kapabilitas dinamis dalam rantai pasokan muncul ketika perusahaan melibatkan karyawan mereka dalam memahami persyaratan pelanggan dan menerjemahkan persyaratan ini sehingga mereka dikomunikasikan secara efektif di seluruh rantai pasokan (Aslam et al., 2018) . Kapabilitas dinamis rantai pasok diukur dengan menggunakan dua dimensi yaitu (Aslam et al., 2018):

#### **3.6.2.1 Supply Chain Agility**

Indicator-indikator *supply chain agility* adalah sebagai berikut :

- a. Menyesuaikan layanan dan / atau produk dengan kebutuhan pelanggan baru dengan cepat
- b. Bereaksi terhadap perkembangan pasar baru dengan cepat
- c. Bereaksi terhadap peningkatan yang signifikan dan penurunan permintaan dengan cepat
- d. Menyesuaikan portofolio produk sesuai kebutuhan pasar

### **3.6.2.2 *Supply Chain Adaptability***

Indikator-indikator *supply chain adaptability* adalah sebagai berikut :

- a. menemukan basis pasokan dan pasar baru di seluruh dunia
- b. Mengevaluasi kebutuhan konsumen akhir
- c. Menentukan posisi produk perusahaan dalam hal siklus teknologi dan siklus hidup produk

### **3.6.3 Kapabilitas Operasional**

Kemampuan operasional dalam hal hasil kinerja, termasuk biaya, kualitas, ketergantungan, kecepatan, dan fleksibilitas (Wu et al., 2012). Pendekatan ini menyoroti hubungan antara kemampuan operasional dan tujuan bisnis; Namun, itu tidak memberikan banyak panduan tentang bagaimana mencapai kapabilitas operasional yang optimal (Wu et al., 2012). Operational capability diukur dengan menggunakan enam indikator yaitu (Wu et al., 2012):

- a. kerjasama operasional
- b. kustomisasi operasional
- c. responsif operasional
- d. peningkatan operasional

- e. inovasi operasional
- f. konfigurasi ulang operasional

#### **3.6.4 Kinerja Rantai Pasok**

Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor yang penting bagi organisasi bisnis. (Tanaka & Nurcaya, 2018). Kinerja rantai pasok diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu (Sezen, 2008):

- a. Kemampuan untuk menanggapi dan mengakomodasi variasi permintaan, seperti musim
- b. Kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi periode kinerja manufaktur yang buruk (kerusakan mesin)
- c. Kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi periode kinerja pemasok yang buruk
- d. Kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi periode kinerja pengiriman yang buruk
- e. Kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi produk baru, pasar baru, atau pesaing baru



### **3.7 Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.7.1 Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Dalam penelitian ini, analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menentukan validitas konstruk dari item survei. Ini berarti seberapa baik konstruk menjelaskan variabel-variabel di bawah konstruk (Hair et al., 2010). Dengan kata lain, setiap kali korelasi item dalam konstruk yang sama relatif tinggi



dikatakan memiliki validitas konstruk. Juga, pemuatan faktor atau bobot regresi dan korelasi berganda kuadrat (SMC) dari item-item secara signifikan berkorelasi dengan konstruk yang ditentukan juga akan berkontribusi pada pemahaman validitas konstruk.

Analisis faktor konfirmatori memberikan faktor pembebanan terstandarisasi dari setiap indikator tempat variabel penelitian dikuantifikasi dari serangkaian pernyataan yang dikenal sebagai variabel manifes. Faktor pembebanan terstandarisasi (bobot regresi) menunjukkan kontribusi masing-masing indikator terhadap masing-masing variabel laten penelitian. Menurut Hair et al., (2010) faktor pembebanan terstandarisasi yang baik dari setiap variabel laten pengukuran yang diukur dari variabel manifes harus di atas 0,5 dan idealnya 0,7 atau lebih tinggi. Validitas data juga diuji menggunakan pendekatan Variance Extracted (VE). Persentase rata-rata Variance Extracted (VE) adalah analisis Faktor Konfirmatori spesifik yang menguji validitas konvergen. Menurut Hair et al., (2010) VE 0,5 atau lebih tinggi sebagai aturan praktis adalah baik, menunjukkan konvergensi yang memadai.

### **3.7.2 Uji Reliabilitas**

Hair et al. (2010) mendefinisikan reliabilitas sebagai penilaian tingkat konsistensi antara beberapa pengukuran variabel. Studi ini menilai konsistensi seluruh skala dengan alpha Cronbach dan keandalan keseluruhan dari masing-masing faktor nilai produktivitas. Semua nilai yang dihasilkan koefisien alfa melebihi nilai 0,70 yang disarankan oleh Hair et al., (2010). Dari hasil nilai koefisien alpha Cronbach ini, kuesioner ini diterima. Singkatnya, itu terbukti

andal. Untuk memvalidasi instrumen, penelitian ini juga mempertimbangkan validasi konstruk menggunakan *analysis of moment structures software*(AMOS) dengan metode *maximum likelihood*(ML) untuk menganalisis data.

### **3.8 Teknik Analisis Data**

#### **3.8.1 Analisis Deskriptif**

Teknik analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2011). Analisis ini bersifat uraian yang menjelaskan tentang identitas dari responden.

#### **3.8.2 Analisis Structural Equation Model (SEM)**

Model penelitian akan dianalisa dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, dengan menggunakan bantuan software AMOS. Alasan menggunakan analisis SEM adalah model yang dianalisis bertingkat dan relatif rumit, sehingga akan sangat sulit untuk diselesaikan dengan metode jalur analisis pada regresi linear dan mampu menguji hipotesis-hipotesis yang rumit dan bertingkat secara serempak.

SEM adalah teknik analisis yang memungkinkan hubungan-hubungan yang kompleks dan rumit secara simultan. Dalam pengertian yang sederhana, SEM menyediakan teknik estimasi yang memadai dan paling efisien untuk serangkaian persamaan *multiple regression* dan terpisah dan diestimasi secara simultan ((Ghozali, 2011).

Hair et. al. (2010) menjelaskan Tujuh langkah proses analisis data dengan SEM secara lengkap sebagai berikut:

**Step 1 :** Mengembangkan suatu model berbasis teoritis

Model adalah penyederhanaan masalah yang kompleks agar mudah dianalisis. Model tersebut dibangun berdasarkan literatur dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan.

**Step 2:** Membangun suatu diagram jalur

Model yang telah dibangun tersebut kemudian digambarkan dalam bentuk diagram jalur (*path diagram*). Pada tahap ini penelitian mendefinisikan dan menetapkan konstruk *eksogeneous* dan *endogeneous* kemudian menghubungkannya dalam bentuk jalur diagram. Dengan diagram jalur ini akan jelas diketahui bagai mana yang harus dilakukan *conformatory test* yaitu menguji apakah indikator dapat menjelaskan variabel laten dan bagian mana yang harus dilakukan uji hipotesis yaitu menguji pengaruh semua variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung, serta menguji pengaruh endogen terhadap variabel endogen lainnya.

**Step 3:** Mengkonversi diagram alur dalam bentuk persamaan

Pada tahap ini peneliti menjabarkan diagram alur model penelitian dalam bentuk persamaan struktural (*structural equation*) dan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

**Step 4:** Memilih matriks input dan estimasi model

Karena dalam penelitian ini yang diuji adalah kausalitas, maka input yang digunakan adalah kovarians. Langkah-langkah penggunaan input dalam SEM adalah sebagai berikut:

1. Estimasi Model pengukuran (*confirmatory factor*)

Model pengukuran ini adalah untuk menguji apakah indikator-indikator secara signifikan dapat mengukur variabel laten dalam model.

2. Estimasi analisis jalur

Pada tahap ini menguji pengaruh baik langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dan pengaruh variabel endogen dengan variabel endogen lainnya.

**Step 5:** Meramal indentifikasi model

Tahap ini adalah menaksirkan apakah model struktural yang dibuat mampu menghasilkan estimasi yang baik. Tanda-tanda adanya masalah dalam tahap ini adalah:

1. Simpangan standar untuk satu atau beberapa koefisien model sangat besar.
2. Informasi yang diperlukan tidak dapat disajikan oleh program.
3. Munculnya angka-angka yang tidak wajar. Misalnya terdapat varian yang negatif.
4. Terdapat angka koefisien korelasi antar koefisien estimasi sangat tinggi.

**Step 6:** Mengevaluasi ketepatan estimasi model

Estimasi model akan dapat diuji apabila beberapa asumsi penggunaan SEM dapat dipenuhi. Hal-hal yang perlu dilihat adalah: ukuran sampel minimal 100 unit; data berdistribusi normal dan berpola linier; evaluasi *outliers* dengan

metode *univariate* dan *multivariate*. Apabila asumsi-asumsi pengguna SEM sudah dapat dipenuhi, maka tahap selanjutnya adalah melakukan uji kesesuaian dan uji statistik (*goodness of fit test*).

**Step 7:** Menginterpretasikan dan memodifikasi model

Langkah terakhir dari serangkaian langkah diatas adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model apabila ternyata estimasi yang dihasilkan tidak memiliki tingkat prediksi seperti yang diharapkan atau memiliki tingkat residual yang tinggi. Secara ringkas pedoman kriteria kelayakan pemodelan (*goodness of fit index*) adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Goodness of Fit Index**

<b>Goodness of Fit</b>	<b>Cut-off value</b>
Chi-Square ( $X^2$ )	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

**Source:** (Hair et al., 2010)

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdiri dari analisis deskriptif yang memuat deskripsi responden, serta jawaban responden atas setiap item variabel. Selain itu, pengujian kualitas data, hasil pengolahan data dan pengujian hipotesis, termasuk analisis dan interpretasi hasil dan pembahasan. Data yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya diolah untuk menguji hipotesis. Selanjutnya dilakukan pembahasan hasil penelitian beserta temuannya.

#### 4.1 Analisis Deskriptif

##### 4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian

Bagian ini menjelaskan data deskriptif responden yang diperoleh dari survei. Data deskriptif disajikan untuk melihat profil data penelitian dan hubungannya dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

##### a. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Usaha

Pada klasifikasi responden berdasarkan jenis usaha, responden diklasifikasikan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Kasifikasi Jenis Usaha**

<b>Jenis Usaha</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Usaha Kecil	122	87%
Usaha Menengah	18	13%
Total	140	100%

Sumber : Data Primer, 2020

Pada tabel 4.1 terlihat bahwa responden penelitian ini sebagian besar adalah usaha kecil. Di sini terdapat 122 responden usaha kecil dengan persentase

87% dan terdapat 18 responden usaha menengah dengan persentase 13%. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden sebagian besar adalah usaha kecil.

#### **b. Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia Perusahaan**

Pada klasifikasi responden berdasarkan usia perusahaan, responden diklasifikasikan sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Usia Perusahaan**

Usia	Jumlah	Persentase
0-5 tahun	53	38%
5-10 tahun	57	41%
10-15 tahun	17	12%
Diatas 15 tahun	13	9%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Primer, 2020

Pada tabel 4.2 terlihat bahwa responden penelitian ini sebagian besar adalah berumur 5-10 tahun. Di sini terdapat 53 responden berumur 0 sampai 5 tahun dengan persentase 38%, 17 responden berumur 10-15 tahun dengan persentase 12% dan terdapat 13 responden berumur diatas 15 tahun dengan persentase 9%. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden sebagian besar adalah UKM berumur 5-10 tahun.

#### **c. Klasifikasi Responden Berdasarkan Modal Kerja Perusahaan**

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan Modal Kerja Perusahaan dapat dilihat dalam tabel 4.3 :

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Modal Perusahaan**

Jumlah Modal	Jumlah	Persentase
0 sampai dengan 10 juta	120	87%
Rp. 10.000.001,- sampai dengan Rp.	20	13%

100.000.000,-		
> 100 juta	0	0%
<b>Total</b>	140	100%

Sumber : Data Primer, 2020

Pada tabel 4.3 terlihat bahwa responden penelitian ini sebagian besar adalah bermodal kerja 0 sampai dengan 10 juta. Di sini terdapat 120 responden bermodal kerja 0 sampai dengan 10 juta dengan persentase 87%, 20 responden bermodal kerja Rp. 10.000.001,- sampai dengan Rp. 100.000.000,- dengan persentase 20% dan terdapat 0 responden bermodal kerja > 100 juta dengan persentase 0%. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden sebagian besar adalah UKM bermodal kerja 0 sampai dengan 10 juta.

#### **d. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan**

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan jumlah karyawan dapat dilihat dalam tabel 4.4 :

**Tabel 4.4**  
**Klasifikasi Jumlah Karyawan Responden**

<b>Tenaga Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
0 sampai dengan 10	112	80%
11 sampai dengan 20 orang	22	16%
>20 orang	6	4%
Total	140	100%

Sumber : Data Primer, 2020

Pada tabel 4.4 terlihat bahwa responden penelitian ini sebagian besar adalah mempunyai karyawan 0 sampai dengan 10. Di sini terdapat 112 responden mempunyai karyawan 0 sampai dengan 10 dengan persentase 80%, 22 responden mempunyai karyawan 11 sampai dengan 20 dengan persentase 16% dan terdapat 6 responden mempunyai karyawan diatas 20 orang dengan persentase 4%. Hal



tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden sebagian besar adalah UKM mempunyai karyawan 0 sampai dengan 10.

#### e. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Perusahaan

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan jenis perusahaan dapat dilihat dalam tabel 4.5 :

**Tabel 4.5**  
**Klasifikasi Jenis Perusahaan**

Jenis Perusahaan	Jumlah	Persentase
Tekstil dan Garmen	13	10%
Otomotif	6	4%
Elektronik	6	4%
Makanan dan Minuman	83	59%
Kerajinan	32	23%
Total	140	100%

Sumber : Data Primer, 2020

Pada tabel 4.4 terlihat bahwa responden penelitian ini sebagian besar adalah mempunyai UKM dengan jenis makanan dan minuman sebesar 83 atau 59%. Di sini terdapat 32 responden dengan jenis UKM kerajinan dengan persentase 23%, 13 responden jenis UKM tekstil dan garmen dengan persentase 10% dan terdapat 6 responden jenis UKM otomotif dengan persentase 4%.

#### 4.2.1 Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Analisis deskriptif merupakan sekumpulan penjelasan deskriptif yang dapat merangkum nilai rata-rata skor untuk menentukan kriteria penilaian responden. Interval nilai rata-rata skor dapat ditentukan dengan menggunakan rumus berikut:

Persepsi Nilai terendah = 1

Persepsi Nilai Tertinggi = 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{Maksimum} - \text{minimum}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Penilaian 1.00 – 1.80 = Sangat Tidak baik

Penilaian 1.81 – 2.60 = Tidak baik

Penilaian 2.61 – 3.40 = Netral

Penilaian 3.41 – 4.20 = Baik

Penilaian 4.21 – 5.00 = Sangat Baik

#### 4.2.1.1 Variabel Pembelajaran Rantai Pasok

Untuk variabel pembelajaran rantai pasok hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4.6**  
**Pembelajaran Rantai Pasok**

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Kami berusaha memastikan bahwa manajer terus-menerus belajar tentang cara-cara yang lebih baik untuk melayani pelanggan kami	3,79	Baik
2	Kami berusaha memastikan bahwa manajer di organisasi pemasok kami mempelajari cara yang lebih baik untuk mengoperasikan dan melayani kami	3,86	Baik
3	Kami berusaha memastikan bahwa manajer di organisasi pelanggan kami mempelajari cara-cara yang lebih baik untuk mengelola bisnis mereka dan bekerja bersama kami.	3,86	Baik
4	Kami mencoba memastikan bahwa pembelajaran pasar dan pelanggan dibagikan di seluruh organisasi dalam rantai pasokan kami.	3,97	Baik
5	Kami memastikan bahwa karyawan dan manajer mengubah perilaku dan proses mereka secara tepat sebagai hasil dari pengetahuan baru yang mereka peroleh tentang pelanggan	3,78	Baik
6	Kami memastikan bahwa karyawan dan manajer mengubah sikap mereka ketika dibutuhkan tentang pelanggan dan melayani pelanggan saat mereka memperoleh pengetahuan baru tentang pelanggan	3,83	Baik

	Mean Total	3,85	Baik
--	------------	------	------

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 4.6 diperoleh rata-rata penilaian pembelajaran rantai pasok 140 responden adalah 3,85. Rata-rata tertinggi adalah Kami mencoba memastikan bahwa pembelajaran pasar dan pelanggan dibagikan di seluruh organisasi dalam rantai pasokan kami dengan 3,97 atau dianggap baik. Rata-rata terendah adalah Kami memastikan bahwa karyawan dan manajer mengubah perilaku dan proses mereka secara tepat sebagai hasil dari pengetahuan baru yang mereka peroleh tentang pelanggan dengan 3,78. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa pembelajaran responden *supply chain* adalah baik atau setuju.

#### 4.2.1.2 Variabel Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden kapabilitas dinamis rantai pasok.

**Tabel 4.7**  
**Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok**

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Kami menyesuaikan layanan dan / atau produk dengan kebutuhan pelanggan baru dengan cepat	3,91	Baik
2	Kami bereaksi terhadap perkembangan pasar baru dengan cepat	3,87	Baik
3	Kami bereaksi terhadap peningkatan yang signifikan dan penurunan permintaan dengan cepat	3,84	Baik
4	Kami menyesuaikan portofolio produk sesuai kebutuhan pasar	3,91	Baik
5	Kami menemukan n basis pasokan dan pasar baru	3,81	Baik
6	Kami mengevaluasi kebutuhan konsumen akhir	4,06	Baik
7	Kami menentukan posisi produk perusahaan dalam hal siklus teknologi dan siklus hidup produk	3,73	Baik
	Mean Total	3,88	Baik

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 4.7 diperoleh rata-rata penilaian kapabilitas dinamis rantai pasok 140 responden adalah 3,88. Rata-rata tertinggi adalah Kami mengevaluasi kebutuhan konsumen akhir dengan 4,06 atau dianggap baik. Rata-rata terendah adalah Kami menentukan posisi produk perusahaan dalam hal siklus teknologi dan siklus hidup produk dengan 3,73. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa kapabilitas responden *supply chain dynamic* adalah baik atau setuju.

#### 4.2.1.3 Variabel Kapabilitas Operasional

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban kapabilitas operasional.

**Tabel 4.8**  
**Kapabilitas Operasional**

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Kami melakukan kerjasama operasional dengan pemasok	3,95	Baik
2	Kami menyesuaikan kegiatan operasional dengan pemasok	3,89	Baik
3	Kami selalu responsif terhadap permasalahan operasional	3,81	Baik
4	Kami selalu berusaha melakukan peningkatan operasional	3,74	Baik
5	Kami melakukan inovasi operasional	3,86	Baik
6	Kami melakukan konfigurasi ulang operasional	3,91	Baik
	Mean Total	3,86	Baik

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 4.7 diperoleh rata-rata penilaian kapabilitas operasional 140 responden adalah 3,86. Rata-rata tertinggi adalah Kami melakukan kerjasama operasional dengan pemasok dengan 3,95 atau dianggap baik. Rata-rata terendah adalah Kami selalu responsif terhadap permasalahan operasional dengan 3,74. Dengan demikian,

hasil ini menunjukkan bahwa kapabilitas responden operasional adalah baik atau setuju.

#### 4.2.1.4 Variabel Kinerja Rantai Pasok

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban kinerja rantai pasok.

**Tabel 4.9**  
**Kinerja Rantai Pasok**

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Kami mempunyai kemampuan untuk menanggapi dan mengakomodasi variasi permintaan, seperti musim	3,87	Baik
2	Kami mempunyai kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi periode kinerja manufaktur yang buruk (kerusakan mesin)	3,97	Baik
3	Kami mempunyai kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi periode kinerja pemasok yang buruk	4,07	Baik
4	Kami mempunyai kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi periode kinerja pengiriman yang buruk	3,93	Baik
5	Kami mempunyai kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi produk baru, pasar baru, atau pesaing baru	3,88	Baik
	Mean Total	3,94	Baik

Sumber : Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis deskriptif sebagaimana disajikan pada Tabel 4.9 diperoleh rata-rata penilaian kinerja rantai pasok 140 responden adalah 3,95. Rata-rata tertinggi adalah Kami mempunyai kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi periode kinerja pemasok yang buruk dengan 4,07 atau dianggap baik. Rata-rata terendah adalah Kami mempunyai kemampuan untuk menanggapi dan mengakomodasi variasi permintaan, seperti musim dengan 3,87. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa kinerja responden supply chain adalah baik atau setuju.

### 4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum menggunakan analisis SEM reliabilitas dan validitas penelitian ini harus diuji dengan menggunakan AMOS. Tes ini dibangun untuk mengkonfirmasi apakah data itu valid dan dapat diandalkan. Responden pengujian ini sebanyak 140 responden. Uji reliabilitas dan validitas pengukuran di sini menggunakan AMOS 22.0 sebagai software yang membantu melakukan uji statistik ini. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) atau disebut juga dengan analisis faktor digunakan untuk menilai evaluasi model pengukuran. CFA digunakan untuk menggambarkan seberapa baik variabel tersebut dapat digunakan untuk mengukur konstruk, syaratnya jika nilai *loading factor* dari masing-masing konstruk lebih dari 0,5 ( $\lambda > 0,5$ ) dianggap valid dan jika nilai Reliabilitas konstruk dari masing-masing konstruk lebih dari 0,7 maka dikatakan reliabel. Pengukuran reliabilitas konstruk menggunakan rumus :

$$\text{Construct reliability} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \epsilon_i}$$

**Tabel 4.10**  
**Uji Validitas dan Reliabilitas**

Pernyataan	<i>Loading Factor</i> ( $\lambda$ )	<i>Standar Error</i> ( $\epsilon$ )	Ket	CR	Ket
<b>Pembelajaran Rantai Pasok</b>					
SCL1	0,688	0,086	Valid	0,962	Reliabel
SCL2	0,672	0,102	Valid		
SCL3	0,849	0,069	Valid		
SCL4	0,786	0,081	Valid		
SCL5	0,818	0,078	Valid		
SCL6	0,512	0,156	Valid		
<b>Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok</b>					
DSCC1	0,693	0,087	Valid	0,945	Reliabel

DSCC2	0,702	0,106	Valid		
DSCC3	0,767	0,082	Valid		
DSCC4	0,655	0,094	Valid		
DSCC5	0,763	0,073	Valid		
DSCC6	0,651	0,093	Valid		
DSCC7	0,537	0,149	Valid		
<b>Kapabilitas Operasional</b>					
OC1	0,507	0,106	Valid	0,922	Reliable
OC2	0,569	0,113	Valid		
OC3	0,515	0,112	Valid		
OC4	0,713	0,141	Valid		
OC5	0,668	0,147	Valid		
OC6	0,684	0,132	Valid		
<b>Kinerja Rantai Pasok</b>					
KSC1	0,805	0,069	Valid	0,972	Reliable
KSC2	0,846	0,060	Valid		
KSC3	0,721	0,091	Valid		
KSC4	0,750	0,064	Valid		
KSC5	0,592	0,112	Valid		

Sumber : Data Primer Diolah, 2020

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa semua item pada setiap variabel valid karena loading factor lebih dari 0,5 ( $\lambda > 0,5$ ). Data yang ditunjukkan pada Tabel 4.10 juga menunjukkan bahwa semua variabel dalam kuesioner untuk pengujian hipotesis model reliabel, karena reliabilitas konstruk lebih dari 0,7.

#### 4.3 Analisis SEM (*Structural Equation Model*)

Analisis teknis dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM), dengan mempertimbangkan model konseptual penelitian ini yang memiliki satu variabel dependen, dua variabel mediasi, dan satu variabel independen. Model ini tidak bisa dianalisis menggunakan analisis regresi berganda. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan AMOS yang merupakan salah satu program SEM. Ini merupakan teknik analisis yang memungkinkan peneliti menganalisis pengaruh beberapa variabel terhadap variabel lain secara

bersamaan (Ghozali, 2011). Teknik ini dilakukan untuk menganalisis hubungan *supply chain learning* terhadap *dynamic capability* dan dampaknya terhadap *operational capabilities* dan *supply chain performance*.

#### 4.3.1. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM), SEM merupakan suatu keharusan menggunakan teknik dalam melakukan penelitian ilmu sosial. Dalam SEM terdapat pengukuran *goodness of fit* yang diperlukan untuk mengetahui apakah model tersebut baik atau tidak. Pengukuran *goodness of fit* menggunakan *Degree of Freedom*, Probability, CMIN / DF, RMSEA, GFI, AGFI, TLI, dan CFI untuk menentukan kriteria *goodness of fit* dari model pengukuran. Hasil evaluasi *Goodness of Fit* dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini:



**Tabel 4.11**

***Goodness of Fit Index***

<b><i>Goodness of Fit Index</i></b>	<b>Hasil</b>	<b><i>Cut Off Value</i></b>	<b><i>Kriteria</i></b>
Likelihood Chi Square	276,678	Diharapkan kecil	Baik
Probability	0,102	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,029	$\leq 0,08$	Baik
GFI	0,860	$\geq 0,9$	Mendekati Baik
AGFI	0,830	$\geq 0,9$	Mendekati Baik
TLI	0,979	$\geq 0,90$	Baik
CFI	0,981	$\geq 0,90$	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Tabel 4.11 menunjukkan hasil pengukuran *goodness of fit* dalam analisis data. Model penelitian ini dapat dikatakan telah memenuhi kriteria minimal *goodness of fit index*, namun terdapat dua pengukuran yang tidak sesuai dengan nilai minimum yaitu indeks , GFI, dan AGFI. Hasil analisis menunjukkan bahwa

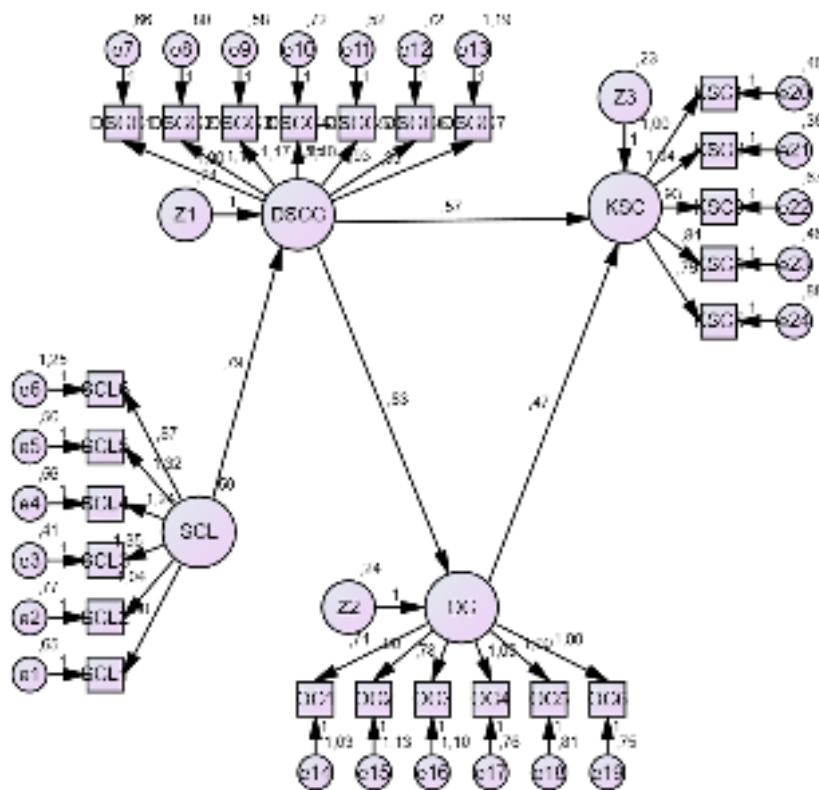


Degree of Freedom X<sup>2</sup> (Chi-Square) 276,678, Probabilitas 0.102, RMSE 0.029, GFI 0.860, AGFI 0.830, TLI 0.979, dan CFI 0.981.

#### 4.3.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Ada lima hipotesis dalam penelitian ini dan untuk mengetahui apakah hipotesis tersebut didukung atau tidak, maka model diuji menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan software AMOS. Di sini, hipotesis dapat didukung jika nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Hasil pengujian model penelitian dapat dilihat pada model di bawah ini:

**Gambar 4.1**  
**Hasil Analisis SEM**



Berdasarkan analisis model oleh AMOS 22, tabel berikut adalah pengujian hipotesis yang menunjukkan hubungan kasual antar variabel:

**Tabel 4.12**

***Hasil Estimasi Model Penelitian***

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DSCC <--- SCL	,789	,122	6,460	***	
OC <--- DSCC	,826	,130	6,337	***	
KSC <--- DSCC	,573	,165	3,475	***	
KSC <--- OC	,469	,161	2,907	,004	

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.12, uraian model hasil pengujian hipotesis adalah:

Hipotesis pertama yang diajukan bahwa pembelajaran rantai pasok berpengaruh positif terhadap kapabilitas dinamis supply chain. Pada Tabel 4.12, pengujian pembelajaran rantai pasok berpengaruh positif terhadap kapabilitas dinamis supply chain signifikan karena nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ) dan estimasi jalur 0,789 (H1 didukung). Kesimpulannya, pembelajaran rantai pasok berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas dinamis supply chain dan hipotesis diterima.

Hipotesis kedua yang diajukan bahwa kapabilitas dinamis supply chain berpengaruh positif terhadap kapabilitas operasional. Pada Tabel 4.12, pengujian kapabilitas dinamis supply chain berpengaruh positif terhadap kapabilitas operasional signifikan karena nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ) dan estimasi jalur 0,826 (H1 didukung). Kesimpulannya, kapabilitas dinamis supply chain

berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas operasional dan hipotesis diterima.

Hipotesis ketiga yang diajukan bahwa kapabilitas operasional berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasok. Pada Tabel 4.12, pengujian kapabilitas operasional berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasok signifikan karena nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ) dan estimasi jalur 0,573 (H3 didukung). Kesimpulannya, kapabilitas operasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja rantai pasok dan hipotesis diterima.

Hipotesis keempat yang diajukan bahwa kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasok. Pada Tabel 4.12, pengujian kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasok signifikan karena nilai probabilitas 0,004 ( $p < 0,05$ ) dan estimasi jalur 0,469 (H4 didukung). Kesimpulannya, kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasok dan hipotesis diterima.

#### **4.4 Pembahasan**

##### **4.4.1 Pembelajaran Rantai Pasok dan Kapabilitas Rantai Pasok.**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh pembelajaran rantai pasok terhadap kapabilitas rantai pasok bertanda positif signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pembelajaran rantai pasok berpengaruh positif terhadap kapabilitas rantai pasok adalah diterima

Pembelajaran adalah elemen yang selalu ada dari perilaku individu dan organisasi. Pembelajaran terjadi terutama ketika menampilkan perubahan berkelanjutan karena perubahan lingkungan eksternal (teknologi) atau internal

(perilaku) melalui inovasi (Dosi & Marengo, 2007). Sumber belajar meliputi pengalaman, interpretasi pengalaman, dan belajar dari pengalaman orang lain (Aslam & Azhar, 2018). Simon (1989) berpendapat bahwa konsep pembelajaran organisasi bersifat metaforis karena pembelajaran dalam organisasi hanya dapat terjadi dalam dua cara; (1) dengan belajar dari anggotanya, atau (2) dengan bergabungnya anggota baru yang membawa pengetahuan dari organisasi mereka sebelumnya. Namun, ada juga pandangan kolektif tentang pembelajaran organisasi. Menurut pandangan kolektif, pembelajaran organisasi terjadi secara sosial dan tidak dapat direduksi menjadi anggota individu organisasi (Aslam & Azhar, 2018). Selanjutnya, pengetahuan yang diperoleh melalui proses pembelajaran terintegrasi ke dalam tidak hanya anggota secara individu, tetapi juga dalam rutinitas yang membentuk perilaku individu dan organisasi (Dosi & Marengo, 2007)

Pembelajaran berkontribusi pada pengembangan proses tanda tangan yang mengarah pada keunggulan kompetitif perusahaan. Proses-proses ini muncul melalui komunikasi yang sering antara anggota rantai pasokan (D. J. Teece, 2014). Anggota rantai pasokan membentuk aliran nilai yang daya saingnya bergantung pada pembelajaran dan pengembangan seluruh sistem alih-alih satu atau beberapa tautan dalam rantai. Pembelajaran rantai pasokan (SCL) mengacu pada sejauh mana perusahaan menikmati proses pembelajaran bersama dengan mitra rantai pasokan (Flint et al., 2008). Belajar berkontribusi pada peningkatan kinerja di tingkat perusahaan serta tingkat rantai pasokan (Aslam & Azhar, 2018). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pembelajaran berkontribusi

pada pengembangan *dynamic capability*. Pembelajaran *supply chain* membantu dalam membentuk dan memodifikasi kemampuan untuk menghasilkan respons yang tepat terhadap perubahan pasar.

#### **4.4.2 Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok dan Kapabilitas Operasional**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kapabilitas dinamis rantai pasok terhadap kapabilitas operasional bertanda positif signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif terhadap kapabilitas operasional adalah diterima. Hasil ini sesuai penelitian (Aslam & Azhar, 2018) membuktikan kapabilitas operasional rantai pasok berpengaruh positif terhadap kapabilitas operasional

Kapabilitas dinamis dipahami sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang keterampilan internal dan eksternal dalam lingkungan yang bergolak (D. J. Teece et al., 1997). Dengan cara ini, kapabilitas dinamis merujuk pada keadaan standar dan sistematis dari kegiatan kolektif suatu perusahaan. Kemampuan ini dapat menghasilkan dan memodifikasi rutinitas dan praktik perusahaan, berusaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Bitencourt et al., 2019).

Menurut Heyzer dan Render (2005) perusahaan perlu mempertimbangkan permasalahan rantai pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi perusahaan. Jika fungsi manajemen operasi mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan, maka rantai pasokan didesain untuk mendukung strategi manajemen operasi. Fasilitas dan biaya-biaya yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dengan tujuan mencapai biaya minimum dan

service level maksimum semuanya dipertimbangkan dalam *supply chain management*. Penelitian Li et.al (2006) menyatakan bahwa *supply chain management* yang efektif berpotensi menjadi suatu strategi untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi dikarenakan persaingan saat ini berada pada persaingan antar *supply chain management* yang digunakan oleh perusahaan.

#### 4.4.3 Kapabilitas Operasional dan Kinerja Rantai Pasok

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kapabilitas operasional terhadap kinerja rantai pasok bertanda positif signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kapabilitas operasional berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasok adalah diterima. Hasil ini sesuai penelitian (Aslam & Azhar, 2018) membuktikan kapabilitas operasional berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasok.

Kapabilitas operasional perusahaan adalah kemampuannya untuk secara sengaja menggabungkan basis sumber dayanya dengan cara yang memungkinkan organisasi untuk melakukan tugas yang sedang berlangsung untuk mentransformasikan input menjadi output (Coltman & Devinney, 2013). Kapabilitas operasional diperlukan untuk pemecahan masalah serta melakukan kegiatan sehari-hari (Zahra & Das, 1993). OC terdiri dari kedua elemen eksplisit seperti sumber daya perusahaan dan rutinitas dan elemen diam-diam seperti keterampilan, sistem kepemimpinan, dan tahu caranya. *Operational capability* sangat mendasar bagi keberadaan perusahaan dan dapat menjadi sumber

keunggulan kompetitif untuk waktu yang lama terutama dari perspektif negara berkembang (Aslam & Azhar, 2018)

Perusahaan dengan kinerja operasional yang baik dalam arti mampu menerapkan fleksibilitas dalam berbagai hal, pengurangan lead time produksi, peramalan produksi, perencanaan sumber daya alam dan penghematan biaya dan pengurangan tingkat persediaan akan mampu meningkatkan kinerja SCM perusahaan mereka. Sebuah rantai pasokan yang kompetitif di pasar mungkin ditandai dengan penggunaan sumber daya yang efisien sehingga akan menyebabkan biaya produk yang lebih rendah, kualitas produk yang lebih baik, respon lebih cepat dan menyebabkan pangsa pasar yang lebih tinggi. Melalui praktek SCM, akan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualan mereka.

#### **4.4.4 Kapabilitas Dinamis Rantai Pasok dan Kinerja Rantai Pasok**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kapabilitas dinamis rantai pasok terhadap kinerja rantai pasok bertanda positif signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasok adalah diterima. Hasil ini sesuai penelitian (Aslam & Azhar, 2018) membuktikan kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasok.

Optimalisasi proses saat ini memiliki pengaruh yang sangat kecil pada keberhasilan perusahaan modern. Sebagian besar dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan untuk merasakan peluang pasar dan memanfaatkan peluang ini. Perusahaan yang fokus pada pembelajaran pasar tentang pesaing mereka, anggota

saluran, dan pelanggan yang bertujuan untuk memahami peristiwa terkini dan masa depan. Semakin kuat fokus pasar, semakin kuat kemampuan untuk mengumpulkan, menafsirkan, dan menggunakan informasi pasar. Setelah mengidentifikasi peluang baru yang berpotensi menguntungkan, perusahaan perlu memanfaatkannya melalui desain produk, layanan, atau proses baru. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk mengkonfigurasi ulang aset dan kemampuan teknologi mereka dan kemudian berinvestasi dalam desain dan teknologi ketika waktunya tepat (Teece, 2007).

Dari perspektif rantai pasokan, ini membutuhkan kemampuan untuk tidak hanya menangani variasi yang datang dari sisi pelanggan tetapi juga variasi yang disebabkan oleh pemasok. Hal ini dapat dicapai dengan berbagi informasi terus menerus dengan mitra rantai pasokan tentang permintaan dan penawaran, menjalin hubungan kolaboratif dengan mitra rantai pasokan, penundaan, menjaga inventaris barang-barang kecil yang dapat menyebabkan kemacetan, membangun sistem logistik yang dapat merespons dengan cepat terhadap peristiwa yang tidak terduga, dan membangun tim yang dapat membuat dan melaksanakan rencana kontingensi dengan cepat (Lee, 2004).



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

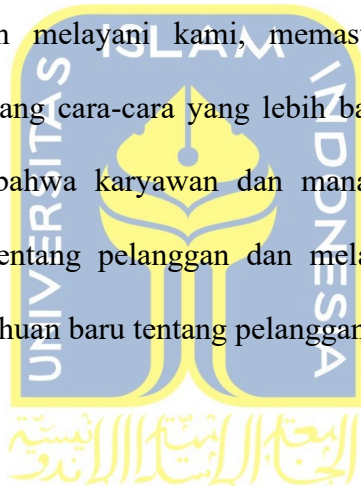
#### 5.1 Kesimpulan

1. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh pembelajaran rantai pasok terhadap kapabilitas rantai pasok bertanda positif signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pembelajaran rantai pasok berpengaruh positif terhadap kapabilitas rantai pasok adalah diterima
2. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kapabilitas dinamis rantai pasok terhadap kapabilitas operasional bertanda positif signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif terhadap kapabilitas operasional adalah diterima.
3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kapabilitas operasional terhadap kinerja rantai pasok bertanda positif signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kapabilitas operasional berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasok adalah diterima.
4. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kapabilitas dinamis rantai pasok terhadap kinerja rantai pasok bertanda positif signifikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamis rantai pasok berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasok adalah diterima.

#### 5.2 Saran

1. Meningkatkan peran *dynamic supply chain* karena terbukti berpengaruh terhadap *operational capability* dan *supply chain performance* seperti Meningkatkan *supply chain learning* karena terbukti mampu meningkatkan

dynamic supply chain. Untuk itu perlu adanya strategi-strategi perusahaan yaitu memastikan bahwa karyawan dan manajer mengubah perilaku dan proses mereka secara tepat sebagai hasil dari pengetahuan baru yang mereka peroleh tentang pelanggan, memastikan bahwa pembelajaran pasar dan pelanggan dibagikan di seluruh organisasi dalam rantai pasokan kami, memastikan bahwa manajer di organisasi pelanggan kami mempelajari cara-cara yang lebih baik untuk mengelola bisnis mereka dan bekerja bersama kami, memastikan bahwa manajer di organisasi pemasok kami mempelajari cara yang lebih baik untuk mengoperasikan dan melayani kami, memastikan bahwa manajer terus-menerus belajar tentang cara-cara yang lebih baik untuk melayani pelanggan kami, memastikan bahwa karyawan dan manajer mengubah sikap mereka ketika dibutuhkan tentang pelanggan dan melayani pelanggan saat mereka memperoleh pengetahuan baru tentang pelanggan



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik*. PT Rineka Cipta.
- Aslam, H., & Azhar, T. M. (2018). Dynamic capabilities and performance: A supply chain perspective. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 12(1), 198–213.
- Aslam, H., Blome, C., Roscoe, S., & Azhar, T. M. (2018). Dynamic supply chain capabilities: How market sensing, supply chain agility and adaptability affect supply chain ambidexterity. *International Journal of Operations and Production Management*, 38(12), 2266–2285. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2017-0555>
- Beske, P. (2012). Dynamic capabilities and sustainable supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 42(4), 372–387. <https://doi.org/10.1108/09600031211231344>
- Bessant, J., Kaplinsky, R., & Lamming, R. (2003). Putting supply chain learning into practice. *Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 167–184.
- Bitencourt, C. C., de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Santos, A. C., & Teixeira, E. K. (2019). The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. *European Management Journal*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007>
- Blome, C., Schoenherr, T., & Rexhausen, D. (2013). Antecedents and Enablers of Supply Chain Agility and its Effect on Performance: A Dynamic Capabilities Perspective Constantin. *International Journal of Production*, 51(4), 1295–1318. <https://doi.org/10.1038/1931144a0>
- Chien, S. Y., & Tsai, C. H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434–444. <https://doi.org/10.1108/09534811211228148>
- Coltman, T., & Devinney, T. M. (2013). Modeling the operational capabilities for customized and commoditized services. *Journal of Operations Management*, 31(7–8), 555–566. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.09.002>
- Daft, R. (2002). *Manajemen*. Erlangga.
- Dosi, G., & Marengo, L. (2007). On the evolutionary and Behavioral Theories of organizations: A tentative roadmap. *Organization Science*, 18(3), 491–502. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0279>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Evans, J., & Coullier, D. (2007). *Management Operation*. Prentice-Hall.
- Ferreira, J., & Fernandes, C. (2017). Resources and capabilities' effects on firm performance: what are they? *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1202–1217. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0099>
- Flint, D. J., Larsson, E., & Gammelgaard, B. (2008). Exploring Processes for Customer Value Insights, Supply Chain Learning and Innovation: an

- International Study. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 257–281. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00078.x>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivarisme Dengan Program IBM SPSS 19* (kelima). Universitas Diponegoro.
- Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2012). Antecedents and consequences of supply chain agility: Establishing the link to firm performance. *Journal of Business Logistics*, 33(4), 295–308. <https://doi.org/10.1111/jbl.12003>
- Hair, J. F. J., Anderson, R. ., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, International, Inc.
- Heizer, J., & Render, B. (2005). *Operations Management*. Salemba Empat.
- Heizer, J., & Render, B. (2016). *Operations Management* (7th ed.). Prentice-Hall.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2018). Dynamic Capabilities and SME Performance: The Moderating Effect of Market Orientation. *Journal of Small Business Management*, 00, 1–26. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Ju, K. J., Park, B., & Kim, T. (2016). Causal relationship between supply Chain dynamic capabilities, technological innovation, and operational performance. *Management and Production Engineering Review*, 7(4), 6–15. <https://doi.org/10.1515/mper-2016-0031>
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2007). *Operation Management: Process and Value Chains* (8th ed.). Prentice-Hall, Inc.
- Kurci, M., & Seifert, R. (2015). Dynamic Capabilities in Sustainable Supply Chain Management: A Theoretical Framework. *Supply Chain Forum*, 16(4), 2–15. <https://doi.org/10.1080/16258312.2015.11728690>
- Lee, H. L. (2004). The Triple-A Supply Chain. *The 21st Century Supply Chain*, 2(3), 391–396.
- Levi, D., Kaminsky, P., & Levi, E. (2000). *Managing The Supply Chain: The Definitive Guide for the Business Professional*. Mc Graw- Hill International Edition.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
- Masteika, I., & Čepinskis, J. (2015). Dynamic Capabilities in Supply Chain Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 830–835. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.485>
- Mulyono, F. (2013). Sumber Daya Perusahaan Dalam Teori Resource-Based View. *Jurnal Administrasi Bisnis Unpar*, 9(1), 63–82.
- Purnomo, H., & Santosa, E. (2016). Kapabilitas Pemasaran dan Operasi Serta Pengaruhnya Pada Supply Chain Management dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 17(3), 79. <https://doi.org/10.24914/jeb.v17i3.295>
- Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: The role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45–63. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03189.x>

- Russell, R. S., & Taylor, B. . (2011). *Operations Management: Along the Supply Chain* (7th ed.). Wiley Publishing.
- Schilke, O. (2014). Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter? Academy of Management Perspectives Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4).
- Sezen, B. (2008). Relative effects of design, integration and information sharing on supply chain performance. *Supply Chain Management*, 13(3), 233–240. <https://doi.org/10.1108/13598540810871271>
- Simon, H. A. (1989). *Bounded Rationality and Organizational Learning*. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a225615.pdf>
- Song, B., & Choi, D. (2018). Dynamic capability of the firm as driver of green supply chain management implementation. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7). <https://doi.org/10.3390/su10072539>
- Srimindarti, C. (2004). Balanced Scorecard Sebagai Alternatiff Untuk. Mengukur Kinerja. *Fokus EKonomi*, 3(1).
- Stevenson, M., & Spring, M. (2007). Flexibility from a supply chain perspective: Definition and review. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(7), 685–713. <https://doi.org/10.1108/01443570710756956>
- Stevenson, W. J. (2009). *Operations Management*. McGraw-Hill Irwin.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24(2), 170–188. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.002>
- Tanaka, D., & Nurcaya, I. N. (2018). Analisis Kinerja Supply Chain Management Berbasis Balanced Scorecard Pada Pt. Alove Bali Ind. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(7), 3709. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i07.p10>
- Teece, D. J. (2007). EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*, 2008, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1142/9789812834478\\_0002](https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002)
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Swink, M. (2012). An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 121–155.
- Zahra, S., & Das, S. (1993). Innovation strategy and financial performance in

manufacturing companies: An empirical study. *Production and Operations Management*, 2(I), 15–37. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1993.tb00036.x>



## LAMPIRAN 1

### KUESIONER PENELITIAN

**PERAN *SUPPLY CHAIN LEARNING* TERHADAP *DYNAMIC CAPABILITY* DAN DAMPAKNYA TERHADAP *OPERATIONAL CAPABILITIES* DAN *SUPPLY CHAIN PERFORMANCE* (Studi Empiris UKM Manufaktur di Yogyakarta)**

Assalamualaikum Wr. Wb

Saya adalah mahasiswa jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh **PERAN *SUPPLY CHAIN LEARNING* TERHADAP *DYNAMIC CAPABILITY* DAN DAMPAKNYA TERHADAP *OPERATIONAL CAPABILITIES* DAN *SUPPLY CHAIN PERFORMANCE* (Studi Empiris UKM Manufaktur di Yogyakarta)**”. Untuk kepentingan penelitian tersebut kami menyusun kuesioner yang didalamnya terdapat pernyataan-pernyataan yang dimaksudkan untuk memperoleh penilaian Bpk/Ibu Saudara, khususnya berkenaan dengan “**PERAN *SUPPLY CHAIN LEARNING* TERHADAP *DYNAMIC CAPABILITY* DAN DAMPAKNYA TERHADAP *OPERATIONAL CAPABILITIES* DAN *SUPPLY CHAIN PERFORMANCE* (Studi Empiris UKM Manufaktur di Yogyakarta)**”.

Berkaitan dengan hal tersebut, saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk bersedia mengisi kuisioner sesuai dengan pernyataan-pernyataan yang tertera berikut ini. Bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat saya harapkan demi terselesainya penelitian ini. Jawaban dan identitas responden akan terjamin kerahasiaanya.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuisioner ini, dengan rendah hati saya ucapkan terima kasih.

### BAGIAN 1: IDENTITAS RESPONDEN

Pertanyaan berikut berkenaan dengan jati diri Bapak/Ibu Saudara. Jawablah pertanyaan tersebut dengan memberi tanda silang (X) pada nomor jawaban yang dianggap sesuai.

#### Daftar Pertanyaan

1. Jenis Usaha
  - Usaha Kecil
  - Usaha Menengah
2. Usia
  - 0 sampai dengan 5 Tahun
  - 5 sampai dengan 10 Tahun
  - 10 sampai dengan 15 Tahun
  - >15 Tahun
3. Modal Kerja
  - 0 sampai dengan Rp. 10.000.000,-
  - Rp. 10.000.001,- sampai dengan Rp. 100.000.000,-
  - Rp. 100.000.001,- sampai dengan Rp. 1.000.000.000,-
4. Jumlah Karyawan
  - 0 sampai dengan 10
  - 11 sampai dengan 20
  - > 20





**Petunjuk: berilah penilaian Bpk/Ibu/ Sdr terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan menyilang angka yang dianggap paling sesuai**

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Netral (N)	Setuju (S)	Setuju Sekali (SS)

**BAGIAN 2: SUPPLY CHAIN LEARNING**

<b>Pernyataan di bawah ini berkenaan dengan suply chain learning</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
Kami berusaha memastikan bahwa manajer terus-menerus belajar tentang cara-cara yang lebih baik untuk melayani pelanggan kami					
Kami berusaha memastikan bahwa manajer di organisasi pemasok kami mempelajari cara yang lebih baik untuk mengoperasikan dan melayani kami					
Kami berusaha memastikan bahwa manajer di organisasi pelanggan kami mempelajari cara-cara yang lebih baik untuk mengelola bisnis mereka dan bekerja bersama kami.					
Kami mencoba memastikan bahwa pembelajaran pasar dan pelanggan dibagikan di seluruh organisasi dalam rantai pasokan kami.					
Kami memastikan bahwa karyawan dan manajer mengubah perilaku dan proses mereka secara tepat sebagai hasil dari pengetahuan baru yang mereka peroleh tentang pelanggan					
Kami memastikan bahwa karyawan dan manajer mengubah sikap mereka ketika dibutuhkan tentang pelanggan dan melayani pelanggan saat mereka memperoleh pengetahuan baru tentang pelanggan					

**BAGIAN 3: DYNAMIC SUPPLY CHAIN CAPABILITY**

<b>Pernyataan di bawah ini berkenaan dengan Dynamic Supply Chain Capability</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
Kami menyesuaikan layanan dan / atau produk dengan kebutuhan pelanggan baru dengan cepat					
Kami bereaksi terhadap perkembangan pasar baru dengan cepat					
Kami bereaksi terhadap peningkatan yang signifikan dan penurunan permintaan dengan cepat					
Kami menyesuaikan portofolio produk sesuai kebutuhan pasar					
Kami menemukan n basis pasokan dan pasar baru					
Kami mengevaluasi kebutuhan konsumen akhir					
Kami menentukan posisi produk perusahaan dalam hal siklus teknologi dan siklus hidup produk					

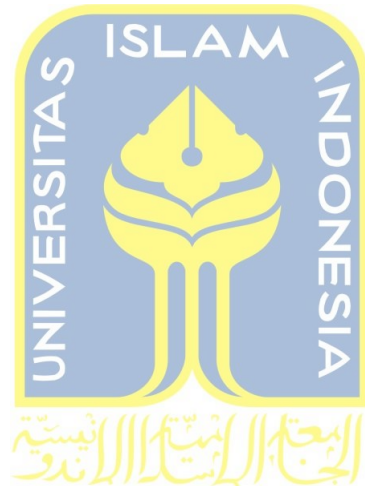
**BAGIAN 4: OPERATIONAL CAPABILITY**

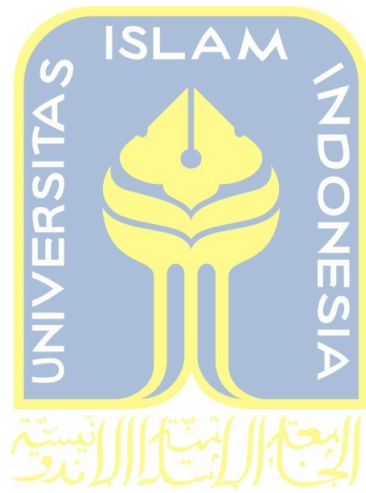
<b>Pernyataan di bawah ini berkenaan dengan Operational Capability</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
Kami melakukan kerjasama operasional dengan pemasok					
Kami menyesuaikan kegiatan operasional dengan pemasok					
Kami selalu responsif terhadap permasalahan operasional					
Kami selalu berusaha melakukan peningkatan operasional					
Kami melakukan inovasi operasional					
Kami melakukan konfigurasi ulang operasional					

**BAGIAN 5: KINERJA SUPPLY CHAIN**

<b>Pernyataan di bawah ini berkenaan dengan Kinerja</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
---	------------	-----------	----------	----------	-----------

<b>Supply Chain</b>					
Kami mempunyai kemampuan untuk menanggapi dan mengakomodasi variasi permintaan, seperti musim					
Kami mempunyai kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi periode kinerja manufaktur yang buruk (kerusakan mesin)					
Kami mempunyai kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi periode kinerja pemasok yang buruk					
Kami mempunyai kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi periode kinerja pengiriman yang buruk					
Kami mempunyai kemampuan untuk merespons dan mengakomodasi produk baru, pasar baru, atau pesaing baru					





**LAMPIRAN 2**  
**DATA PENELITIAN**

res	SCL1	SCL2	SCL3	SCL4	SCL5	SCL6	DSCC1	DSCC2	DSCC3	DSCC4	DSCC5	DSCC6	DSCC7	OC1	OC2	OC3	OC4	OC5	OC6	KSC1	KSC2	KSC3	KSC4	KSC5
1	4	4	4	4	4	3	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	3	5	4	5
2	2	4	4	5	3	4	5	3	4	4	5	5	5	2	2	4	4	3	4	4	4	5	5	5
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	4	5
6	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
7	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	3	2	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	4	2	5	5	5	4	5
9	2	2	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	2	3	3	3	4	2	5	2	2	2	3	5
10	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5
11	2	2	2	1	1	2	4	4	4	4	4	5	5	2	2	2	2	5	5	4	4	3	4	5
12	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	5	5	2	2	5	5	5	5	4	4	3	5	5
13	5	5	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5
14	4	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	1	5	5	5	4	5	3	5	5	5
15	4	1	5	3	3	5	4	4	3	5	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
16	5	4	4	4	4	5	2	5	5	5	5	3	5	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5
17	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	2	2	5	4	4	4	1	5	4	4	4	5	5
18	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	4	1	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5

20	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
22	5	5	5	5	3	2	3	3	3	5	3	3	3	5	5	4	4	5	5	3	3	3	3
23	3	3	5	5	1	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	5	3	3	3	3
24	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
25	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	1	4	5	4	5	5	5
26	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	4	4	5	4
27	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3
28	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3
29	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	2	3	5	2
30	3	3	3	3	3	2	4	4	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4
31	3	3	3	5	1	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	3	5	5	5
33	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	4	4	4	5	1	4	4	4	5	4	3	5	5	5	3	4	3	4	5	5
35	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	5	5	1	5	1	5	5	5	5	4	4	5	5
36	2	2	2	1	1	3	2	4	3	3	2	2	3	5	3	1	4	4	2	4	5	5	5
37	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4	4
38	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	3	5	3	3	5	2	2	5	5	5	5	5	5
39	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	5	5	2	3	5	3	3	3	3	5
40	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	3	5
41	2	5	5	5	3	5	5	5	5	2	5	5	3	3	5	2	2	3	3	5	5	5	5
42	2	2	2	2	2	2	3	3	5	5	2	5	2	2	5	2	2	2	2	4	4	4	4
43	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	3	5	4	2	5
44	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	1	3

45	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5		
46	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5		
47	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3		
48	1	3	1	1	2	2	3	1	1	3	1	3	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3		
49	5	5	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	5	3	3	3	1	3	3	3	3		
50	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4		
51	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	1	5	4	4	4	5	3	4	4	4		
52	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4
53	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	1	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	
54	4	5	4	5	4	3	5	2	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	3	3	
55	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	1	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	
56	3	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	4	2	3	5	5	3	3	4	3	3	3	3	3	
57	3	3	3	2	3	4	5	2	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	4	4	4	4	4	
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	
59	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	
60	3	3	5	4	3	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	
62	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	2	3	4	5	3	4	4	3	3	5	3	3	
63	5	3	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	4	3	5	3	3	
64	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	
66	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	2	3	3	4	1	4	4	3	4	4	5	3	3	
67	3	3	3	4	3	4	4	5	3	4	3	5	3	4	4	1	4	4	3	3	4	5	4	4	
68	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	
69	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	1	4	4	1	4	4	4	3	3	

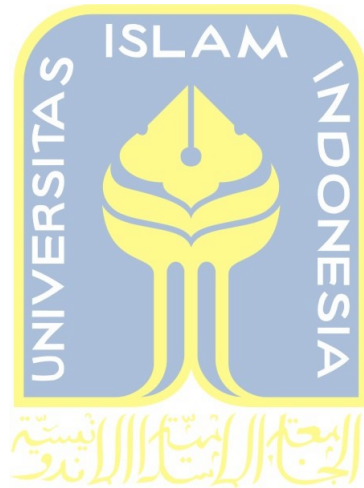
70	3	5	5	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	4	5	5	3	4	4	3	3	5	3
71	4	5	3	5	3	4	5	2	5	5	3	5	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4
72	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	3	2	2	3	3	3	1	3	3	3	4	3
73	5	5	5	5	5	4	2	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	4	5	5	5	5	5	3	2	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	3
75	4	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4
76	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	3	3	4	4	3	2	5	4	4
77	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
78	4	4	4	5	4	5	3	1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	3
79	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	1	5	5	4	3	5	3	5	5	3
80	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
81	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
82	5	5	2	2	2	1	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
83	3	5	3	4	3	5	4	5	3	5	3	5	3	3	3	4	3	3	5	3	5	4	3
84	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	5	3
85	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
86	3	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4
87	3	4	4	5	4	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5
88	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4
90	4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
91	5	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3
92	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	5	3
93	5	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	1	4	4	4	4	3	4	5	3	4
94	2	2	2	2	4	2	5	5	3	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3

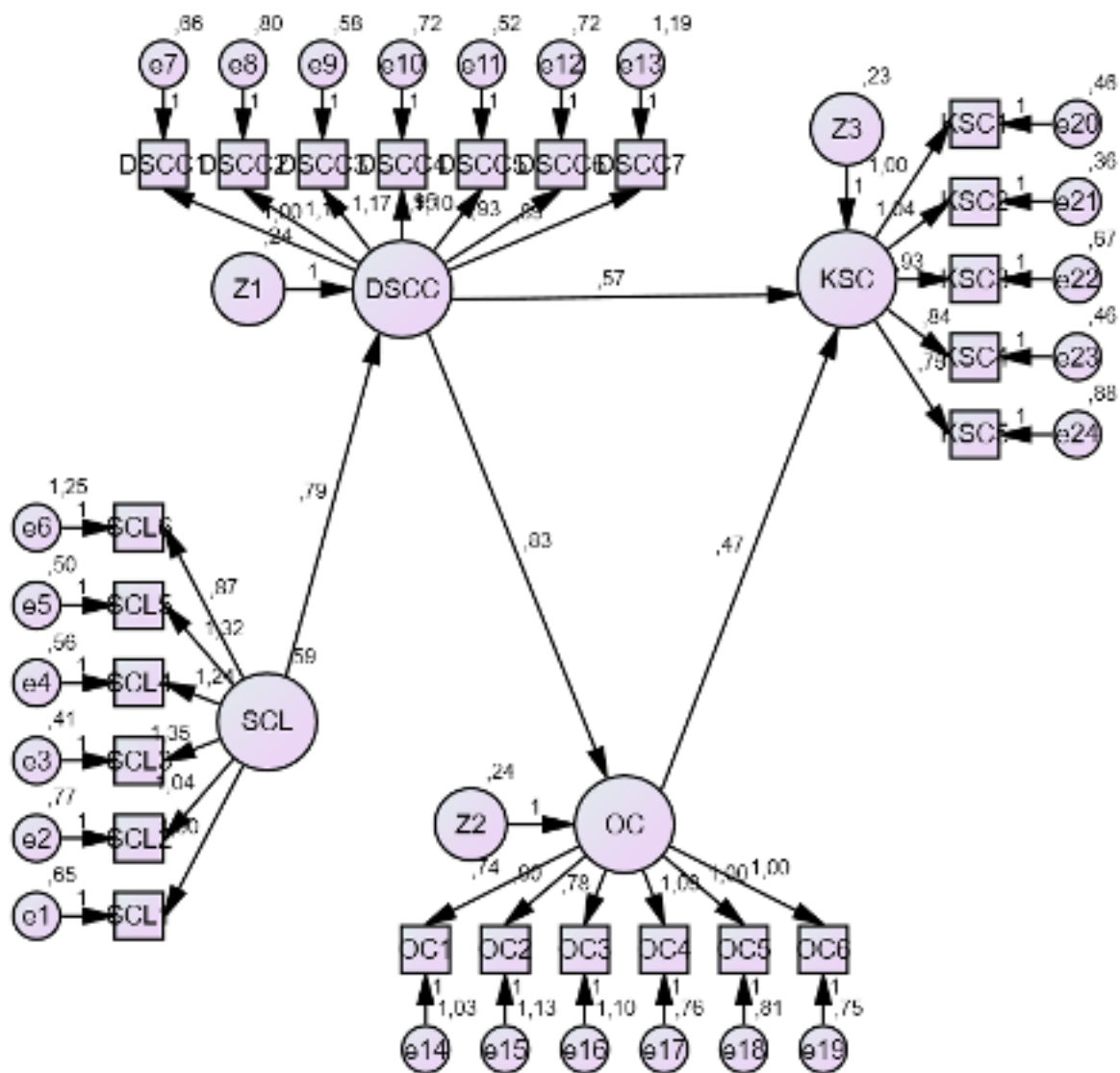


95	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	2	5	3	1	1	4	5	5	3	3	
96	5	5	4	5	4	1	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
97	4	3	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	2	5	2	5	1	5	4	4	5	3	
98	5	2	2	5	2	5	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	4	4	5	4	
99	3	2	2	2	2	5	2	1	1	3	1	3	3	3	1	3	1	3	2	1	1	3	3	
100	1	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
101	4	5	5	5	1	5	4	5	5	3	3	5	3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	
102	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	5	5	
103	3	3	3	3	5	3	1	2	1	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3	1	3	3	3	
104	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	
105	4	4	4	3	4	2	4	5	3	3	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
106	4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	5	1	3	1	5	5	4	5	4	5	5	5	
107	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2
108	4	3	5	5	4	2	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	4	2	4	5	5	4	
109	5	4	5	4	5	2	4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	2	5	4	4	4	3	
110	4	5	5	4	5	2	4	4	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	
111	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	5	4	5	5	4	2	4	4	3	4	
112	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	
113	3	2	2	4	2	4	1	4	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	2	3	
114	4	4	5	5	5	5	3	5	3	5	4	4	4	5	1	4	3	5	4	5	5	4	3	
115	5	5	4	5	4	5	4	4	1	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
116	4	4	4	4	4	5	3	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
117	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	3	2	3	5	4	4	4	1	5	4	4	4	5	
118	5	4	4	4	4	1	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
119	4	1	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	

120	5	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
121	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	
122	5	5	5	5	5	1	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
123	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	1	5	4	4	5	2	2	2	5	
124	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	4	
125	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	1	4	5	4	5	5	5	
126	2	2	1	5	1	2	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	4	
127	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	3	
128	4	4	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	2	3	5	5	3	
129	4	3	5	5	5	2	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	2	3	5	5	
130	4	3	3	4	3	5	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	1	4	
131	5	5	3	4	3	5	4	5	4	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	
132	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	5	3	5	4	5	4	1	5	5	4	5	4	
133	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4	
134	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	5	4	3	5	5	5	1	4	3	3	3	3	
135	3	5	4	5	4	3	2	3	3	3	3	4	3	5	1	5	1	5	4	4	5	5	5	
136	4	4	4	3	4	2	2	5	3	2	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
137	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	3	1	3	4	5	3	5	5	4	4	
138	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	5	5	5	3	5	5	4	4	5	3	
139	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
140	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	3,793	3,857	3,857	3,971	3,786	3,829	3,914	3,871	3,843	3,907	3,814	4,064	3,729	3,95	3,879	3,814	3,743	3,857	3,914	3,871	3,971	4,071	3,929	3,
					3,849								3,878						3,86					3,

**LAMPIRAN 3**  
**HASIL OLAH DATA**





Notes for Model (Default model)

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 300  
 Number of distinct parameters to be estimated: 52  
 Degrees of freedom (300 - 52): 248

**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 276,678  
 Degrees of freedom = 248  
 Probability level = ,102

**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
DSCC	<---	SCL	,789	,122	6,460	***	
OC	<---	DSCC	,826	,130	6,337	***	
KSC	<---	DSCC	,573	,165	3,475	***	
KSC	<---	OC	,469	,161	2,907	,004	
SCL1	<---	SCL	1,000				
SCL2	<---	SCL	1,043	,143	7,277	***	
SCL3	<---	SCL	1,349	,151	8,961	***	
SCL4	<---	SCL	1,240	,148	8,390	***	
SCL5	<---	SCL	1,321	,152	8,690	***	
SCL6	<---	SCL	,872	,155	5,622	***	
DSCC1	<---	DSCC	1,000				
DSCC2	<---	DSCC	1,129	,148	7,637	***	
DSCC3	<---	DSCC	1,172	,141	8,287	***	
DSCC4	<---	DSCC	,948	,132	7,160	***	
DSCC5	<---	DSCC	1,096	,133	8,252	***	
DSCC6	<---	DSCC	,932	,131	7,113	***	
DSCC7	<---	DSCC	,891	,150	5,924	***	
OC6	<---	OC	1,000				
OC5	<---	OC	,997	,145	6,858	***	
OC4	<---	OC	1,093	,151	7,245	***	
OC3	<---	OC	,775	,143	5,414	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OC2	<---	OC	,904	,152	5,935	***	
OC1	<---	OC	,736	,138	5,336	***	
KSC1	<---	KSC	1,000				
KSC2	<---	KSC	1,040	,094	11,082	***	
KSC3	<---	KSC	,928	,103	9,048	***	
KSC4	<---	KSC	,839	,088	9,517	***	
KSC5	<---	KSC	,750	,105	7,142	***	

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

			Estimate
DSCC	<---	SCL	,774
OC	<---	DSCC	,794
KSC	<---	DSCC	,487
KSC	<---	OC	,415
SCL1	<---	SCL	,688
SCL2	<---	SCL	,672
SCL3	<---	SCL	,849
SCL4	<---	SCL	,786
SCL5	<---	SCL	,818
SCL6	<---	SCL	,512
DSCC1	<---	DSCC	,693
DSCC2	<---	DSCC	,702
DSCC3	<---	DSCC	,767
DSCC4	<---	DSCC	,655
DSCC5	<---	DSCC	,763
DSCC6	<---	DSCC	,651
DSCC7	<---	DSCC	,537
OC6	<---	OC	,684
OC5	<---	OC	,668
OC4	<---	OC	,713
OC3	<---	OC	,515
OC2	<---	OC	,569
OC1	<---	OC	,507
KSC1	<---	KSC	,805
KSC2	<---	KSC	,846
KSC3	<---	KSC	,721
KSC4	<---	KSC	,750
KSC5	<---	KSC	,592

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SCL	,585	,131	4,456	***	
Z1	,243	,061	3,988	***	
Z2	,244	,072	3,405	***	
Z3	,227	,056	4,044	***	
e1	,650	,086	7,533	***	
e2	,772	,102	7,601	***	
e3	,414	,069	6,005	***	
e4	,557	,081	6,879	***	
e5	,504	,078	6,503	***	
e6	1,254	,156	8,022	***	
e7	,657	,087	7,533	***	
e8	,796	,106	7,491	***	
e9	,584	,082	7,090	***	
e10	,724	,094	7,683	***	
e11	,522	,073	7,118	***	
e12	,718	,093	7,699	***	
e13	1,187	,149	7,985	***	
e19	,748	,106	7,036	***	
e18	,811	,113	7,146	***	
e17	,762	,112	6,803	***	
e16	1,098	,141	7,812	***	
e15	1,126	,147	7,639	***	
e14	1,033	,132	7,834	***	
e20	,457	,069	6,633	***	
e21	,361	,060	5,995	***	
e22	,671	,091	7,346	***	
e23	,460	,064	7,152	***	
e24	,877	,112	7,847	***	

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	SCL	DSCC	OC	KSC
DSCC	,789	,000	,000	,000
OC	,652	,826	,000	,000
KSC	,757	,961	,469	,000
KSC5	,568	,720	,352	,750
KSC4	,636	,806	,394	,839
KSC3	,703	,892	,435	,928
KSC2	,788	,999	,488	1,040

	SCL	DSCC	OC	KSC
KSC1	,757	,961	,469	1,000
OC1	,480	,609	,736	,000
OC2	,589	,747	,904	,000
OC3	,505	,641	,775	,000
OC4	,712	,903	1,093	,000
OC5	,650	,824	,997	,000
OC6	,652	,826	1,000	,000
DSCC7	,703	,891	,000	,000
DSCC6	,735	,932	,000	,000
DSCC5	,864	1,096	,000	,000
DSCC4	,748	,948	,000	,000
DSCC3	,924	1,172	,000	,000
DSCC2	,890	1,129	,000	,000
DSCC1	,789	1,000	,000	,000
SCL6	,872	,000	,000	,000
SCL5	1,321	,000	,000	,000
SCL4	1,240	,000	,000	,000
SCL3	1,349	,000	,000	,000
SCL2	1,043	,000	,000	,000
SCL1	1,000	,000	,000	,000

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	SCL	DSCC	OC	KSC
DSCC	,774	,000	,000	,000
OC	,614	,794	,000	,000
KSC	,632	,816	,415	,000
KSC5	,374	,483	,246	,592
KSC4	,474	,612	,311	,750
KSC3	,456	,588	,299	,721
KSC2	,535	,691	,351	,846
KSC1	,509	,657	,334	,805
OC1	,311	,402	,507	,000
OC2	,349	,451	,569	,000
OC3	,316	,408	,515	,000
OC4	,438	,566	,713	,000
OC5	,411	,530	,668	,000
OC6	,420	,543	,684	,000
DSCC7	,416	,537	,000	,000
DSCC6	,504	,651	,000	,000
DSCC5	,591	,763	,000	,000



	SCL	DSCC	OC	KSC
DSCC4	,508	,655	,000	,000
DSCC3	,594	,767	,000	,000
DSCC2	,544	,702	,000	,000
DSCC1	,537	,693	,000	,000
SCL6	,512	,000	,000	,000
SCL5	,818	,000	,000	,000
SCL4	,786	,000	,000	,000
SCL3	,849	,000	,000	,000
SCL2	,672	,000	,000	,000
SCL1	,688	,000	,000	,000

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	SCL	DSCC	OC	KSC
DSCC	,789	,000	,000	,000
OC	,000	,826	,000	,000
KSC	,000	,573	,469	,000
KSC5	,000	,000	,000	,750
KSC4	,000	,000	,000	,839
KSC3	,000	,000	,000	,928
KSC2	,000	,000	,000	1,040
KSC1	,000	,000	,000	1,000
OC1	,000	,000	,736	,000
OC2	,000	,000	,904	,000
OC3	,000	,000	,775	,000
OC4	,000	,000	1,093	,000
OC5	,000	,000	,997	,000
OC6	,000	,000	1,000	,000
DSCC7	,000	,891	,000	,000
DSCC6	,000	,932	,000	,000
DSCC5	,000	1,096	,000	,000
DSCC4	,000	,948	,000	,000
DSCC3	,000	1,172	,000	,000
DSCC2	,000	1,129	,000	,000
DSCC1	,000	1,000	,000	,000
SCL6	,872	,000	,000	,000
SCL5	1,321	,000	,000	,000
SCL4	1,240	,000	,000	,000
SCL3	1,349	,000	,000	,000
SCL2	1,043	,000	,000	,000
SCL1	1,000	,000	,000	,000

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	SCL	DSCC	OC	KSC
DSCC	,774	,000	,000	,000
OC	,000	,794	,000	,000
KSC	,000	,487	,415	,000
KSC5	,000	,000	,000	,592
KSC4	,000	,000	,000	,750
KSC3	,000	,000	,000	,721
KSC2	,000	,000	,000	,846
KSC1	,000	,000	,000	,805
OC1	,000	,000	,507	,000
OC2	,000	,000	,569	,000
OC3	,000	,000	,515	,000
OC4	,000	,000	,713	,000
OC5	,000	,000	,668	,000
OC6	,000	,000	,684	,000
DSCC7	,000	,537	,000	,000
DSCC6	,000	,651	,000	,000
DSCC5	,000	,763	,000	,000
DSCC4	,000	,655	,000	,000
DSCC3	,000	,767	,000	,000
DSCC2	,000	,702	,000	,000
DSCC1	,000	,693	,000	,000
SCL6	,512	,000	,000	,000
SCL5	,818	,000	,000	,000
SCL4	,786	,000	,000	,000
SCL3	,849	,000	,000	,000
SCL2	,672	,000	,000	,000
SCL1	,688	,000	,000	,000

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	SCL	DSCC	OC	KSC
DSCC	,000	,000	,000	,000
OC	,652	,000	,000	,000
KSC	,757	,388	,000	,000
KSC5	,568	,720	,352	,000
KSC4	,636	,806	,394	,000
KSC3	,703	,892	,435	,000
KSC2	,788	,999	,488	,000
KSC1	,757	,961	,469	,000

	SCL	DSCC	OC	KSC
OC1	,480	,609	,000	,000
OC2	,589	,747	,000	,000
OC3	,505	,641	,000	,000
OC4	,712	,903	,000	,000
OC5	,650	,824	,000	,000
OC6	,652	,826	,000	,000
DSCC7	,703	,000	,000	,000
DSCC6	,735	,000	,000	,000
DSCC5	,864	,000	,000	,000
DSCC4	,748	,000	,000	,000
DSCC3	,924	,000	,000	,000
DSCC2	,890	,000	,000	,000
DSCC1	,789	,000	,000	,000
SCL6	,000	,000	,000	,000
SCL5	,000	,000	,000	,000
SCL4	,000	,000	,000	,000
SCL3	,000	,000	,000	,000
SCL2	,000	,000	,000	,000
SCL1	,000	,000	,000	,000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	SCL	DSCC	OC	KSC
DSCC	,000	,000	,000	,000
OC	,614	,000	,000	,000
KSC	,632	,329	,000	,000
KSC5	,374	,483	,246	,000
KSC4	,474	,612	,311	,000
KSC3	,456	,588	,299	,000
KSC2	,535	,691	,351	,000
KSC1	,509	,657	,334	,000
OC1	,311	,402	,000	,000
OC2	,349	,451	,000	,000
OC3	,316	,408	,000	,000
OC4	,438	,566	,000	,000
OC5	,411	,530	,000	,000
OC6	,420	,543	,000	,000
DSCC7	,416	,000	,000	,000
DSCC6	,504	,000	,000	,000
DSCC5	,591	,000	,000	,000
DSCC4	,508	,000	,000	,000

	SCL	DSCC	OC	KSC
DSCC3	,594	,000	,000	,000
DSCC2	,544	,000	,000	,000
DSCC1	,537	,000	,000	,000
SCL6	,000	,000	,000	,000
SCL5	,000	,000	,000	,000
SCL4	,000	,000	,000	,000
SCL3	,000	,000	,000	,000
SCL2	,000	,000	,000	,000
SCL1	,000	,000	,000	,000

### Model Fit Summary

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	52	276,678	248	,102	1,116
Saturated model	300	,000	0		
Independence model	24	1775,700	276	,000	6,434

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,083	,860	,830	,711
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,531	,216	,148	,199

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,844	,827	,981	,979	,981
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,899	,759	,881
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	28,678	,000	73,525
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1499,700	1370,254	1636,599

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,990	,206	,000	,529
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	12,775	10,789	9,858	11,774

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,029	,000	,046	,981
Independence model	,198	,189	,207	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	380,678	403,485	533,643	585,643
Saturated model	600,000	731,579	1482,493	1782,493
Independence model	1823,700	1834,227	1894,300	1918,300

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,739	2,532	3,061	2,903
Saturated model	4,317	4,317	4,317	5,263
Independence model	13,120	12,189	14,105	13,196

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	144	153
Independence model	25	27