

LAPORAN PENELITIAN LANJUT

BIDANG ILMU



PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN RANTAI PASOK TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING

Oleh :

**Meirani Harsasi (rani@ut.ac.id)
Moh. Muzammil (muzamil@ut.ac.id)**

**JURUSAN MANAJEMEN - FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TERBUKA
TAHUN 2012**



**LEMBAR PENGESAHAN
LAPORAN PENELITIAN LANJUT BIDANG ILMU
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS TERBUKA**

- | | | |
|---|---|--|
| 1. a. Judul Penelitian | : | PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN RANTAI PASOK TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING |
| b. Bidang Penelitian | : | Bidang Ilmu |
| c. Klasifikasi Penelitian | : | Lanjut |
| 2. Ketua Peneliti | : | |
| a. Nama lengkap dan Gelar | : | Meirani Harsasi, S.E., M.Si. |
| b. NIP | : | 19750531 200112 2 001 |
| c. Golongan Kepangkatan | : | Penata, III/c, |
| d. Jabatan Akademik Fakultas dan Unit Kerja | : | Lektor / Fakultas Ekonomi UT |
| d. Program Studi | : | Manajemen |
| 3. Anggota Peneliti | : | |
| a. Jumlah Anggota | : | 1 (satu) orang |
| b. Nama Anggota dan Unit Kerja | : | Moh. Muzammil, S.E., MM. / Fakultas Ekonomi UT |
| c. Program Studi | : | Manajemen |
| c. Program Studi | : | 2012 |
| 4. a. Periode Penelitian | : | 9 (sembilan) bulan |
| b. Lama Penelitian | : | Rp. 30.000.000,- (Tiga Puluh Juta Rupiah) |
| 5. Biaya Penelitian | : | Universitas Terbuka |
| 6. Sumber Biaya | : | Jurnal Nasional |
| 7. Pemanfaatan Hasil Penelitian | : | |
| a. Seminar (nasional/regional) | : | |
| b. Jurnal (UT, nas, inter) | : | |
| c. Pengabdian masyarakat | : | |
| d. Perbaikan bahan ajar | : | |



Mengetahui,
Pih. Dekan FEKON,
Pembantu Dekan I FEKON
Adrian Sutawijaya
NIP. 19770503 200212 1 002

Menyetujui,
Ketua LPPM-UT

Dewi Artati Padmo Putri
NIP. 19610724 198710 2 001

Tangerang Selatan, 28 Desember 2012

Ketua Peneliti,

Meirani Harsasi
NIP. 19750531 200112 2 001

Menyetujui,
Kepala Pusat Keilmuan

Endang Nugraheni
NIP. 19570422 198503 2 001

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Globalisasi ekonomi dan perdagangan merupakan satu tantangan yang cukup berat bagi pelaku industri di Indonesia. Persaingan yang semakin tinggi, tuntutan konsumen, serta kemampuan operasional yang efisien merupakan pendorong semakin tingginya tingkat persaingan diantara industri baik yang sejenis maupun yang berbeda jenis industri. Berlakunya kesepakatan perdagangan bebas di tingkat ASEAN maupun dunia tentunya membawa pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan bertahan industri dalam negeri. Perusahaan harus mampu bersaing pada tingkat regional, nasional dan juga internasional. Bersaing secara global merupakan suatu tuntutan agar perusahaan dapat mempertahankan usahanya. Untuk memperoleh keunggulan daya saing, perusahaan harus mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi dengan harga wajar dan bersaing.

Dunia bisnis saat ini semakin berorientasi pada konsumen, artinya perusahaan harus mampu memenuhi tuntutan konsumen untuk menghasilkan produk sesuai dengan yang diinginkan konsumen. Bisnis modern saat ini memiliki karakteristik semakin pendeknya daur hidup produk, pengenalan produk baru yang semakin cepat, meningkatnya pengetahuan konsumen, informasi yang sangat cepat, dan konsumen yang semakin kompleks (Thatte, 2007). Agar mampu bertahan, perusahaan harus memiliki jaringan kerja yang baik dengan perusahaan-perusahaan lain seperti para pemasok dan distributor. Kecepatan penyampaian produk kepada konsumen tidak terlepas dari kelancaran operasional dan distribusi, yang berarti juga tidak terlepas dari peran pemasok dan distributor. Di sinilah diperlukan peran manajemen rantai pasok yang bertujuan meningkatkan kinerja internal dan eksternal perusahaan. Manajemen rantai pasok merupakan koordinasi dan sinkronisasi seluruh kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan produksi sampai pada distribusi yang melibatkan pemasok, produsen, dan distributor. Penerapan manajemen rantai pasok bertujuan agar perusahaan dapat melaksanakan produksi dengan lancar (hubungan dengan pemasok) dan

melaksanakan distribusi tepat waktu (hubungan dengan distributor). Kesulitan yang sering dialami perusahaan adalah meningkatkan kinerja eksternal (diantara anggota rantai pasok yang meliputi pemasok, produsen, dan distributor) karena seringkali tiap-tiap anggota memiliki kepentingan yang berbeda-beda.

Praktik manajemen rantai pasok bertujuan untuk melakukan sinkronisasi dan koordinasi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan aliran material/produk, baik yang ada dalam satu organisasi maupun antar organisasi (Zabidi, 2001). Rantai pasok yang responsif sangat sesuai diterapkan pada perusahaan yang menawarkan variasi produk yang tinggi dengan permintaan penawaran yang rendah (Krajewski dan Ritzman, 2009). Perusahaan dapat dengan pasti mengetahui permintaan konsumen ketika pemesanan dilakukan oleh konsumen dengan umur permintaan yang pendek, seperti pada produk fashion. Fokus rantai pasok yang responsif adalah pada kecepatan menanggapi permintaan konsumen untuk menghindari penimbunan persediaan atau produk usang. Karakteristik bisnis seperti ini menuntut rantai pasok menjadi lebih responsif dalam hal respon yang cepat, efektif, efisien, dalam pasar yang terus berkembang.

Rantai pasok yang responsif menjadi tantangan tersendiri bagi industri dalam negeri, mengingat masih tingginya tingkat ketergantungan industri dalam negeri pada bahan baku impor. Sampai November 2011, impor bahan baku dan penolong untuk industri dan usaha lainnya di dalam negeri mencapai 72 persen dari total impor Indonesia (Kementerian Perdagangan RI, 2011). Kondisi ini menggambarkan betapa tergantungnya industri dalam negeri terhadap impor bahan baku yang tentunya menimbulkan masalah tersendiri bagi industri dalam negeri. Rantai pasok seharusnya dapat dikelola dengan baik untuk mencapai respon yang cepat sekaligus mengatasi perubahan permintaan yang sangat cepat. Faktor utamanya adalah fokus pada waktu, fleksibilitas, dan kecepatan respon rantai pasok agar berhasil di pasar global dengan penciptaan keunggulan bersaing (D'Souza, 2002). Dengan tingginya ketergantungan Indonesia terhadap impor bahan baku tentunya membawa konsekuensi yang cukup besar bagi industri dalam negeri untuk dengan cepat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen agar mampu bersaing.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini berupaya untuk menganalisis adanya pengaruh penerapan manajemen rantai pasok terhadap rantai pasok yang responsif dan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, permasalahan penelitian yang diajukan adalah “Apakah penerapan manajemen rantai pasok memengaruhi keunggulan bersaing?”.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, yaitu menganalisis pengaruh penerapan manajemen rantai pasok terhadap keunggulan bersaing.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa masukan bagi perusahaan manufaktur di Indonesia untuk meningkatkan respon terhadap pasar agar dapat memperoleh keunggulan bersaing.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Rantai Pasok

Prinsip manajemen rantai pasokan pada hakekatnya adalah sinkronisasi dan koordinasi aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan aliran material/produk, baik yang ada dalam satu organisasi maupun antar organisasi (Zabidi, 2001). Aliran material/produk dalam industri manufaktur merupakan sesuatu yang kompleks. Penanganannya membutuhkan campur tangan semua pihak, bukan hanya bagian-bagian yang dilalui langsung oleh aliran material/produk secara fisik, tetapi juga bagian-bagian lain seperti perancangan produk, pemasaran, akuntansi, dan sebagainya. Pada praktik-praktik tradisional, bagian-bagian tersebut saling terpisah, bekerja dengan ukuran-ukuran sendiri. Pada manajemen rantai pasokan, semua bagian harus bekerja sama membentuk sebuah tim yang disebut dengan *cross functional team*. Salah satu implementasi *cross functional team* adalah semua bagian-bagian dalam perusahaan duduk bersama untuk membahas berbagai aspek dari rancangan suatu produk sehingga akhirnya keluar produk baru yang benar-benar mencerminkan selera konsumen dan dapat diproduksi dengan mudah dan cepat.

Sinkronisasi aktivitas-aktivitas tidak hanya diperlukan pada bagian-bagian internal organisasi. Pendekatan manajemen rantai pasokan menekankan bahwa sebagian besar bisnis darisebuah industri harus dikerjakan atas dasar kerja sama dengan pihak luar. Bahan baku yang sering menjadi komponen utama dari harga pokok produksi sebuah produk diperoleh dari pemasok (pihak luar). Pengiriman bahan baku dari pemasok maupun pengiriman produk jadi ke konsumen memerlukan jasa transportasi pihak ketiga (pihak luar). Demikian pula pembayaran transaksi-transaksi perusahaan memerlukan jasa perbankan (pihak luar). Hampir semua aktivitas akhirnya harus berkaitan dengan pihak luar. Konsekuensinya, hanya perusahaan yang mampu menjalin dan memelihara hubungan dengan pihak luar tersebut yang akan dapat bertahan dalam persaingan pasar.

Manajemen rantai pasokan merupakan fungsi dari sistem rantai pasok itu sendiri untuk menyediakan produk atau jasa yang tepat, pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, dan kondisi yang diinginkan. Teknologi telah banyak mengubah logistik dari pengaturan persediaan dan transportasi menjadi suatu aktivitas untuk peningkatan nilai tambah barang dan jasa. Manajemen rantai pasokan merupakan bidang kajian yang terletak pada efisiensi dan efektifitas aliran barang, informasi, dan aliran uang yang terjadi secara simultan sehingga dapat menyatukan semua pihak yang terlibat dalam manajemen rantai pasokan. Manajemen rantai pasokan dapat diterapkan untuk mengintegrasikan *manufaktur*, pemasok, *retailer*, dan penjual secara efisien sehingga barang dapat diproduksi dan didistribusikan dengan jumlah yang tepat dan biaya keseluruhan yang minimum. Untuk menghasilkan rantai pasokan yang efektif dan efisien perlu dibuat peta sistem logistik dan distribusi secara keseluruhan yang digunakan untuk melihat perilaku pergerakan aliran produk yang ditujukan untuk pendistribusian yang terjadi disetiap elemen. Koordinasi antar pihak sangat diperlukan untuk menciptakan tingkat layanan yang diinginkan. Kurangnya koordinasi seringkali menimbulkan kesalahan informasi yang salah satu akibatnya adalah variasi permintaan yang terjadi pada saluran rantai pasokan. Variasi tersebut bergerak dari arah hilir ke hulu yang dinamakan fenomena *bullwhip effect*. Pada arah hilir yang berkaitan dengan *retailer* dan *end user* sedangkan arah hulu yang berkaitan langsung dengan manufaktur.

Veleva *et al.* (2003) mengungkap arti penting pengukuran aktivitas perusahaan sepanjang rantai pasokan untuk mendorong keberlanjutan lingkungan hidup karena melihat pentingnya perhatian terhadap keberlanjutan lingkungan hidup sebagai bagian dari masa depan perusahaan itu sendiri. Sementara itu, Sodhi (2003) menjelaskan pentingnya menyatukan manajemen rantai pasokan dengan perencanaan strategik (*strategic planning*). Formulasi strategi melalui perencanaan skenario biasa disusun demi menghadirkan nilai yang tinggi bagi pemegang saham (*shareholders*), sementara manajemen rantai pasokan dihadirkan untuk mengoptimalkan model dalam rangka mengurangi biaya. Perpaduan keduanya memungkinkan perusahaan untuk dapat mengendalikan proses bisnisnya sedemikian rupa, sehingga menghasilkan bisnis yang sanggup bergerak

cepat dan ‘langsing’, namun pada saat yang sama tetap menjejakkan kakinya di bumi. Ujung akhir dari dari penggabungan kedua konsep tersebut, adalah keunggulan bersaing jangka panjang.

Keinginan perusahaan agar dapat memperoleh keunggulan bersaing adalah fokus pada usaha untuk mampu memenuhi kepuasan pelanggan, mengembangkan produk tepat waktu, mengeluarkan biaya yang rendah dalam hal persediaan dan penyerahan produk, mengelola industri secara cermat dan fleksibel yang dapat dicapai melalui manajemen rantai pasokan (Watanabe, 2001). Manajemen rantai pasokan merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan perusahaan sebagai media untuk menciptakan dan memenangkan keunggulan bersaing. Pelaksanaan manajemen rantai pasokan dapat memberi manfaat dalam hal pengurangan persediaan, meningkatkan layanan pengiriman, serta memperpendek siklus pengembangan produk (Ireland dan Webb, 2007).

Manajemen rantai pasokan merupakan modifikasi praktik tradisional dari manajemen logistik yang bersifat adversial kearah koordinasi dan kemitraan antar pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan aliran informasi dan produk tersebut (Zabidi, 2001). Banyak perusahaan-perusahaan ternama di dunia yang telah berhasil mengimplementasikan konsep-konsep manajemen rantai pasokan. P&G, Wal-Mart, Hewlett Packard, IBM, Chrysler, Dell Computer adalah sebagian perusahaan yang memperoleh kesuksesan dengan menerapkan manajemen rantai pasokan. Namun demikian, tidak semua penerapan manajemen rantai pasokan dapat memberikan keberhasilan bagi perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam menerapkan manajemen rantai pasokan. Hambatan penerapan manajemen rantai pasokan dapat timbul dari beberapa level dalam organisasi yaitu level organisasi, level intra-organisasi, dan level inter-organisasi (Fawcett *et al*, 2008). Sebagai contoh, manajemen rantai pasokan kadangkala tidak mampu mengatasi beberapa masalah yang terkait dengan tingginya biaya karena tingginya tingkat persediaan dan pertumbuhan penjualan yang rendah. masalah kualitas dan produksi, pengakuan terhadap karyawan untuk meningkatkan pengawasan, serta rendahnya perencanaan kolaboratif juga seringkali menjadi hambatan penerapan manajemen rantai pasokan (Hendricks dan Singhal, 2005). Kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam penerapan manajemen rantai pasokan sehingga mengakibatkan

meningkatnya biaya merupakan motivasi terkuat bagi para manajer rantai pasokan untuk menciptakan strategi sebagai solusi untuk mengatasi hambatan-hambatan penerapan manajemen rantai pasokan. Variabel Manajemen Rantai Pasokan meliputi tiga konstruk sebagai berikut (Thatte, 2007).

Tabel 2.1.
Konstruk Variabel Manajemen Rantai Pasok

Konstruk	Definisi
Hubungan Srategik Pemasok	Hubungan jangka panjang antara organisasi dengan para pemasok. Hubungan ini didesain untuk meningkatkan kapabilitas operasional masing-masing pihak untuk membantu mencapai hasil yang signifikan secara berkelanjutan.
Hubungan pelanggan	Keseluruhan pengaturan yang bertujuan untuk mengelola keluhan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan, serta meningkatkan kepuasan konsumen.
Berbagi informasi	Informasi penting yang dimiliki satu pihak dikomunikasikan kepada rekanan dalam rantai pasok

2.2. Rantai Pasok yang Responsif

Pengertian manajemen rantai pasok menekankan pada kemampuan untuk mengelola seluruh pihak yang terlibat dalam rantai pasok agar mampu memenuhi permintaan konsumen pada saat dan waktu yang tepat. Rantai pasok yang efektif merupakan strategi penting bagi keberhasilan dalam pasar global. Rantai pasok berkaitan dengan pertukaran informasi dan aliran barang antara pemasok sampai dengan konsumen, termasuk produsen, distributor, pengecer, maupun pihak-pihak lain yang terlibat dalam rantai pasok. Rantai pasok yang responsif merupakan suatu cara bagi perusahaan untuk menerapkan rantai pasok yang efektif. Dalam lingkungan yang cepat berubah dan penuh persaingan, perusahaan memerlukan solusi-solusi atas permasalahan yang berkaitan dengan fleksibilitas dan kemampuan merespon dengan cepat dalam kerangka efektifitas biaya (Gunasekaran, *et al.*, 2008). Manajemen rantai pasok memfasilitasi koordinasi

organisasional yang meliputi: (1) pengembangan jaringan informasi interkoneksi yang melibatkan beberapa pemasok yang sudah terlatih, (2) keseimbangan antara tingkat sediaan yang rendah serta layanan pengiriman yang bermutu, (3) desain produk-produk inovatif, dan (4) efektifitas biaya pengiriman produk kepada konsumen pada waktu yang tepat (Silveira, *et al.*, 2001). Pengertian ini tentu saja tidak terlepas dari kemampuan rantai pasok untuk merespon keinginan konsumen dengan cepat, artinya pada waktu dan kualitas yang sesuai. Rantai pasok yang responsif memiliki pengertian kemampuan rantai pasok untuk merespon dan mengadaptasi efektifitas berbasis waktu terhadap kemampuan untuk "membaca" dan memahami sinyal pasar dalam suatu rantai pasok yang tepat waktu berdasarkan perubahan-perubahan permintaan konsumen akhir (Ramakrisnan, 2002).

Rantai pasok yang responsif dapat dicapai melalui dua cara, yaitu menjaga sediaan dalam jumlah yang banyak atau memperpendek siklus operasi (Catalan dan Kotzab, 2003). Memiliki sediaan dalam jumlah banyak membawa konsekuensi biaya tinggi bagi sebagian besar industri. Langkah yang lebih tepat untuk mencapai rantai pasok yang responsif adalah memperpendek siklus operasi dan meningkatkan fleksibilitas. Memperpendek siklus operasi dapat dilakukan dan diukur melalui empat indikator, yaitu *lead time*, *postponement strategy*, *bullwhip effect*, dan pertukaran informasi.

Rantai pasok yang responsif tidak dapat terlepas dari fleksibilitas operasi (Krajewski dan Ritzman, 2009). Fleksibilitas rantai pasok mengacu pada kemampuan rantai pasok untuk beradaptasi terhadap pengaruh internal dan eksternal dalam menghadapi perubahan permintaan pasar (Holweg, 2005). Fleksibilitas rantai pasok meliputi keseluruhan proses dalam rantai pasok, tidak hanya proses operasi internal rantai pasok, tetapi juga proses rantai pasok eksternal. Hal ini sesuai dengan proses utama dalam rantai pasok yaitu pemasok, operasi internal, dan logistik. Rantai pasok yang responsif didasarkan pada kecepatan respon tiga proses utama rantai pasok tersebut, yaitu sistem operasi yang responsif, proses logistik yang responsif, dan jaringan pemasok yang responsif. Rantai pasok yang responsif meliputi tiga konstruk sebagai berikut (Thatte, 2007).

Tabel 2.2.
Konstruk Variabel Rantai Pasok yang Responsif

Konstruk	Definisi
Sistem operasi yang rerponsif	Kemampuan perusahaan manufaktur dalam hal sistem operasi untuk mengatasi perubahan permintaan konsumen
Proses logistik yang responsif	Kemampuan perusahaan dalam hal transportasi keluar, distribusi, dan pergudangan untuk mengatasi perubahan permintaan konsumen
Jaringan pemasok yang responsif	Kemampuan pemasok-pemasok utama untuk mengatasi perubahan permintaan perusahaan.

2.3. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing dapat tercipta apabila terdapat keseimbangan antara keunggulan unik (*distinctive competency*) sebuah perusahaan dengan faktor-faktor kritis untuk mencapai sukses dalam bersaing. Li *et al.*, (2006) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan suatu posisi yang dipertahankan melebihi para pesaing. Melalui keunggulan bersaing, perusahaan memiliki kompetensi berbeda yang membentuk organisasi menjadi memiliki perbedaan dengan pesaing utamanya. Perbedaan inilah yang akan memberikan keuntungan bagi perusahaan karena dapat menguasai pasar.

Suatu keunggulan bersaing mempunyai arti apabila keunggulan tersebut berkaitan dengan atribut tertentu yang dihargai oleh pasar. Konsumen akan menilai perbedaan atribut-atribut tertentu dari produk yang ditawarkan suatu produsen dengan produk dari pesaingnya (Agha, *et al.*, 2012). Perbedaan tersebut harus berkaitan dengan atribut yang menjadi kriteria yang diinginkan konsumen. Atribut tersebut merupakan variabel yang mempengaruhi persepsi konsumen terhadap produk, kegunaannya, dan ketersediaannya. Kualitas produk, harga, dan layanan purna jual merupakan beberapa atribut yang merupakan kriteria pembelian kunci oleh konsumen. Kriteria tersebut berbeda bagi industri yang berbeda yang digunakan konsumen untuk menentukan pembelian.

Sumber keunggulan dapat ditemukan dari kemampuan manajemen dalam menggabungkan kompetensi bidang-bidang fungsional perusahaan yaitu kompetensi pemasaran (*marketing competency*), pengembangan dan desain

produk (*innovation competency*), serta manufakturing. Kemampuan bidang-bidang fungsional merupakan kemampuan dan kinerja bidang fungsional yang mendukung tercapainya tujuan strategik perusahaan dan berperan dalam memperoleh, menopang, atau memperbaiki keunggulan kompetitif. Kompetensi pemasaran merupakan tingkat kinerja bidang pemasaran untuk mendukung dan melaksanakan strategi bisnis perusahaan. Kompetensi inovasi adalah kemampuan bidang inovasi yang mendukung strategi bisnis spesifik, seperti dalam hal desain produk, pengembangan produk, inovasi produk, dan peluncuran produk baru. Kompetensi manufakturing menunjukkan kemampuan tingkat kinerja unit manufakturing untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan (Porter, 1985).

Daya saing perusahaan dicapai tidak hanya melalui sumber daya internalnya saja, tetapi juga melalui pengembangan sumber daya lainnya. Untuk mampu menciptakan keunggulan bersaing, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menggunakan sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya, mengembangkan kemampuan tersebut secara terus menerus, dan menciptakan sumber daya baru (misalnya melalui teknologi atau aplikasi perangkat lunak) (Gupta, 2009). Hal ini memiliki arti bahwa perusahaan harus mampu memanfaatkan sumber daya yang ada sehingga melalui sumber daya tersebut dapat diciptakan keunggulan bersaing (Rijamampianina, 2003). Variabel keunggulan bersaing meliputi tiga konstruk sebagai berikut (Thatte, 2007).

Tabel 2.3.
Konstruk Variabel Keunggulan Bersaing

Konstruk	Definisi
Harga/biaya	Kemampuan organisasi untuk bersaing dengan para pesaing utama berdasarkan biaya/harga rendah.
Kualitas	Kemampuan organisasi untuk menawarkan kualitas produk dan kinerja yang menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi konsumen.
Ketergantungan pengiriman	Kemampuan organisasi untuk menyediakan jenis dan jumlah produk yang diinginkan konsumen secara tepat waktu.
Inovasi produk	Kemampuan organisasi untuk memperkenalkan produk baru dengan fitur-fitur baru ke pasar
Waktu ke pasar	Kemampuan organisasi untuk

	memperkenalkan produk baru lebih cepat daripada pesaingnya.
--	---

Berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Penerapan Manajemen Rantai Pasok berpengaruh positif terhadap Rantai Pasok yang Responsif.

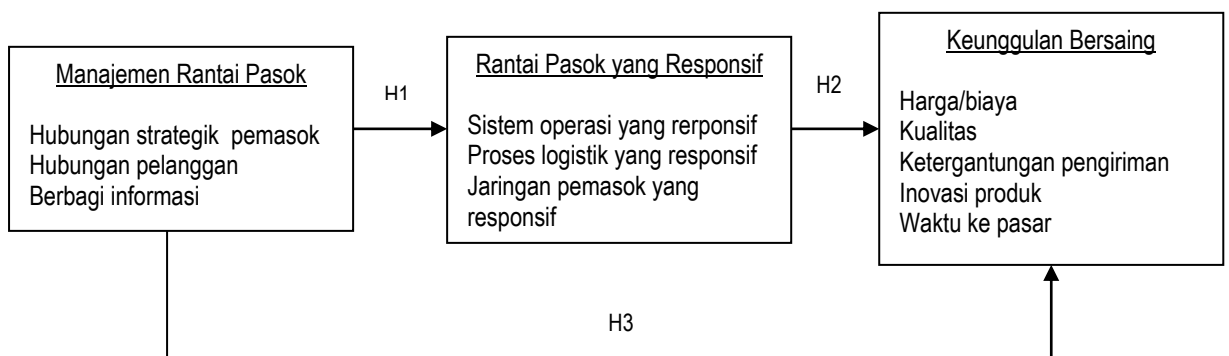
H2: Rantai Pasok yang Responsif berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing

H3: Penerapan Manajemen Rantai Pasok berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing.

Sebaiknya tambahkan satu sub judul tentang hubungan penerapan manajemen rantai pasok terhadap keunggulan bersaing. Isinya bisa saja membahas isi penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan

2.4. Model Penelitian

Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang relevan (Li *et al.*, 2006 dan Thatte, 2007), maka model penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1.
Model Penelitian

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Variabel dan Instrumen

Penelitian ini dirancang untuk menganalisis pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen seperti dirumuskan dalam hipotesis yang memerlukan pengujian lebih lanjut. Penelitian ini termasuk pada penelitian causal (*causal research*). Penelitian kausal adalah penelitian yang dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat diantara beberapa variabel yang telah memiliki definisi permasalahan penelitian yang jelas (Zikmund, 2000). Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian sebelumnya (Li *et al.*, 2006 dan Thatte, 2007), sehingga landasan teori dan hipotesis sudah terbentuk, sehingga digolongkan dalam penelitian kausal.

Untuk mencapai tujuan penelitian yang sudah ditetapkan, setiap variabel yang dianalisis diukur melalui konstruk sebagai berikut.

Variabel	Konstruk
Manajemen Rantai Pasok	Hubungan Strategik Pemasok Hubungan pelanggan Berbagi informasi
Rantai Pasok yang Responsif	Sistem operasi yang responsif Proses logistik yang responsif Jaringan pemasok yang responsif
Keunggulan bersaing	Harga/biaya Kualitas Ketergantungan pengiriman Inovasi produk

Setiap konstruk akan diukur melalui item-item kuesioner yang diadaptasi dari Thatte (2007). Item-item tersebut akan disusun untuk memperoleh respon dari responden menggunakan skala Likert 5 poin.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek yang dapat berupa kumpulan dari orang-orang, peristiwa atau kejadian, atau obyek lain yang diharapkan dapat diteliti (Sekaran, 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan

industri pakaian jadi di Indonesia dan terdaftar dalam Direktori Industri Manufaktur yang diterbitkan oleh BPS tahun 2009.

Sampel adalah sebagian anggota populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu dan diharapkan mampu mewakili populasi (Sekaran, 2003). Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu menggunakan sampel perusahaan dalam industri pakaian jadi di Indonesia yang berskala besar (memiliki lebih dari 100 orang karyawan). Alasan pemilihan industri pakaian jadi adalah kesesuaian dengan topik penelitian yang menekankan pada rantai pasok yang responsif.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini berupa data primer. Data primer berisi pendapat responden terhadap pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *mail survey* melalui pos dan mendatangi responden langsung.

3.3. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (Manajemen Rantai Pasok) terhadap variabel terikat (Keunggulan Bersaing) serta variabel mediasi (Rantai Pasok yang Responsif). Untuk mencapai tujuan penelitian yang ditentukan, langkah-langkah analisis yang akan digunakan adalah sebagai berikut.

3.3.1. Uji validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur atau instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Uji validitas yang digunakan adalah dengan metode *confirmatory factor analysis* dengan program SPSS 12. Pengujian nilai lambda (signifikansi nilai *factor loading*) dalam *confirmatory factor analysis* dilakukan untuk mengetahui apakah variabel yang digunakan itu memiliki kebermaknaan yang cukup untuk mendefinisikan variabel yang dibentuk. Kriteria signifikansi nilai lambda adalah apabila bernilai lebih besar atau sama dengan 0,5 (Ferdinand, 2005).

3.3.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dari suatu pengukuran mencerminkan apakah suatu pengukuran terbebas dari kesalahan (*error*) sehingga memberikan hasil pengukuran yang konsisten pada kondisi yang berbeda dan pada masing-masing item dalam instrumen (Sekaran, 2003). Dalam hal ini, reliabilitas instrumen diukur dengan menggunakan item ke total korelasi dari *Cronbach Alpha* dengan program SPSS 12, yang mencerminkan konsistensi internal alat ukur. Secara umum, skor item ke total korelasi dapat diterima jika bernilai diatas 0,60 (Hair et al., 2006).

3.3.3. Metode Analisis untuk Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh antar variabel yang diteliti. Untuk melakukan pengujian hipotesis, peneliti menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2009). David Garson dari *North Carolina State University* mendefinisikan analisis jalur sebagai "Model perluasan regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti". Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Regresi dikenakan pada masing-masing variabel dalam suatu model sebagai variabel tergantung (pemberi respon) sedang yang lain sebagai penyebab. Pembobotan regresi diprediksikan dalam suatu model yang dibandingkan dengan matriks korelasi yang diobservasi untuk semua variabel dan dilakukan juga penghitungan uji keselarasan statistik (Garson, 2004).

Berdasarkan model penelitian, maka dapat disusun persamaan untuk uji hipotesis sebagai berikut.

$$Y1 = b1X1 + e1$$

$$Y2 = b1X1 + b2X2 + e2$$

Dimana:

Y1	=	Rantai pasok yang responsif
Y2	=	Keunggulan bersaing

b_1, b_2 = Koefisien regresi
 e_1, e_2 = Error
 X_1 = Manajemen rantai pasok
 X_2 = Rantai pasok yang responsif

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengumpulan Data

Data penelitian adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Data primer digunakan untuk semua variabel, baik variabel bebas maupun variabel terikat. Kuesioner diberikan kepada responden melalui pos dengan harapan dapat diperoleh tingkat respon yang baik. Sebanyak 334 kuesioner telah dikirimkan melalui pos kepada pimpinan pakaian jadi di Indonesia. Dari 334 kuesioner yang dikirimkan, sebanyak 57 kuesioner dapat diolah untuk analisis lebih lanjut.

4.2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan melalui *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Pengukuran dengan menggunakan CFA ditunjukkan dengan indikator masing-masing konstruk yang memiliki *loading factor* yang signifikan yang berarti membuktikan bahwa indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur konstruk yang sama dan dapat memprediksi dengan baik konstruk yang seharusnya diprediksi (Hair *et al.*, 2006). Berdasarkan hasil penghitungan CFA, *convergent validity* yang bisa diterima adalah item yang mempunyai *factor loading* yang lebih besar dari 0,40 dan signifikan pada taraf signifikansi 5%.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu manajemen rantai pasok, rantai pasok yang responsif, dan keunggulan bersaing. Variabel manajemen rantai pasok terdiri dari tiga konstruk yaitu hubungan strategik dengan pemasok (A1), hubungan dengan pelanggan (A2), dan berbagi informasi (A3). Variabel rantai pasok yang responsif juga terdiri dari tiga konstruk yaitu sistem operasi yang responsif (B1), proses logistik yang responsif (B2), dan jaringan pemasok yang responsif (B3). Variabel keunggulan bersaing terdiri dari 14 item pertanyaan. Hasil analisis faktor untuk variabel manajemen rantai pasok terdapat tiga indikator yang harus dikeluarkan karena tidak memenuhi persyaratan validitas yaitu A15, A34, dan A35 (item pertanyaan dapat dibaca di lampiran 1). Untuk itu, pada analisis validitas berikutnya indikator-indikator tersebut dikeluarkan. Hasil faktor analisis akhir menunjukkan bahwa semua item validitas berada pada angka diatas

0,40 dan mengelompok pada masing-masing komponen yang menandakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar mengukur hal yang sebenarnya (Sekaran, 2003). Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1. Hasil Pengujian Validitas Akhir Variabel Manajemen Rantai Pasok

Item	Komponen			Keterangan
	1	2	3	
A11	.943			valid
A12	.876			valid
A13	.896			valid
A14	.952			valid
A16	.944			valid
A21			.843	valid
A22			.916	valid
A23			.718	valid
A24			.891	valid
A25			.686	valid
A31		.772		valid
A32		.837		valid
A33		.881		valid
A36		.898		valid

Untuk variabel rantai pasok yang responsif terdapat dua indikator yang harus dikeluarkan yaitu B21 dan B32. Untuk itu, pada analisis validitas berikutnya kedua indikator tersebut dikeluarkan. Hasil faktor analisis akhir menunjukkan bahwa semua item validitas berada pada angka diatas 0,40 dan mengelompok pada masing-masing komponen. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut.

Tabel 4.2. Hasil Pengujian Validitas Akhir Variabel Rantai Pasok yang Responsif

Item	Komponen			Keterangan
	1	2	3	
B11			.925	valid
B12			.734	valid
B13			.931	valid
B14			.876	valid
B15			.775	valid
B16			.831	valid

B17			.862	valid
B22		.967		valid
B23		.982		valid
B24		.978		valid
B25		.949		valid
B31	.869			valid
B33	.887			valid
B34	.785			valid
B35	.869			valid
B36	.871			valid

Hasil uji validitas untuk variabel keunggulan bersaing menunjukkan terdapat satu indikator yang harus dikeluarkan yaitu C11. Oleh karena itu, pada uji validitas berikutnya, indikator tersebut dikeluarkan. Hasil faktor analisis akhir menunjukkan bahwa semua item validitas berada pada angka diatas 0,40 dan mengelompok pada satu komponen. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3. Hasil Pengujian Validitas Akhir Variabel Keunggulan Bersaing

Item	Komponen		Keterangan
	1	2	
C1	.978		valid
C2	.958		valid
C3	.950		valid
C4	.985		valid
C5	.928		valid
C6	.971		valid
C7	.832		valid
C8	.894		valid
C9	.931		valid
C10	.947		valid
C12	.971		valid
C13	.874		valid
C14	.851		valid

Pengujian reliabilitas setiap konstruk dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dan *item-to-total correlation* yang berguna untuk memperbaiki pengukuran dengan mengeliminasi butir-butir yang kehadirannya akan memperkecil *Cronbach's Alpha*. Hasil pengujian reliabilitas didapatkan nilai *Cronbach's Alpha* pada semua konstruk lebih besar dari 0,60 karena setiap konstruk memiliki nilai *Alpha* di atas 0,60 berarti semua konstruk telah memenuhi

uji reliabilitas. Dengan kata lain, konsistensi internal item-item pertanyaan dalam kuesioner dapat diterima. Adapun hasil lengkap dari uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	Keterangan
Hubungan Strategik dengan Pemasok	0,9451	Reliabel
Hubungan dengan Pelanggan	0,9131	Reliabel
Berbagi Informasi	0,9653	Reliabel
Sistem Operasi yang Responsif	0,9783	Reliabel
Proses Logistik yang Responsif	0,8847	Reliabel
Jaringan Pemasok yang Responsif	0,8648	Reliabel
Keunggulan Bersaing	0,9847	Reliabel

C. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan tiga kali tahapan analisis yaitu pertama menganalisis model dengan variabel independen adalah manajemen rantai pasok dan variabel dependen adalah rantai pasok yang responsif. Tahap berikutnya adalah menganalisis model dengan variabel independen adalah rantai pasok yang responsif dan variabel dependen adalah keunggulan bersaing. Tahap ketiga adalah menganalisis model dengan variabel independen adalah manajemen rantai pasok dan variabel dependen adalah keunggulan bersaing. Dengan menggunakan model statistik regresi linier pada program SPSS versi 12, diperoleh nilai t sebagai parameter estimasi, koefisien korelasi ganda (R), dan koefisien determinasi berganda (R^2), juga diperoleh koefisien regresi untuk masing-masing variabel independen. Pada penelitian ini digunakan α sebesar 0,05 yang berarti memiliki tingkat keyakinan 95%.

Mengacu pada batasan diatas, maka jika nilai $p \leq 0,05$ berarti variabel independen tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen, dengan tingkat keyakinan 95% dan mentoleransi tingkat penyimpangan maksimum sebesar 5%, sedangkan koefisien determinasi berganda (R^2) menunjukkan kemampuan variabel independen secara bersama-sama menjelaskan

variasi naik turunnya variabel dependen. Untuk lebih jelasnya, hasil uji regresi berganda dapat dilihat pada tabel 4.5, 4.6., dan 4.7.

Tabel 4.5. Hasil Pengujian Regresi Tahap I

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien	Standar Error	t	Sig t
Manajemen Rantai Pasok	Rantai Pasok yang Responsif	.638	.068	5.728	.000
R ²					.432
Adjusted R ²					.368
F					11.486
Sig F					.000

Tabel 4.6. Hasil Pengujian Regresi Tahap II

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien	Standar Error	t	Sig t
Rantai Pasok yang Responsif	Keunggulan Bersaing	.304	.242	2.370	.021
R ²					.093
Adjusted R ²					.076
F					5.616
Sig F					.021

Tabel 4.7. Hasil Pengujian Regresi Tahap III

Variabel Independen	Variabel Dependen	Koefisien	Standar Error	t	Sig t
Manajemen Rantai Pasok	Keunggulan Bersaing	.217	.200	1.647	.025
R ²					.047
Adjusted R ²					.030
F					2.712
Sig F					.032

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.5., menunjukkan bahwa secara bersama-sama semua variabel dalam manajemen rantai pasok mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap rantai pasok yang responsif. Namun demikian, nilai R² dalam model ini sangat rendah yaitu hanya 0,432 yang berarti hanya 43,2% dari variasi rantai pasok yang responsif dapat dijelaskan oleh variabel

manajemen rantai pasok. Pada Tabel 4.6. dapat diketahui bahwa rantai pasok yang responsif berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan pada Tabel 4.7., dapat diketahui bahwa manajemen rantai pasok juga berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing.

Dari hasil analisis jalur tersebut dapat diketahui bahwa semua hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa posisi rantai pasok yang responsif sebagai variabel mediasi kurang berperan karena manajemen rantai pasok dapat berpengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Thatte (2007). Pada industri pakaian jadi yang memiliki daur hidup yang pendek, kemampuan perusahaan untuk merespon dengan cepat permintaan pasar sangatlah diutamakan. Hal ini agak berbeda dengan jenis industri lain yang memiliki daur hidup produk yang lebih lama yang berarti tingkat respon yang cepat bukanlah suatu keutamaan. Tingkat respon yang cepat berdampak tidak hanya pada sistem operasi yang responsif saja, tetapi juga pada proses logistik dan jaringan pemasok yang responsif. Artinya respon yang cepat tersebut mengalir dari pemasok, pabrik, sampai pada distributor.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan manajemen rantai pasok terhadap rantai pasok yang responsif dan keunggulan bersaing. Sesuai dengan tujuan penelitian yang menekankan pada tingkat respon perusahaan, maka digunakan sampel perusahaan pakaian jadi berskala besar yang memiliki tenaga kerja diatas 100 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan mengirimkan kuesioner kepada 334 perusahaan pakaian jadi di Indonesia, dan data yang dapat diolah untuk analisis lebih lanjut adalah data dari 57 responden. Kuesioner dikembangkan berdasarkan kuesioner penelitian serupa oleh Thatte (2007).

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur. Sebelum dilakukan uji hipotesis, maka indikator-indikator penelitian diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* untuk membuktikan bahwa indikator-indikator penelitian merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur konstruk yang sama dan dapat memprediksi dengan baik konstruk yang seharusnya diprediksi. Hasil uji validitas awal menunjukkan adanya enam indikator yang harus dikeluarkan dari analisis selanjutnya karena tidak memenuhi kriteria *factor loading* dan tidak mengelompok pada kelompok variabelnya. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa terdapat enam item yang harus dikeluarkan dari analisis berikutnya. Setelah dilakukan uji validitas, maka dilakukan uji reliabilitas yang menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi syarat reliabilitas sehingga dapat dilakukan uji hipotesis.

Uji hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa seluruh variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Manajemen rantai pasok berpengaruh secara positif terhadap rantai pasok yang responsif, demikian pula rantai pasok yang responsif berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Adapun pengaruh langsung antara

manajemen rantai pasok terhadap keunggulan bersaing juga menunjukkan pengaruh yang positif.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan implikasi untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam penelitian ini hendaknya dapat disempurnakan lagi untuk penelitian berikutnya. Adapun hal yang perlu diperhatikan bagi penelitian selanjutnya adalah:

1. Penelitian ini memiliki responden yang terbatas, hanya 57 data yang dapat diolah. Keterbatasan ini menyebabkan sulitnya mendapatkan data untuk analisis lebih lanjut, sehingga hanya dapat digunakan analisis jalur sebagai alat analisis statistik. Pada penelitian berikutnya diharapkan dapat digunakan sampel yang lebih besar, dapat bersumber dari jenis industri yang lain, sehingga hasil yang diperoleh benar-benar dapat menggambarkan model yang dikembangkan dengan hasil statistik yang lebih baik.
2. Penelitian ini hanya menggunakan ukuran keunggulan bersaing secara umum. Konsep keunggulan bersaing intinya adalah adanya keunikan perusahaan dibandingkan yang lain. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat digunakan variabel keunggulan bersaing yang menekankan pada keunikan tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
- Catalan, M., dan Kotzab, H. (2003). Assessing the responsiveness in the Danish mobile phone supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(8), 669-685
- D'Souza, D. E. (2002), Toward an understanding of how organizations create manufacturing flexibility. *Journal of Managerial Issues*, 14(4), 470-486
- Fawcett, S.E., Magnan, G.M., dan McCarter, M.W. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management, *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1), 35-47
- Ferdinand, A. (2005), *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunasekaran, A., Lai, K., Cheng, E. (2008). Responsive supply chain: acompetitive strategy in a networked economy. *The International Journal of Management Science*, 36, 549-564.
- Gupta, S., Woodside, A., Dubelaar, C., and Bradmore, D. (2009). Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies: Modeling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks. *Industrial Marketing Management*, 38, 219–227. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.010> diunduh tanggal 20 Februari 2012
- Hair, Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Andersen, R.E. dan Tatham, R.L. (2006). *Data Analysis Multivariate 6th edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hendricks, K.b. dan Singhal, V.R. (2005). Association between supply chain glitches and operating performance, *Management Science*, 51(5), 695-711
- Holweg, M. (2005). An investigation into supplier responsiveness. *International Journal of Logistics Management*, 16(1), 96-119.

- Ireland, R.D., dan Webb, J.W. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains, *Journal of Operations Management*. 25 (2), 482-497.
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, Indikator Ekonomi Indonesia 2011.
http://www.kemendag.go.id/statistik_perkembangan_ekspor_impор_indonesia/ Diunduh tanggal 29 Februari 2012.
- Krajewski, L. J., dan Ritzman, L.P. (2009). *Operations Management Strategy and Analysis*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., and Rao, S. Subba (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press.
- Ramakrisnan, R.V. (2002). Performance measurement of supply chain management. *DILF Orienting*, 39(2), 16-18.
- Rijamampianina, R., Abratt, R., dan February, Y. (2003). A framework for concentric diversification through sustainable competitive advantage. *Management Decision*, 41(4), 362.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach 4th edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- Silveira GD, Borenstein D, Fogliatto F. (2001). Mass customization: literature review and research directions. *International Journal of Production Economics*.72, 1–13.
- Sodhi, M. S. (2003). How to do strategic supply-chain planning. *MIT Sloan Management Review*. Fall, 45(1), 69 – 75.
- Thatte, A.A. (2007). Competitive advantage of a firm through supply chain responsiveness and SCM practices. Disertasi Doktorat, The University of Toledo.
- Veleva, V, Hart, M., Greiner, T dan Crumbley, C. (2003). Indicators for measuring environmental sustainability: a case study of the pharmaceutical industry”. *Benchmarking*, 10, No. 2, pp. 107 – 119.
- Watanabe, R. (2001). Supply chain management konsep dan teknologi. *Usahawan*, 2, 8 – 11.

Zabidi, Y. (2001), Supply chain management: teknik terbaru dalam mengelola aliran material/ produk dan informasi dalam memenangkan persaingan. *Usahawan*, 2.

Zikmund, W.G. (2000). *Business Research Methods*, 6th edition. The Dryden Press

LAMPIRAN

**Kepada Yth. Kepala Kantor Pos Ciputat
Jl. RE Martadinata No. 17
Ciputat 15400**

Untuk dikirimkan kepada:
Meirani Harsasi
Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe,
Pamulang, Tangerang Selatan 15418
HP: 0818417713

Yth. Bpk/Ibu pimpinan perusahaan
Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi bidang penelitian, saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner berikut. Nama saya adalah Meirani Harsasi dan saya adalah dosen pada Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan manajemen rantai pasok terhadap keunggulan bersaing.

Saya akan menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu yang akan saya gunakan hanya untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris mengenai peranan manajemen rantai pasok dalam kemajuan industri nasional. Saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu sekitar 10 menit untuk mengisi kuesioner ini. Setelah diisi dengan lengkap, mohon kuesioner ini dikirim kembali dalam waktu satu minggu setelah Bapak/Ibu terima. **Untuk mempermudah pengiriman, Bapak/Ibu dapat mengirim via pos (tanpa perangko) melalui kantor pos terdekat atau dititip lewat Pak Pos dengan melipat dan memasukkan kuesioner ini kedalam amplop yang tersedia.**

Atas segala bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

Bogor, September 2012
Hormat saya,

Meirani Harsasi, S.E., M.Si.
NIP. 19750531 200112 2 001

Catatan:

Apabila ada hal-hal yang perlu ditanyakan lebih lanjut dapat menghubungi saya di No. HP 0818417713 atau melalui email: rani@ut.ac.id

PETUNJUK PENGISIAN

BERILAH TANDA SILANG (X) PADA ANGKA YANG SESUAI DENGAN PENDAPAT BAPAK/IBU
UNTUK SETIAP PERTANYAAN DENGAN KRITERIA SEBAGAI BERIKUT:

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| 1 = SANGAT TIDAK SETUJU (STS) | 3 = SETUJU (S) |
| 2 = TIDAK SETUJU (TS) | 4 = SANGAT SETUJU (SS) |

No.	PERTANYAAN	STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
A. PRAKTIK MANAJEMEN RANTAI PASOK		STS	TS	S	SS
A.1. Hubungan Strategik dengan Pemasok					
A1.1	Kami mengutamakan kualitas sebagai salah satu kriteria memilih pemasok	1	2	3	4
A1.2	Kami secara teratur memecahkan masalah bersama dengan para pemasok	1	2	3	4
A1.3	Kami membantu para pemasok untuk meningkatkan kualitas produk mereka	1	2	3	4
A1.4	Kami memiliki program perbaikan terus menerus yang melibatkan para pemasok utama	1	2	3	4
A1.5	Kami mengikutsertakan para pemasok dalam aktivitas penetapan perencanaan dan tujuan	1	2	3	4
A1.6	Kami secara aktif melibatkan para pemasok utama dalam proses pengembangan produk baru	1	2	3	4
A.2. Hubungan dengan Pelanggan		STS	TS	S	SS
A2.1	Kami seringkali berinteraksi dengan para konsumen untuk menetapkan reliabilitas, tingkat respon, dan standar-standar lainnya	1	2	3	4
A2.2	Kami seringkali mengukur dan mengevaluasi kepuasan konsumen	1	2	3	4
A2.3	Kami sering menetapkan harapan-harapan konsumen dalam jangka panjang	1	2	3	4
A2.4	Kami memudahkan konsumen untuk mendapatkan bantuan/arahan dari kami	1	2	3	4
A2.5	Kami mengevaluasi pentingnya hubungan kami dengan konsumen secara berkala	1	2	3	4
A.3. Berbagi Informasi		STS	TS	S	SS
A3.1	Kami memberi informasi kepada rekan bisnis apabila ada perubahan	1	2	3	4
A3.2	Rekan bisnis kami berbagi informasi mereka dengan kami	1	2	3	4
A3.3	Rekan bisnis kami memberikan informasi mengenai isu-isu yang mempengaruhi bisnis kami	1	2	3	4

No.	PERTANYAAN	STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
A3.4	Rekan bisnis kami berbagi pengetahuan bisnis mengenai proses bisnis inti mereka kepada kami	1	2	3	4
A3.5	Kami dan rekan bisnis saling bertukar informasi yang membantu pembentukan perencanaan bisnis	1	2	3	4
A3.6	Kami dan rekan bisnis saling memberikan informasi tentang peristiwa atau perubahan-perubahan yang mungkin mempengaruhi rekan-rekan bisnis lainnya.	1	2	3	4
B. RANTAI PASOK YANG RESPONSIF		STS	TS	S	SS
B.1. Sistem operasi yang responsif					
B1.1	Sistem operasi kami dengan cepat merespon perubahan-perubahan dalam hal volume produk yang diminta konsumen	1	2	3	4
B1.2	Sistem operasi kami dengan cepat merespon perubahan-perubahan dalam hal bauran produk yang diminta konsumen	1	2	3	4
B1.3	Sistem operasi kami dengan efektif mempercepat permintaan mendadak konsumen	1	2	3	4
B1.4	Sistem operasi kami dengan cepat merekonfigurasi peralatan untuk memenuhi perubahan permintaan	1	2	3	4
B1.5	Sistem operasi kami dengan cepat merealokasi pekerja untuk memenuhi perubahan permintaan	1	2	3	4
B1.6	Sistem operasi kami dengan cepat mengubah proses manufaktur untuk memenuhi perubahan permintaan	1	2	3	4
B1.7	Sistem operasi kami dengan cepat menyesuaikan kapasitas untuk memenuhi perubahan permintaan	1	2	3	4
B.2. Proses logistik yang responsif		STS	TS	S	SS
B2.1.	Sistem logistik kami dengan cepat merespon perubahan permintaan yang tak terduga	1	2	3	4
B2.2.	Sistem logistik kami dengan cepat menyesuaikan kapasitas gudang untuk memenuhi perubahan permintaan	1	2	3	4
B2.3.	Sistem logistik kami dengan cepat menggunakan berbagai alat transportasi untuk memenuhi perubahan permintaan	1	2	3	4
B2.4.	Sistem logistik kami dengan cepat mengakomodasi permintaan khusus konsumen	1	2	3	4
B2.5.	Sistem logistik kami mengirim kiriman dengan efektif	1	2	3	4
B.3. Jaringan pemasok yang responsif		STS	TS	S	SS
B3.1	Para pemasok utama kami mampu mengubah volume produk dalam waktu yang singkat	1	2	3	4
B3.2	Para pemasok utama kami mampu mengubah bauran produk dalam waktu yang singkat	1	2	3	4
B3.3	Para pemasok utama kami secara konsisten mengakomodasi permintaan kami	1	2	3	4

No.	PERTANYAAN	STS	TS	S	SS
		1	2	3	4
B3.4	Para pemasok utama kami menyediakan <i>inbound logistic</i> yang cepat kepada kami	1	2	3	4
B3.5	Para pemasok utama kami memiliki catatan pengiriman tepat waktu yang baik	1	2	3	4
B3.6	Para pemasok utama kami dengan efektif mempercepat permintaan mendadak kami	1	2	3	4
C. KEUNGGULAN BERSAING		STS	TS	S	SS
C1	Kami menawarkan harga yang bersaing	1	2	3	4
C2	Kami mampu menawarkan harga rendah atau lebih rendah daripada para pesaing	1	2	3	4
C3	Kami mampu bersaing berdasarkan kualitas	1	2	3	4
C4	Kami menawarkan produk dengan reliabilitas tinggi	1	2	3	4
C5	Kami menawarkan produk yang tahan lama	1	2	3	4
C6	Kami menawarkan produk berkualitas tinggi kepada konsumen	1	2	3	4
C7	Kami mengirimkan permintaan konsumen tepat waktu	1	2	3	4
C8	Kami menyediakan pengiriman yang dapat diandalkan	1	2	3	4
C9	Kami menyediakan produk sesuai permintaan	1	2	3	4
C10	Kami dapat mengubah penawaran produk untuk memenuhi kebutuhan klien	1	2	3	4
C11	Kami melayani kebutuhan pelanggan untuk fitur-fitur baru	1	2	3	4
C12	Kami adalah yang pertama di pasar dalam mengenalkan produk baru	1	2	3	4
C13	Kami memiliki “waktu ke pasar” yang lebih cepat daripada rata-rata industri	1	2	3	4
C14	Kami mampu mengembangkan produk dengan cepat	1	2	3	4

**Terima Kasih
Atas
Kesediaan Bpk/Ibu Mengisi Kuesioner ini**

