

Moh. Mukhsin

SIMETRIK KEPENTINGAN ANGGOTA JARINGAN



PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU EKONOMI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG

Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan

(Studi Empirik pada UKM Tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten)

Buku ini disajikan ulang dari Disertasi yang berjudul “ Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan Meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan; Peranan Adaptabilitas lingkungan, Kepemimpinan Biaya Rendah dan Keunggulan Teknologi Informasi’ (Studi Empiris pada UKM Tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten) yang diajukan untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Tahun 2015

Moh. Mukhsin



**Program Doktor Ilmu Ekonomi
Bidang kajian Manajemen Operasi
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro
Semarang**

Perputakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Mukhsin, Moh

Simetrik kepentingan Anggota Jaringan

Semarang: Penerbit Pustaka Magister, 2015

XVIII, 206 hlm

ISBN 978-602-0952-15-4

Cetakan I, Januari 2015

Hak cipta dilindungi undang-undang

All rights reserved

Sanksi Pelanggaran pasal 72:

Undang-undang No. 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

- Ayat 1 : Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan Pidana penjara masing-masing paling singkat (satu) bulan dan/atau denda paling Sedikit Rp. 1.000.000,00(satu juta rupiah),atau pidana penjara paling lama 7(tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
- Ayat 2 : Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan,memamerkan,mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan barang hasil pelanggaran hak cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan penjara paling lama 5(lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000,00 (lima juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah SWT Yang Maha Merajai dan Maha Berkehendak, penentu atas segala sesuatu yang ada di langit dan di bumi beserta isinya. Tidak ada yang mustahil bagi-Nya jika ia menghendaki apapun bisa terjadi, karenanya tidak ada satupun kekuatan yang bisa menghalangi kehendak-Nya, dan menandingi kehebatan-Nya. Ia adalah Raja atas segala raja, pada-Nya lah bermuara atas segala perkara. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada tauladan kita Rasulullah SAW. Alhamdulillah akhirnya penulis dapat menyelesaikan buku berjudul : **Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (Studi Empirik pada UKM Tekstil di Wilayah Tangerang Propinsi Banten)** yang merupakan bagian utama dari disertasi penulis sebagai syarat untuk memperoleh derajat doktor Ilmu Ekonomi Bidang Manajemen Operasi pada Universitas Diponegoro.

Dalam kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Rektor dan Ketua Senat Universitas Diponegoro, Prof. Sudharto P. Hadi, MES, Ph.D. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro, Dr. Suharnomo, M.Si. yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menyelesaikan kuliah di Program Ilmu Ekonomi Bisnis.
2. Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro, Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA., dan Dr. Tarmizi Achmad, MBA.,Akt. Selaku Sekretaris Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro

yang senantiasa memberikan bimbingan, inspirasi dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan baik.

3. Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwiharjo, selaku promotor yang telah bersedia dengan penuh perhatian, kesabaran dan ketelitian dalam memberikan bimbingan, arahan dan pemikiran serta semangat selama proses penyelesaian disertasi ini.
4. Dr. H. Syuhada Sufian, MSIE, selaku co-promotor yang telah meluangkan waktu dan pikiran ditengah kesibukannya dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis.
5. Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, Dr. Susilo Toto Rahardjo, MT dan Dr. Sugiono, MSIE selaku penelaah dan penguji atas kesediaan dan waktunya untuk menguji sekaligus memberikan masukan yang sangat berharga bagi penulis demi kesempurnaan penulisan buku ini.
6. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi yang telah memberikan bea siswa melalui program BPPS, sehingga memperlancar dalam menyelesaikan studi ini.
7. Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Prof. Dr. Sholeh Hidayat, M.Pd. yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada jenjang strata 3 di Universitas Diponegoro Semarang.
8. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Dr. H. Wawan Prahyawan, SE.,MM beserta wakil Dekan yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk melanjutkan studi s3.

9. Pimpinan dan Staf jurusan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, rekan-rekan dosen, dan pengelola Laboratorium Studi Manajemen yang telah banyak memberikan dukungan kepada penulis untuk menyelesaikan buku ini.
10. Bapak Godam, SE. selaku staf Disperindag Propinsi Banten dan ibu Lita Fitriyani selaku staf Badan Pusat Statistik (BPS) Propinsi Banten yang telah membantu dan memberikan fasilitas dalam proses pengumpulan data di Propinsi Banten.
11. Bapak Khaerudin, ST dan Seluruh Konsultan PNPM Propinsi Banten yang terlibat dalam proses penyebaran kuesioner pada pimpinan dan manajer UKM Tekstil di Wilayah Tangerang Propinsi Banten
12. Seluruh responden yang telah bersedia memberikan keterangan dan masukan dalam proses pengumpulan data UKM Tekstil di Wilayah Tangerang Propinsi Banten.
13. Rekan-rekan seperjuangan yang mengambil studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro angkatan kelima (2010) juga rekan-rekan senior angkatan (2009) khususnya yang telah memberikan semangat untuk menyelesaikan studi ini.
14. Orang tua tercinta, KH. Muhammad Arsyah, ibunda Hj. Yati (almarhumah) dan ayahanda mertua KH. Ahmad Wardi, ibunda mertua Hj. Nuraini (almarhumah) yang senantiasa mendokan ananda untuk keberhasilan dan kesuksesan dalam semua aspek.

15. Istri tercinta Siti Jubaedah, S.Pd. sebagai motivator sekaligus editor dalam penulisan buku ini. terimakasih penulis ucapkan atas kesabarannya, ketulusannya dan pengertiannya. Wabil khusus kepada anak-anakku tercinta Maulana Mukti Khadafi, dan Qismatunnisa Auliaurrohmah yang selalu mendoakan keberhasilan orang tuannya.
16. Rekan-rekan di Admisi S3 PDIE UNDIP, Mas BJ, mbak Lina, mba Ita, mas Supri dan rekan-rekan yang lainnya yang telah membantu dan melayani penulis dengan kesabaran dan ketulusan.

Kepada semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu, kami ucapkan terima kasih atas bantuan dan doanya, semoga Allah Swt. memberikan balasan yang setimpal. Penulis menyadari bahwa buku ini masih banyak kelemahan dan jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan masukan dan saran yang konstruktif demi perbaikan dan penyempurnaan buku ini.

Semarang, Januari 2015

Peneliti

Moh. Mukhsin

Daftar Isi

Halaman

Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	ix
Bab I Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Research Gap.....	3
1.4 Fenomena Bisnis.....	8
1.5 Perumusan Masalah.....	13
1.5.1 Masalah Penelitian.....	13
1.5.2 Rumusan Pertanyaan Penelitian.....	14
1.6 Tujuan Penelitian.....	14
1.7 Manfaat Penelitian.....	14
1.6 Orisinilitas Peneltian.....	15
BAB II SINTESA SIMETRIK KEPENTINGAN ANGGOTA JARINGAN	
2.1. Proses Sintesa tentang Simetrik	17
2.2 Proses Sintesa tentang Kepentingan	20
2.3 Proses Sintesa tentang Jaringan.....	24
2.4. Simetrik/Kesamaan.....	28
2.4.1 Ketergantungan.....	31
2.4.2 Transparansi.....	35
2.4.3 Standarisasi.....	37
BAB III PENGEMBANGAN MODEL TEORITIKAL DASAR SIMETRIK KEPENTINGAN ANGGOTA JARINGAN	
3.1 Kualitas Strategi Bersaing.....	46
3.1.1 Adaptabilitas Lingkungan.....	49
3.1.2 Kepemimpinan Biaya Rendah.....	54
3.2 Keunggulan Teknologi Informasi.....	57
3.3 Kinerja Rantai Pasokan.....	63

**BAB IV PENGEMBANGAN HIPOTESIS DAN MODEL EMPIRIK
SIMETRIK KEPENTINGAN ANGGOTA JARINGAN**

4.1 Pengaruh Keunggulan Teknologi Informasi Terhadap Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan.....	67
4.2 Pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap Kinerja Rantai Pasokan.....	70
4.3 Pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap Adaptabilitas Lingkungan.....	74
4.4 Pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap Kepemimpinan Biaya Rendah.....	76
4.5 Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap Kinerja Rantai Pasokan.....	81
4.6 Pengaruh Kepemimpinan Biaya Rendah terhadap Kinerja Rantai Pasokan.....	84
4.7 Pengaruh Keunggulan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Rantai Pasokan.....	87

**BAB V KONSEPTUAL VARIABEL, DAN VARIABEL INDIKATOR
PENELITIAN**

5.1 Tingkat Kematangan Teknologi.....	96
5.2 Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	96
5.3 Adaptabilitas Lingkungan.....	98
5.4 Kepemimpinan Biaya Rendah.....	99
5.5 Kinerja Rantai Pasokan.....	99

BAB VI METODOLOGI PENELITIAN

6.1. Populasi dan Sampel.....	101
6.1.1 Populasi	101
6.1.2 Sampel.....	101
6.2. Variabel Penelitian dan Pengukuran.....	102
6.2.1. Variabel Penelitian.....	102

6.2.2 Skala pengukuran Variabel Penelitian.....	104
6.3. Metode Pengumpulan Data.....	104
6.3.1.Data Primer.....	104
6.3.2 Data Skunder.....	104
6.3.3 Sumber Data.....	105
6.4. Prosedur Proses Data.....	105
6.4.1. Structural Equation Modelling (SEM).....	105
6.4.2 Pengembangan Model teoritis.....	106
6.4.3 Membuat Path Diagram.....	106
6.4.4 Konversi diagram alur ke dalam persamaan.....	108
6.4.5 persamaan-persamaan struktural/struktural equation.....	108
6.5 Persamaan Spesifikasi model pengukuran (measurement model)..	109
6.7.1 Kreteria dari Goodness-of-fit Measure.....	110
6.8 Kesimpulan.....	112

BAB VII DESKRIPSI DATA PENELITIAN

7.1 Gambaran Umum Responden.....	113
7.1.1 Distribusi Responden.....	113
7.1.2 Deskriptif Responden berdasarkan usia Responden.....	113
7.1.3 Deskriptif Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	114
7.1.4 Deskriptif Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	114
7.1.5 Deskriptif Responden berdasarkan Lama Operasi.....	115
7.1.6 Deskriptif Responden berdasarkan Badan Usaha.....	116
7.1.7 Deskriptif Responden berdasarkan Departemen.....	116
7.1.8 Deskriptif Responden berdasarkan Status.....	116
7.1.9 Deskriptif Responden berdasarkan Status Usaha.....	117
7.1.10 Deskriptif Responden berdasarkan Jumlah TK Tetap.....	117
7.1.11 Deskriptif Responden berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja Tidak Tetap.....	118
7.1.12 Deskriptif Responden berdasarkan Nilai Asset.....	119
7.1.13 Deskriptif Responden berdasarkan Produk Utama.....	119

7.2	Deskriptif Jawaban Responden.....	120
7.2.1	Deskriptif Jawaban RespondenVariabel Keunggulan Teknologi Informasi	121
7.2.2	Deskriptif Jawaban RespondenVariabel Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan.....	125
7.2.3	Deskriptif Jawaban RespondenVariabel Adaptabilitas Lingkungan.....	131
7.2.4	Deskriptif Jawaban RespondenVariabel Kepemimpinan Biaya Rendah.....	134
7.2.5	Deskriptif Jawaban RespondenVariabel Kinerja Rantai Pasokan.....	136
BAB VIII	ANALISIS SIMETRIK KEPENTINGAN ANGGOTA JARINGAN MENINGKATKAN KINERJA RANTAI PASOKAN	
8.1	Uji Validity dan Realibility Data Penelitian	141
8.1.1	Uji Validity Penelitian	141
8.1.2	Uji Realibilitas.....	142
8.2	Ukuran Sampel.....	144
8.3	Analisis Data Model Empirik.....	144
8.3.1	Evaluasi Outlier.....	144
8.3.2	Hasil Pengujian Model Pengukuran Variabel.....	148
8.3.2.1	Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) Variabel Exogen.....	182
8.3.2.2	Variabel Keunggulan Teknologi Informasi (KTI).....	148
8.3.2.3	Uji Kesesuaian – <i>Goodness of-fit Test</i> Model Pengukuran Variabel Eksogen	150
8.3.2.4	Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>) Variabel Endogen.....	151
8.3.2.5	Uji Kesesuaian – <i>Goodness of-fit Test</i> Model Pengukuran Variabel Endogen	155
8.4	Model Persamaan Struktural	156

8.4.1 Analisis Fit-Model (Full Model Analysis)	156
8.4.2 Uji Kesesuaian – <i>Goodness of-fit Test</i> Model.....	157
8.4.3 Uji Kausalitas (Uji Signifikansi) – <i>Regression Weight</i> . 158	
8.4.4 Analisis Residual.....	159
8.4.5 Uji Kausalitas dan Uji Statistik Model Empirik.....	160
8.4.5.1 <i>Absolute fit Measures</i>	160
8.4.5.2 <i>Incremental fit Measures</i>	161
8.4.5.3 <i>Parsimony fit Index</i>	163
8.4.5.4 <i>Holter's Index</i>	163
8.5 Pengujian Hipotesis Model Empiris.....	163
8.5.1 Pengujian Hipotesis 1.....	163
8.5.2 Pengujian Hipotesis 2.....	164
8.5.3 Pengujian Hipotesis 3.....	164
8.5.4 Pengujian Hipotesis 4.....	164
8.5.5 Pengujian Hipotesis 5.....	165
8.5.6 Pengujian Hipotesis 6.....	165
8.5.7 Pengujian Hipotesis 7.....	165
8.6 Pembahasan Hasil Penelitian.....	165
8.6.1 Pembahasan Hipotesis Model Empiris.....	165
8.6.1.1 Pembahasan Hipotesis 1.....	166
8.6.1.2 Pembahasan Hipotesis 2.....	167
8.6.1.3 Pembahasan Hipotesis 3.....	167
8.6.1.4 Pembahasan Hipotesis 4.....	168
8.6.1.5 Pembahasan Hipotesis 5.....	168
8.6.1.6 Pembahasan Hipotesis 6.....	168
8.6.1.7 Pembahasan Hipotesis 7.....	169
8.7 Analisa Pengaruh.....	169
8.7.1 Analisa Pengaruh Langsung.....	169
8.7.2 Analisa Pengaruh Tidak Langsung.....	171

8.7.3 Analisa Pengaruh Total.....	172
8.8 Analisis Pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan Terhadap Kinerja Rantai.....	174

BAB IX KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

PENELITIAN

9.1 Kesimpulan Masalah Penelitian.....	176
9.2 Temuan Hasil Penelitian	177
9.2.1 Kontribusi Hasil Penelitian Terhadap Teori Dasar	177
9.2.1 Kontribusi Terhadap Ilmu Manajemen.....	179
9.3 Implikasi Teoritis dan Manajerial.....	180
9.3.1 Implikasi Teoritis	180
9.3.2 Implikasi Manajerial.....	182
9.3.3 Implikasi Bagi Pemerintah.....	184
9.3.4 Keterbatasan Hasil Penelitian.....	184
9.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	185

DAFTAR PUSTAKA

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis modern membawa dampak pada perubahan fokus persaingan dari persaingan antar perusahaan secara mandiri kearah persaingan antar jejaring bisnis seperti *supply chain* (rantai pasokan). Kondisi ini memunculkan era kompetisi antar jejaring bisnis, dimana peran perusahaan manufaktur telah berubah dari memasok perusahaan domestik menjadi pasar internasional melalui perusahaan lokal (Rudberg dan Olhager, 2003). Pengelolaan kerjasama dalam rantai pasokan memerlukan koordinasi dan integrasi baik didalam maupun diantara perusahaan untuk mencapai manajemen rantai pasokan yang efektif, kualitas pelayanan, dan keuntungan perusahaan.

Pentingnya pencapaian manajemen rantai pasokan yang efektif memerlukan kebijakan strategis untuk mencapai tujuan manajemen rantai pasokan yang efektif, tetapi pada kenyataannya tingkat kepedulian perusahaan maupun akademisi terhadap kebijakan strategis khususnya tentang isu manajemen rantai pasokan masih sangat rendah. Bukti nyata yang mendukung pendapat tersebut adalah fakta sulitnya mencari literatur yang terkait dengan isu manajemen rantai pasokan di Indonesia. Kesenjangan dalam studi manajemen rantai pasokan di Indonesia mendorong minat peneliti untuk meneliti simetrik kepentingan anggota jaringan dalam meningkatkan kinerja rantai pasokan pada pelaku UKM Tekstil di Wilayah Tangerang Propinsi Banten.

Sebuah perusahaan harus mampu membangun kerjasama yang kuat terhadap mitra perusahaan dalam industri sejenis dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam setiap aktivitas bisnisnya sehingga mampu merebut pangsa pasar dan meraih keuntungan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memenuhi tuntutan pasar dengan mempertimbangkan kualitas, efisiensi produksi, ketersediaan material pendukung produksi dan mengutamakan kepuasan pelanggan, sehingga pelanggan memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap produk perusahaan.

Kegiatan pemenuhan tuntutan pasar ini semestinya melibatkan banyak pihak yang terkait dengan perusahaan (*stakeholders*). Kegiatannya harus bersinergi satu sama lain, sehingga perusahaan sebaiknya melakukan rekayasa

manajemen dengan menerapkan konsep Manajemen Rantai Pasokan atau *Supply Chain Management* (SCM). Semangat kolaborasi, integrasi dan koordinasi untuk mewujudkan sinergisme dalam rangka memuaskan konsumen akhir merupakan tujuan dari SCM sehingga rantai pasok tersebut mampu bersaing dan mendapatkan keuntungan.

Kekuatan rantai pasokan sangat penting untuk memenangkan keunggulan bersaing. Saat ini persaingan terjadi bukan hanya antara perusahaan dengan perusahaan lainnya, tetapi antara rantai pasok suatu perusahaan dengan rantai pasok perusahaan lainnya. SCM yang baik pada rantai pasokan perusahaan membuat perusahaan mampu menyajikan produk yang dikehendaki atau sesuai dengan kemauan konsumen akhir, serta dapat memasok barang ke pasar dengan cepat dan tepat waktu dengan harga jual yang kompetitif, sehingga lebih unggul dari para pesaingnya.

Peran seluruh elemen dalam rantai pasok sangat penting dalam mencapai kepuasan konsumen akhir. Efisiensi harus dapat tercapai pada setiap elemen rantai pasokan. Rantai pasokan yang dikelola dengan baik dapat menghasilkan produk akhir yang murah, berkualitas, bervariasi, dan tepat waktu sehingga target pasar dapat dipenuhi dan menghasilkan keuntungan usaha bagi perusahaan.

Struktur rantai pasokan yang kompleks dan melibatkan banyak pihak baik internal maupun eksternal perusahaan merupakan tantangan dalam mengelola rantai pasokan. Berbagai permasalahan rantai pasokan dapat terjadi (Nisaa M, 2008). *Permasalahan pertama*, kompleksitas struktur rantai pasokan dapat menyebabkan timbulnya konflik kepentingan antara elemen rantai pasokan. Hal ini disebabkan dalam mencapai tujuan SCM mungkin saja harus mengorbankan aspek efisiensi pada satu atau beberapa elemen rantai pasokan sehingga mengurangi keuntungan fasilitas tersebut dalam program jangka pendek. *Permasalahan kedua*, dalam SCM adalah kesulitan membangun kesepahaman dalam mengelola rantai pasokan. Kemungkinan ada satu atau lebih elemen yang dengan sengaja tidak konsisten pada tujuan sistem. Oleh karena itu perlu adanya kontrol dan bantuan teknis maupun manajemen dari perusahaan dalam aspek produksi dan operasi pada setiap elemen rantai pasokan. *Permasalahan*

ketiga, adalah kemampuan dalam mengelola informasi antara elemen satu dengan lainnya kemungkinan besar tidak merata. Hal ini dapat menimbulkan gangguan dalam hal sinergi pada aspek produksi, persediaan dan lainnya. *Permasalahan keempat*, yaitu masalah pengendalian kualitas yang menjadi komitmen dalam rantai pasokan dapat meretakkan soliditas rantai pasokan, karena lemahnya pengendalian kualitas pada satu elemen rantai pasokan mempengaruhi produk akhir, sehingga menjatuhkan nama seluruh elemen rantai pasokan tersebut. Pada kasus demikian akan dilakukan sangsi dengan cara penolakan produk elemen tersebut. Penolakan produk ini akan menyebabkan stagnasi produksi yang akhirnya menyebabkan stagnasi pada rantai pasokan. *Permasalahan yang kelima*, pengukuran kinerja rantai pasokan menjadi masalah bagi banyak perusahaan yang menerapkan SCM. Banyak perusahaan tidak mengetahui bagaimana mengukur kinerja rantai pasok, sedangkan pengukuran kinerja rantai pasokan yang baik sangat penting untuk mengukur produktivitas dan efisiensi yang ada.

Rantai pasokan harus memiliki kinerja yang baik agar dapat mengoptimalkan keuntungan pada setiap bagian rantai pasokan. Kinerja manajemen rantai pasokan perlu dijaga dengan melakukan evaluasi kinerja SCM secara periodik terutama jika dilakukan perubahan terhadap struktur rantai pasok. Dengan melakukan evaluasi, perusahaan menjadi lebih tahu apa yang harus dilakukan sehingga kinerja SCM di perusahaan tersebut menjadi lebih baik di masa depan.

1.2 Research Gap.

Perkembangan teknologi informasi semakin mendorong perusahaan untuk bersaing tidak hanya dalam lingkup regional tetapi dalam lingkungan global. Perkembangan teknologi dan prasarana yang semakin terjangkau mengakibatkan lonjakan pengguna TI meningkat dengan kecepatan yang tinggi. Teknologi informasi mendukung operasional organisasi secara internal dan kolaborasi antar perusahaan dalam rantai pasokan. Dengan menggunakan jaringan data kecepatan tinggi dan dengan database, perusahaan dapat melakukan

sharing data untuk mengelola rantai pasokan secara keseluruhan dan mengelola dirinya sendiri dalam kedudukannya sebagai bagian dari rantai pasokan.

Akhir-akhir ini konsep desain dan manajemen rantai pasokan telah menjadi paradigma operasi yang populer. Konsep ini didukung oleh pengembangan teknologi informasi yang termasuk didalamnya adalah electronic data interchange (EDI), Internet, dan World Wide Web (WWW) untuk menangani kompleksnya hubungan antara supplier hingga pembeli. kompleksitas *Supply Chain Management* memaksa perusahaan menggunakan sistem komunikasi secara online. Sebagai contoh, internet meningkatkan komunikasi antara perusahaan dengan konsumen (Watson et al., 1998). Graham dan Hardaker (2000) menyoroti peran internet didalam membangun rantai pasokan dalam rangka memenuhi tantangan perusahaan virtual.

Armstrong dan Hagel (1996) berpendapat bahwa awal evolusi dari rantai pasokan terhadap komunitas bisnis online. Sebagai contoh misalnya perusahaan Dell. Perusahaan Dell mulai memasarkan secara internasional pada tahun 1987 dan memiliki anak perusahaan di Jepang dan Australia tahun 1993. Lini produknya bertambah, termasuk server, workstation, media penyimpanan, kartu Ethernet, dan komputer genggam. Pada tahun 1998, Dell membuka kantor produksi dan pemasaran di China dan menambah yang kedua pada tahun 2004. Kunci kesuksesan Dell terletak pada model bisnis radikal menggunakan rantai pasokan yang inovatif. Dell menjual terlebih dahulu lalu memesan bahan baku untuk membuat komputernya. Artinya Dell tidak memiliki persediaan. Pemasoklah yang melakukan semua penyimpanan. Fasilitas Dell hanya menjadi pusat perakitan dan tidak ada tempat penyimpanan barang jadi. Rantai pasokan yang otomatis (terkomputerisasi) memungkinkan Dell menjadi perusahaan meraih laba 50 miliar dolar hanya dalam waktu 20 tahun.

Manajemen rantai pasokan menekankan manfaat bagi semuanya yang terlibat dalam rantai pasokan dan manfaat jangka panjang untuk semua pihak yang terlibat dalam rantai pasokan melalui kerjasama dan sharing informasi. Hal ini menandakan pentingnya komunikasi dan aplikasi Teknologi

dan Informasi (Teknologi Informasi) dalam *Supply Chain Management*. Sharing informasi antar anggota dalam rantai pasokan dengan menggunakan teknologi EDI harus ditingkatkan untuk mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kinerja pemasok dalam hal pengiriman bahan baku dan akhirnya meningkatkan kinerja sistem rantai pasokan (Srinivasan et al.,1994).

Perusahaan perlu untuk berinvestasi dalam jumlah yang besar untuk mendesain ulang organisasi dan proses secara teknis, mengubah saluran distribusi tradisional, dan prosedur layanan pelanggan serta pelatihan untuk staf Teknologi dan Informasi yang terkait dengan rantai pasokan (Motwani et al., 2000). Terdapat beberapa persoalan yang muncul ketika mengembangkan Teknologi dan Informasi yang terintegrasi dalam *Supply Chain Management*: kurangnya integrasi antara Teknologi dan Informasi dan model bisnis, kurangnya perencanaan strategis yang tepat, kekurangan infrastruktur TI, aplikasi TI bersifat parsial, dan pengetahuan aplikasi Teknologi dan Informasi dalam *Supply Chain Management* yang tidak memadai.

Pada penelitian level negara di Amerika Serikat, Oliner dan Sichel (2000) menemukan bahwa penggunaan teknologi informasi seperti perangkat lunak Perangkat keras dan perangkat komunikasi mempunyai kontribusi pada pesatnya pertumbuhan output sehingga meningkatkan kinerja rantai pasokan pada era pertengahan tahun 90-an

Penelitian Simon dan Wardop (2002) di Australia menunjukkan bahwa Australia mengalami peningkatan pertumbuhan output yang signifikan sehubungan dengan penggunaan teknologi informasi dalam kinerja rantai pasokan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sircar, turnbow dan Bordoloi (2001) menemukan bahwa investasi pada teknologi informasi memiliki hubungan positif dengan sejumlah ukuran kinerja rantai pasokan. Kinerja perusahaan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh aplikasi Teknologi dan Informasi. Hal tersebut memperkuat secara empiris teori yang dikemukakan oleh Kraemer *et al.* (2002) dan Tachiki *et al.* (2004) yang menyatakan bahwa aplikasi Teknologi dan Informasi dapat mempengaruhi kinerja rantai pasokan.

Setijadi, Diah Pramestari, dan Bernadetta Kwintiana Ane (2004) mencoba untuk meneliti tentang penggunaan Teknologi dan Informasi dalam meningkatkan kinerja rantai pasokan, Berdasarkan tiga ukuran kinerja - *waktu pemenuhan pesanan, persediaan aktual, dan pesanan tidak terpenuhi* - penggunaan Teknologi dan Informasi dapat memperbaiki kinerja rantai pasok system produksi-distribusi.

Jorgenson (2004) mencoba untuk melihat dampak teknologi informasi pada pertumbuhan kinerja ekonomi negara – negara G7, Jorgensen (2004) menyatakan bahwa sejak tahun 1995 terdapat investasi yang besar terhadap perangkat teknologi informasi pada negara-negara G7 dimana hal ini membawa kontribusi terhadap pertumbuhan kinerja ekonomi negara-negara tersebut.

Penelitian Angel (2007) menggunakan variabel konten eksternal yang terdiri dari tiga orientasi web yakni informasi, komunikasi dan transaksi elektronik. Hasil penelitiannya menemukan hubungan positif antara konten web eksternal dengan kinerja rantai pasokan.

Penelitian yang dilakukan oleh Norzaido et.al (2007) mengambil responden 357 manajer level menengah pada berbagai organisasi port industri Malaysia, dengan menggunakan perluasan model Task Technology Fit (TTF) yang terdiri dari persepsi daya guna, penggunaan dan resistensi pengguna untuk menginvestigasi pengaruh Adopsi pemakaian internet terhadap kinerja rantai pasokan. Teknik analisis pada penelitian tersebut menggunakan model persamaan structural (SEM) yang hasilnya mengindikasikan bahwa TTF dengan pemakaian internet memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja rantai pasokan.

Angel et.al (2008) melakukan survey pada 310 usaha kecil dan menengah di wilayah Murcia Spanyol. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa hubungan teknologi kolaboratif dengan orientasi penggunaan internet yang dimediasi melalui variabel informasi, komunikasi dan transaksi elektronik yang berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan. Selain itu ditemukan pula bahwa penggunaan informasi elektronik yang dikaitkan dengan komunikasi elektronik, ternyata meningkatkan kinerja rantai pasokan lebih baik. Pada akhirnya

disimpulkan bahwa teknologi kolaboratif memiliki dampak besar terhadap kinerja rantai pasokan..

Moayyad Al-Fawaer, dan Salem Alhunity, serta Hamdan Al-onizat 2013, mengemukakan bahwa teknologi informasi yang mendukung kinerja supply chain. hasil menggunakan teknologi informasi, menunjukkan bahwa rantai pasokan dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi. Ada dampak bagi teknologi informasi dalam kinerja supply chain (logistik perusahaan, pengadaan manajemen hubungan pemasok, operasi, dan customer relationship management) di perusahaan tekstil di Yordania. Teknologi informasi juga digunakan oleh perusahaan-perusahaan melakukan beberapa perbaikan untuk mengurangi masalah dalam kinerja rantai pasokan

Yohannes Suhari, 2012 mengemukakan bahwa, Operasi internal dan juga kolaborasi antara perusahaan dalam rantai pasokan akan berjalan lebih baik apabila didukung oleh teknologi informasi. Penggunaan teknologi secara efektif merupakan salah satu aspek yang mendukung kesuksesan rantai pasokan. Peran strategis sistem informasi manufaktur antara lain meminimalkan potensi negatif perusahaan, menyeimbangkan dengan kompetitor, mendukung strategi bisnis dan mendukung nilai kompetitif berbasis manufaktur. Beberapa alasan penggunaan teknologi informasi dalam *Supply Chain Management* adalah : pemasaran, ekonomis, organisasional, teknologi

Perusahaan dalam mengimplementasikan teknologi informasi perlu mempertimbangkan perkembangan teknologi (kompatibilitas teknologi) agar dapat ikut berpartisipasi dalam bisnis global. Teknologi yang dapat digunakan misalnya : *Radio Frequency Identification (RFID)*, Manajemen Proses Bisnis (BPM),

Martin Christopher, Peter Carr dan Richard 2012, mengemukakan penerapan teknologi informasi untuk rantai pasokan. Menunjukkan bahwa kinerja rantai pasokan dapat ditingkatkan dengan teknologi jika penggunaannya konsisten dengan pendekatan rantai pasokan modern. Kolaborasi sangat penting untuk mencapai peningkatan kinerja dan membutuhkan kepercayaan untuk bekerja.

Yuan Niu (2005) mengemukakan, bahwa Kinerja suatu rantai pasok sistem produksi-distribusi dipengaruhi oleh beberapa penggerak (drivers), yaitu persediaan, transportasi, fasilitas dan informasi. Secara potensial, informasi merupakan penggerak terbesar terhadap kinerja rantai pasokan, karena secara langsung mempengaruhi penggerak lainnya. Informasi membuka peluang untuk membuat rantai pasokan lebih responsive dan efisien. Pada sisi lain, pengaturan tingkat produksi dalam suatu sistem produksi-distribusi menjadi suatu masalah sulit karena adanya amplifikasi permintaan dalam rantai pasok (*supply chain*). Amplifikasi mengakibatkan produksi dan persediaan mengalami kelebihan atau kekurangan dari tingkat yang seharusnya. Masalah persediaan ini akan mempengaruhi waktu dan tingkat pesanan yang bisa dipenuhi oleh rantai pasokan.

Pada penelitian ini mengkaji pengaruh penggunaan teknologi informasi terhadap kinerja rantai pasokan suatu sistem produksi-distribusi. Penelitian dilakukan dengan menggunakan suatu model simulasi yang terdiri atas tiga matarantai, yaitu pengecer, distribus, dan pabrik. Dengan melakukan simulasi model, dapat diketahui pengaruh penggunaan teknologi informasi terhadap kinerja rantai pasokan berdasarkan tiga ukuran kinerja, yaitu : waktu pemenuhan pesanan, tingkat persediaan aktual dan tingkat pesanan tidak terpenuhi.

Penelitian Bender (1986) menemukan bahwa ada kolerasi lemah antara teknologi informasi dengan berbagai rasio kinerja rantai pasokan. Juga penelitian Harris dan Katz (1991) menemukan bahwa hubungan positif yang lemah antara teknolgi informasi dengan berbagai rasio Kinerja rantai pasokan.

Gordon (2000) dalam Simon dan Wardop (2002) mengemukakan bahwa teknologi informasi di AS tidak membawa dampak yang luas terhadap kinerja rantai pasokan, sebagaimana yang ditimbulkan oleh gelombang inovasi besar pada abad lalu seperti ditemukanya listrik dan mesin dengan pembakaran internal.

Devaraj dan kohli (2003), Tidak menemukan hubungan yang signifikan antara teknologi informasi dan kinerja rantai pasokan.

Yuan Niu (2010), Meskipun teknologi informasi telah digunakan secara ekstensif dalam rantai pasokan, ada kurangnya bukti sistematis mengenai mekanisme di mana TI menciptakan nilai. Selain itu, karena tujuan rantai pasokan

akan melampaui efisiensi operasional terhadap mengejar tujuan yang lebih tinggi-order, seperti memahami dinamika pasar dan menemukan pengaturan kemitraan baru untuk memberikan nilai pelanggan yang lebih besar, kemampuan yang dibutuhkan untuk rantai pasokan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif

Research gap di atas dapat dirangkum dalam Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1

Research Gap penelitian pengaruh Teknologi Informasi – Kinerja

Research Gap	Peneliti	isu	Temuan
Masih adanya kontradiksi hasil Penelitian pengaruh keunggulan teknologi informasi pada kinerja rantai pasokan	• Oliner dan Sichel (2000) Kraemer <i>et al.</i> (2002)	Teknologi Informasi Berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Teknologi Informasi seperti <i>software</i> , <i>hardware</i> , dan perangkat komunikasi berpengaruh positif terhadap pertumbuhan produktivitas dan kinerja.
	• Simon dan wardop (2002)	Teknologi Informasi Berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan	Peningkatan pertumbuhan output yang signifikan sehubungan dengan penggunaan teknologi informasi dalam kinerja rantai pasokan.
	• Tachiki <i>et al.</i> (2004)	Kinerja perusahaan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh aplikasi Teknologi dan Informasi.	Aplikasi Teknologi dan Informasi dapat mempengaruhi kinerja rantai pasokan.
	• Setijadi, Diah Pramestari, Bernadetta Kwintiana Ane 2004.	Penggunaan Teknologi dan Informasi dalam meningkatkan kinerja rantai pasokan.	Berdasarkan tiga ukuran kinerja - <i>waktu pemenuhan pesanan</i> , <i>persediaan aktual</i> , dan <i>pesanan tidak terpenuhi</i> - penggunaan Teknologi dan Informasi dapat memperbaiki kinerja rantai pasok system produksi-distribusi
	• Angel L, et al. (2007) Sircar, Turnbow dan Bordoloi	Menemukan hubungan positif antara konten web eksternal dengan kinerja rantai pasokan.	Menggunakan variabel konten eksternal yang terdiri dari tiga orientasi web yakni informasi, komunikasi dan transaksi elektronik.

Research Gap	Peneliti	issu	Temuan
	<p>(2002).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jorgensen (2004) • Risnandar, Parama Tirta Wulandari W.K 2010 • Angel, et al (2008). • Martin Christopher, Peter Carr dan Richard 2012. 	<p>Dampak teknologi informasi pada pertumbuhan Kinerja ekonomi negara – negara G7.</p> <p>Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) Keduanya memainkan peran penting dalam mendukung strategi rantai pasokan.</p> <p>Hubungan teknologi kolaboratif dengan orientasi penggunaan internet berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan.</p> <p>Penerapan teknologi informasi untuk rantai pasokan</p>	<p>Terdapat investasi yang besar terhadap perangkat teknologi informasi pada negara-negara G7 dimana hal ini membawa kontribusi terhadap pertumbuhan Kinerja ekonomi negara-negara tersebut</p> <p>Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) Keduanya memainkan peran penting dalam mendukung strategi rantai pasokan, sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik , jika melibatkan teknologi dalam bisnisnya, karena Teknologi dan Informasi merupakan asset dan turut menciptakan pondasi demi tercapainya keselarasan antara bisnis dengan Teknologi dan Informasi.</p> <p>Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa hubungan teknologi kolaboratif dengan orientasi penggunaan internet yang dimediasi melalui variabel informasi, komunikasi dan transaksi elektronik yang berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan.</p> <p>Menunjukkan bahwa kinerja supply chain dapat ditingkatkan dengan teknologi jika penggunaannya konsisten dengan pendekatan rantai pasokan modern. Kolaborasi sangat penting untuk mencapai peningkatan performce dan membutuhkan kepercayaan untuk bekerja</p>

Research Gap	Peneliti	issu	Temuan
	<ul style="list-style-type: none"> • Yohannes Suhari 2012. • Moayyad Al-Fawaeer 2012, dan Salem Alhunity, serta Hamdan Al-onizat 2013 	<p>Penggunaan teknologi secara efektif merupakan salah satu aspek yang mendukung kesuksesan rantai pasokan.</p> <p>Teknologi informasi yang mendukung kinerja supply chain.</p>	<p>Peran strategis sistem informasi manufaktur antara lain meminimalkan potensi negatif perusahaan, menyeimbangkan dengan kompetitor, mendukung strategi bisnis dan mendukung nilai kompetitif berbasis manufaktur. Beberapa alasan penggunaan teknologi informasi dalam <i>Supply Chain Management</i> adalah : pemasaran, ekonomis, organisasional, teknologi</p> <p>Ada dampak bagi teknologi informasi dalam kinerja <i>supply chain</i> (logistik perusahaan, pengadaan manajemen hubungan pemasok, operasi, dan customer relationship management) di perusahaan tekstil di Yordania</p>
Masih adanya kontradiksi hasil Penelitian pengaruh keunggulan teknologi informasi pada kinerja rantai pasokan	<ul style="list-style-type: none"> • Bender (1989). • Parsons, Gottlieb (1990) • Harris dan Katz (1991) • Gordon (2000) 	<p>Terdapat korelasi yang lemah antara teknologi informasi dengan kinerja rantai pasokan</p> <p>Hubungan positif tapi tidak signifikan antara teknologi informasi dengan kinerja..</p> <p>Hubungan positif tapi tidak signifikan antara teknologi informasi dengan berbagai rasio kinerja..</p> <p>Tidak ada pengaruh signifikan Teknologi informasi terhadap</p>	<p>Teknologi informasi memiliki kolerasi lemah terhadap berbagai kinerja rantai pasokan</p> <p>Teknologi informasi memiliki hubungan positif yang lemah terhadap berbagai rasio Kinerja rantai pasokan.</p> <p>Teknologi informasi memiliki hubungan positif yang lemah terhadap berbagai kinerja. rantai pasokan.</p> <p>Teknologi informasi di AS tidak membawa dampak yang luas terhadap kinerja rantai pasokan,</p>

<i>Research Gap</i>	Peneliti	issu	Temuan
	<ul style="list-style-type: none"> • Devaraj dan kohli (2003) • Yuan Niu (2010) 	<p>kinerja rantai pasokan,</p> <p>Tidak ada hubungan yang signifikan antara teknologi informasi dan kinerja rantai pasokan</p> <p>Tidak menemukan hubungan yang signifikan antara IT dan pengetahuan rantai pasokan</p>	<p>Teknologi informasi Tidak menemukan hubungan yang signifikan terhadap kinerja rantai pasokan</p> <p>Kemampuan IT rantai pasokan sebagai memfasilitasi / menghambat kemampuan manajemen pengetahuan rantai pasokan</p>

Sumber: hasil pengembangan disertasi

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa hasil penelitian mengenai pengaruh keunggulan teknologi informasi terhadap kinerja rantai pasokan masih memberikan hasil yang berbeda, oleh karena itu diperlukan adanya penelitian lebih lanjut dengan harapan dapat menerangkan hubungan kasusal antara keunggulan teknologi informasi terhadap kinerja rantai pasokan.

1.3 Fenomena bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia dan di Wilayah Tangerang Propinsi Banten.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian suatu negara ataupun daerah, tidak terkecuali di Indonesia. Sebagai gambaran, kendati dalam sumbangannya dalam output nasional (PDRB) 56,7 persen dan dalam ekspor non migas 15%, namun UKM memberi kontribusi sekitar 99 persen dalam jumlah badan usaha di Indonesia serta mempunyai andil 99,6 persen dalam penyerapan tenaga kerja (Gunadi, 2003).

Melihat besarnya jumlah unit pelaku ekonomi dan kemampuannya dalam menyerap tenaga kerja, maka UKM layak mendapat perhatian. Berkembangnya UKM akan memperkuat struktur ekonomi domestik, karena terserapnya angkatan kerja dalam lapangan kerja dapat meningkatkan daya beli masyarakat yang pada

gilirannya akan memperbesar tingkat permintaan. Permintaan yang tinggi akan mendorong pertumbuhan ekonomi. (Najib, 2006).

Namun dalam kenyataannya selama ini UKM kurang mendapatkan perhatian, padahal dalam berbagai seminar dan jurnal disebutkan bahwa Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan pilar penting dalam pembangunan perekonomian bangsa. Hal ini dapat di maklumi dengan banyaknya jumlah penduduk Indonesia dengan tingkat perekonomian yang belum tinggi, sehingga melakukan usaha ekonomi dalam skala kecil dan menengah merupakan pilihan yang realistis. Skala usaha ini yang kemudian akan melakukan pergerakan ekonomi riil terutama di sektor konsumsi dan produksi kecil (Sidik, 2003). Oleh karena itu UKM memiliki peran yang sangat strategis.

Ada tiga alasan yang mendasari negara berkembang belakang ini memandang penting keberadaan UKM (Gunadi, 2003). Alasan pertama adalah karena kinerja UKM cenderung lebih baik dalam menghasilkan tenaga kerja yang produktif. Kedua, sebagai bagian dari dinamikanya, UKM sering mencapai peningkatan produktivitas melalui investasi dan perubahan teknologi. Ketiga adalah karena sering diyakini bahwa UKM memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas dari pada usaha besar.

Secara umum, permasalahannya yang sering dihadapi UKM adalah permodalan, pemasaran, kurangnya pengetahuan dan Sumber Daya Manusia yang kurang berkualitas. Dalam konteks peningkatan daya saing, penguasaan pengetahuan adalah faktor penting untuk mendongkrak daya saing. Disinilah kelemahan terbesar dari UKM. Rendahnya penguasaan pengetahuan pada UKM dipengaruhi faktor internal dan faktor eksternal (Muttaqien, 2008).

Faktor internal adalah (1) kurangnya kesadaran dan kemauan untuk menerapkan pengetahuan yang tepat guna, (2) keterbatasan modal untuk meningkatkan penguasaan teknologi, (3) kurangnya kemampuan untuk memanfaatkan dunia usaha dan (4) kurangnya akses terhadap sumber teknologi dan pengetahuan.

Faktor eksternal yang mempengaruhi adalah (1) hasil penelitian dan pengembangan yang belum tepat untuk pengembangan UKM, (2) proses alih

teknologi pada UKM belum maksimal, (3) keterbatasan publikasi hasil penelitian dan pengembangan dan (4) skim pembiayaan yang masih terbatas dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Hasil penelitian pengentasan kemiskinan melalui pemberdayaan UKM (Tim PSE KP UGM, 2008), masalah riil yang ada dilapangan yang dihadapi UKM diantaranya:

1. Aspek Produksi (kualitas produksi rendah, kontinuitas produksi tidak terjamin, inovasi produk rendah).
2. Aspek pembiayaan (syarat anggunan, bunga pinjaman terlalu tinggi, pelaku UKM enggan berurusan dengan perbankan merasa ribet, kurang sosialisasi dan informasi mengenai pinjaman lunak, sistem pembayaran yang rutin menjadi beban bagi pengusaha yang penjualan produknya berfluktuasi).
3. Aspek Pemasaran (diluar jawa tidak ada sentra industri kecil, sedang di Banten ada sentra industri kecil tetapi belum dikelola secara optimal, jaringan pemasaran belum luas, tidak semua UKM mempunyai kesempatan untuk mengikuti pameran maupun promosi).
4. Aspek Manajemen Usaha (pengelolaan usaha kurang profesional, manajemen usaha bersifat tradisional dan kekeluargaan, tidak ada pemisahan antara keuangan keluarga dengan perusahaan, manajemen bahan baku kurang diperhatikan, tidak ada perencanaan menyeluruh atas proses produksi dan pemasaran).

Dalam menjalankan usahanya, saat ini UKM di Indonesia tengah menghadapi persaingan dari berbagai pihak. Tidak hanya dengan sesama industriawan yang mempunyai skala yang sama tetapi juga dengan pengusaha pengusaha besar. Menurut Thoha (1998) untuk menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi oleh UKM tersebut, diperlukan adanya berbagai terobosan pasar baru, penetapan strategi pasar yang jitu, peningkatan kualitas produk, dan daya saing produk yang dihasilkan. Hal-hal tersebut dapat dirangkum dengan menerapkan strategi pemasaran yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing, yang dirumuskan dengan menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial

sebagaimana kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah lingkungan industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing (Porter, 1992).

Kekuatan-kekuatan yang paling besar dalam persaingan industri akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang kualitas perumusan strategi bersaing (Porter, 1992). Hal tersebut pada akhirnya juga akan menentukan kegiatan yang perlu bagi suatu perusahaan untuk berprestasi, seperti inovasi, budaya yang kohesif atau implementasi strategi pemasaran yang baik. Akan tetapi, faktor-faktor persaingan tersebut dapat juga menjadi sumber kegagalan apabila perusahaan tidak berhasil mengatasi kekuatan-kekuatan persaingan yang ada dalam industri tersebut melalui kualitas strategi bersaing yang telah dirumuskan.

Kekuatan ekonomi suatu usaha memiliki korelasi yang positif dengan kontribusi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) terhadap perekonomian suatu negara. Semakin besar kontribusi UKM terhadap perekonomian maka makin kuat ekonomi negara tersebut.

Potensi keunggulan ekonomi dan sosial dari UKM ditandai dari kemampuan mereka dalam :

1. Penciptaan lapangan kerja pada tingkat biaya modal yang rendah
2. Perbaikan dalam *forward* dan *backward linkage* antar berbagai sector
3. Penciptaan kesempatan bagi pengembangan dan adaptasi teknologi yang tepat guna.
4. Sebagai *pool of skill* dan *semi skill workers*.
5. Mengisi market nicher yang tidak efisien bagi perusahaan besar.
6. Sebagai pendukung perusahaan skala besar.

Terbentuknya Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (KUKM) Berdasarkan: (1). Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 228/M Tahun 2001. (2). Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Menteri Negara. (3). Keputusan Presiden Republik

Indonesia Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen. (4). Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 108 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Menteri Negara. (5). Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Tata Kerja, dan Susunan Organisasi Kementerian Negara Koperasi dan UKM. (6). Peraturan Presiden Nomor 62 Tahun 2005 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia.

Beberapa kemampuan UKM terhadap total output suatu negara yang besar bukan saja menunjukkan bagaimana pesatnya pertumbuhan pembangunan, melainkan juga menunjukkan sebuah pemerataan dan keseimbangan antar pelaku ekonomi suatu negara terhadap penguasaan sumber-sumber ekonomin negara tersebut. Di tengah badai krisis multidimensi yang masih terjadi, UKM di Indonesia ternyata tetap punya kontribusi signifikan dalam menopang GDP (Soetrisno, 2000). Dalam perekonomian Indonesia, UKM menyumbang 35,5% dari total output yang dihasilkan oleh industri negara ini.

Di tengah semua kehebatan dan ketangguhannya terhadap krisis, serta kontribusi yang besar dalam perekonomian, UKM sesungguhnya memiliki masalah yang sangat besar dalam perekonomian, UKM sesungguhnya memiliki masalah yang sangat rumit dan mengakar pada ketiadaan kompetensi. UKM yang mempunyai peran strategis dalam perekonomian Indonesia ternyata mempunyai beberapa masalah yang cukup kompleks,

Permasalahan tersebut sudah sering ditemukan dan dikemukakan banyak peneliti sebelumnya. Secara umum UKM sendiri menghadapi dua permasalahan utama, yaitu masalah finansial dan masalah nonfinansial (organisasi manajemen). Masalah yang termasuk dalam masalah finansial di antaranya adalah yang ditemukan Urata (2000) dan dikemukakan kembali oleh Sri Adiningsih. Permasalahan finansial tersebut antara lain: 1) kurangnya kesesuaian (*mismatch*) antara dana yang tersedia yang dapat diakses oleh UKM, 2) tidak adanya

pendekatan yang sistematis dalam pendanaan UKM, 3) biaya transaksi yang tinggi, yang disebabkan oleh prosedur kredit yang cukup rumit sehingga menyita banyak waktu sementara jumlah kredit yang dikucurkan kecil, 4) kurangnya akses ke sumber dana yang formal, baik disebabkan oleh ketiadaan bank di pelosok maupun tidak tersedianya informasi yang memadai, 5) bunga kredit untuk investasi maupun modal kerja yang cukup tinggi, 6) banyak UKM yang belum *bankable*, baik disebabkan belum adanya manajemen keuangan yang transparan maupun kurangnya kemampuan manajerial dan financial.

Permasalahan organisasi UKM juga cukup menghambat perkembangan UKM untuk maju. Permasalahan yang termasuk dalam masalah organisasi manajemen (non- finansial) antara lain: 1) kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan *quality control* yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan, 2) kurangnya pengetahuan akan pemasaran, yang disebabkan oleh terbatasnya informasi yang dapat dijangkau oleh UKM mengenai pasar, selain karena keterbatasan kemampuan UKM untuk menyediakan produk/jasa yang sesuai dengan keinginan pasar, 3) keterbatasan sumber daya manusia (SDM) secara kurangnya sumber daya untuk mengembangkan SDM, serta kurangnya pemahaman mengenai keuangan dan akuntansi

Semua penjelasan diatas semakin mengokohkan kenyataan kelemahan UKM, akan tetapi, sebagai investor penopang yang terbukti mampu bertahan melawan krisis, ketiadaan kompetensi UKM harus disikapi dengan langkah kongkrit yang tepat.

Di tengah segala permasalahan dan ketiadaan kompetensi yang terjadi, ada beberapa bidang industri yang digeluti UKM dan bisa bertahan melawan badai krisis dengan baik. Salah satunya adalah pada UKM tekstil secara data statistik menunjukkan peningkatan yang luar biasa. Salah satu kunci yang menyebabkan UKM tekstil mampu bertahan pada masa krisis adalah pada kemampuan teknologinya. Kemampuan teknologi tidak hadir dengan sendirinya tetapi diperoleh dengan proses pembelajaran.

Selain gambaran permasalahan UKM yang sudah diuraikan di atas, ada beberapa karakteristik, peluang dan tantangan UKM yang merupakan hasil penelitian jurnal dari beberapa peneliti. Untuk keperluan disertasi ini, sebuah deskripsi awal tentang karakteristik kunci UKM membantu memperjelas lingkungan di mana mereka beroperasi.

Usaha kecil menengah (UKM) telah memainkan peran penting dalam manajemen rantai pasokan global di berbagai negara dan dalam lingkup persaingan bisnis global (Chapman, Ettkin dan Helms, 2000). *US Small Business Administration* (USSBA, 1999) melaporkan bahwa UKM merupakan bagian integral dari proses pembaruan yang meliputi dan mendefinisikan pasar dan ekonomi. Perusahaan kecil dan baru memainkan peran penting dalam percobaan dan inovasi yang mengarah pada perubahan teknologi dan pertumbuhan produktivitas. Dengan munculnya teknologi baru, produk baru, layanan baru, pasar baru, dan konsep-konsep manajemen baru telah mengubah pola keunggulan kompetitif bagi perusahaan, khususnya untuk kecil hingga menengah organisasi dan kemudian menimbulkan peluang baru dan tantangan baru. Tidak ada definisi universal dari UKM. Dalam literatur, definisi KKM bervariasi berdasarkan antara lain jumlah karyawan, kepemilikan modal investasi saham atau perputaran keuangan (Reed, 1998; Taylor dan Adair, 1994).

Untuk lebih memahami peran strategis UKM dalam bisnis global, penting untuk mengenali karakteristik yang melekat pada UKM. UKM sering dimiliki dan dioperasikan secara independen dan secara ketat dikontrol oleh pemilik / manajer yang merupakan investor utama dan pengambil keputusan yang memiliki perilaku kewirausahaan. Sikap dan ekspresi nilai-nilai (budaya dan pribadi) pemilik dapat memainkan peran penting dalam adopsi teknologi baru dan pengembangan strategi (Stanfield dan Grant, 2003).

Pengambilan keputusan yang biasanya pengusaha atau asosiasi jejaring kecil merumuskan sikap berdasarkan persepsi pada lingkungannya. Sikap kewirausahaan mempengaruhi perilaku sendiri, seperti pembuatan keputusan dan memiliki dampak langsung terhadap kemampuan UKM. Mereka juga mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dan mempengaruhi lingkungan

internal melalui faktor budaya organisasi dan selanjutnya secara tidak langsung mempengaruhi kemampuan UKM melalui mekanisme itu.

UKM juga dicirikan oleh tidak adanya standarisasi dan formal hubungan kerja dan memiliki struktur organisasi datar. mereka memiliki organisasi yang lebih organik bila dibandingkan dengan struktur yang lebih birokratis di perusahaan-perusahaan besar (Ghobadian dan Gallear, 1996). Karakteristik ini membuat UKM lebih fleksibel terhadap perubahan lingkungan (Levy, 1998; Storey dan Gressy, 1995) serta menimbulkan biaya overhead yang lebih rendah dan dipersepsikan lebih inovatif sehingga mereka memiliki potensi memainkan peran penting dalam persaingan global. Secara khusus UKM yang memiliki / menunjukkan perilaku kewirausahaan dapat menggunakan teknologi informasi baru sebagai alat strategis untuk menghasilkan produk dan layanan baru dan sebagai kekuatan pendorong di belakang proses baru, bentuk-bentuk baru organisasi bisnis, ruang lingkup baru bagi konsumen dan peluang pasar baru serta manajemen rantai pasokan.

Karakteristik UKM dapat menentukan kesempatan strategik dan tantangan yang tersedia bagi perusahaan-perusahaan terutama dalam bidang manajemen rantai pasokan. Perilaku kewirausahaan UKM membedakan mereka dari perusahaan yang lebih besar dalam manajemen rantai pasokan terutama dalam dimensi lintas budaya dan pasar global.

Daya saing sebuah UKM di definisikan oleh fleksibilitas pada perubahan lingkungan dan tergantung pada pemilik atau manajer (OECD, 1993) sejak diterapkannya pendekatan perencanaan strategik yang dipengaruhi oleh struktur kepemilikan sahamnya (O'Regan dan Ghobadian, 2002). Mereka mungkin memiliki sumber daya terbatas yang diperlukan untuk manajemen rantai pasokan yang efisien dan menemukan diri mereka menghadapi lebih banyak hambatan karena meningkatnya persaingan di tingkat nasional dan internasional, khususnya ketika mereka tidak memiliki sumber daya untuk memenuhi permintaan mitra dagang mereka dalam rantai pasokan. UKM yang merupakan anak perusahaan dari organisasi yang lebih besar dapat mengakses sumber daya dari organisasi induknya (O'Regan dan Ghobadian, 2002) dan mampu mengatasi tantangan

sumber daya yang terbatas. Mereka biasanya bertanggung jawab atas strategi lokal mereka dan memiliki fleksibilitas yang terbatas dalam strategi nasional dan internasional.

Manajer dari UKM biasanya memegang peran ganda sebagai pengusaha dan pemilik atau manajer dan fokus manajemen cenderung operasional dan bukan strategi. Untuk mengambil keuntungan dari manajemen rantai pasokan sebagai sarana untuk keunggulan bersaing, perusahaan-perusahaan ini perlu melakukan pendekatan strategik dari manajemen rantai pasokan.

UKM secara khusus ditantang untuk menyeimbangkan fokus operasional jangka pendek mereka dengan strategi jangka panjang dan inovasi teknologi yang memerlukan sumber daya keuangan dan teknis yang lebih besar. Kurangnya sumber daya yang dibutuhkan untuk efektivitas dan efisiensi merupakan tantangan utama bagi UKM dalam mengadopsi strategi yang sesuai untuk manajemen rantai pasokan mereka, terutama dalam pencarian mereka untuk persaingan global.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Propinsi Banten menghadapi permasalahan yang relatif sama dengan masalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) secara nasional, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Propinsi Banten memiliki enam masalah yaitu permodalan, akses pasar, keterampilan dan teknologi, manajemen usaha, akses untuk bahan baku dan iklim usaha yang belum kondusif, sedangkan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di wilayah Tangerang masih mempunyai banyak permasalahan yang relatif sama dengan masalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Propinsi Banten maupun permasalahan secara nasional yaitu masalah manajerial, keterbatasan sumberdaya manusia, masalah permodalan, terbatasnya kemampuan untuk mengakses permodalan dari perbankan, masalah produksi yaitu lemahnya/kurangnya pengetahuan akan teknologi dan proses produksi, masalah administrasi keuangan, serta masalah pemasaran hal ini terlihat dari sempitnya jangkauan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang ada di wilayah Tangerang Propinsi Banten.

1.4 Perumusan Masalah

1.4.1 Masalah Penelitian

Berdasarkan pada latar belakang, *research gap* dan fenomena bisnis yang telah diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah yakni *pertama* kompleksitas struktur rantai pasok dapat menyebabkan timbulnya konflik kepentingan antara elemen rantai pasok. *kedua*, dalam SCM adalah kesulitan membangun kesepahaman dalam mengelola rantai pasok. *ketiga*, adalah kemampuan dalam mengelola informasi antara elemen satu dengan lainnya kemungkinan besar tidak merata. *keempat*, masalah pengendalian kualitas yang menjadi komitmen dalam rantai pasok dapat meretakkan soliditas rantai pasok. dan *kelima* kurangnya pengetahuan atas teknologi produksi dan *quality control* yang disebabkan oleh minimnya kesempatan untuk mengikuti perkembangan teknologi serta kurangnya pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan masalah-masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut “**Bagaimana membangun sebuah model penelitian empirik untuk mengatasi gap antara teknologi informasi dan kinerja rantai pasokan melalui konsep baru Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan**” ?.

1.4.2 Rumusan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian diatas permasalahan penelitian yang diajukan dalam disretasi adalah :

1. Apakah berpengaruh antara Tingkat Keunggulan Teknologi Informasi terhadap Simetrik kepentingan Anggota Jaringan?
2. Apakah berpengaruh antara Simetrik kepentingan Anggota Jaringan terhadap kinerja rantai pasokan?
3. Apakah berpengaruh antara Simetrik kepentingan Anggota Jaringan terhadap Adaptabilitas Lingkungan?
4. Apakah berpengaruh antara Simetrik kepentingan Anggota Jaringan terhadap kepemimpinan biaya rendah?.
5. Apakah berpengaruh antara Adaptabilitas Lingkungan terhadap kinerja rantai pasokan?

6. Apakah berpengaruh antara kepemimpinan biaya rendah terhadap kinerja rantai pasokan?
7. Apakah berpengaruh antara Tingkat keunggulan Teknologi Informasi terhadap kinerja rantai pasokan?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah memberikan input penting yang berkaitan dengan pemahaman *Simetrik Kepentingan anggota jaringan dengan Kinerja rantai pasokan pada UKM Tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten*.

Sedangkan Tujuan khusus penelitian ini untuk mengetahui variabel apa yang mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja rantai pasokan dengan cara mengeksplorasi simetrik kepentingan anggota jaringan ke dalam prinsip-prinsip manajemen rantai pasokan dengan memverifikasi proposisi tertentu dan memberikan model perencanaan peningkatan kinerja rantai pasokan yang sukses pada UKM Tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten yang meliputi :

- 1 Pengaruh Keunggulan Teknologi Informasi terhadap Simetrik kepentingan Anggota Jaringan.
- 2 Pengaruh Simetrik kepentingan Anggota Jaringan terhadap kinerja rantai pasokan.
- 3 Pengaruh Simetrik kepentingan Anggota Jaringan terhadap adaptabilitas lingkungan.
- 4 Pengaruh Simetrik kepentingan Anggota Jaringan terhadap kepemimpinan biaya rendah
- 5 Pengaruh adaptabilitas lingkungan. terhadap kinerja rantai pasokan.
- 6 Pengaruh adaptabilitas lingkungan. terhadap kinerja rantai pasokan.
- 7 Pengaruh Keunggulan Teknologi Informasi terhadap kinerja rantai pasokan.

1.6 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Bagi Para Peneliti dan Akademisi

- 1) Sebagai bahan kajian dan pertimbangan penelitian konsep Kinerja rantai pasokan yang akan datang dengan mengembangkan konstruk penelitian

tersebut sebagai masukan baik kepada peneliti dan pengamat dalam menjawab setiap persoalan dan secara sistematis menyusun langkah ilmiah yang efektif.

- 2) Memberikan sumbangan pengembangan ilmu pengetahuan dengan menguraikan faktor-faktor yang dapat dipengaruhi oleh simetrik kepentingan anggota jaringan serta menjelaskan bagaimana konsep simetrik kepentingan anggota jaringan mampu mempengaruhi kinerja rantai pasokan UKM Tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten.

b. Manfaat Bagi Perusahaan dan Para Pengambil Keputusan

- 1) Dari kajian yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam meningkatkan hubungan antar anggota jaringan dalam rantai pasokan, sehingga akan meningkatkan kinerja rantai pasokan.
- 2) Bagi manajer sendiri diharapkan dapat membantu dalam mengembangkan suatu kerangka kerja manajerial dan simetrik kepentingan anggota jaringan berdasarkan peranan kualitas strategi bersaing dan keunggulan teknologi informasi sebagai mediating variable. sehingga dapat meningkatkan kinerja rantai pasokan..
- 3) Pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor startegik yang dapat menghasilkan strategi rantai pasokan yang berkualitas pada UKM Tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten. pemahaman ini akan menyoroti perubahan yang diperlukan dalam praktek sekarang, terutama yang berkaitan dengan simetrik kepentingan anggota jaringan dalam rantai pasokan.
- 4) Model teoritikal baru simetrik kepentingan anggota jaringan untuk mengembangkan strategi rantai pasokan yang tepat, sehingga mampu untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan UKM Tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten, sehingga dapat mengembangkan lebih baik lagi.

1.7 Orisinilitas Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membangun model pendekatan-pendekatan teoritikal yang baru untuk menyelesaikan kontradiksi konseptual mengenai gap hasil penelitian pengaruh teknologi informasi pada kinerja. Penelitian ini melanjutkan penelitian-penelitian tentang praktek *supply chain* untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan sebelumnya yang sebagian besar tidak menekan pada kualitas dalam simetrik kepentingan, strategi, dan keunggulan teknologi informasi, padahal kualitas simetrik kepentingan anggota jaringan. strategi, dan keunggulan teknologi informasi mempunyai peran yang sangat penting dalam membangun simetrik kepentingan dalam anggota jaringan. Penelitian ini dimulai dari adanya research gap mengenai hasil penelitian yang sudah dijelaskan pada sub bab 1.2. diatas. Kemudian penelitian ini akan mnguji research gap tersebut melalui beberapa variabel yaitu Simetrik Kepentingan, yang meliputi kesamaan dalam ketergantungan, kesamaan dalam transparansi, dan kesamaan dalam standarisasi, kualitas startegi bersaing, keunggulan teknologi informasi serta kinerja rantai pasokan sehingga dengan adanya variabel-variabel ini diharapkan dapat menjelaskan dengan tegas bagaimana kesamaan kepentingan dalam anggota jaringan tersebut pada UKM Tekstil di wilayah Tangerang propinsi Banten. Orisinilitas pada model yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah adanya konsep baru simetrik kepentingan pada kontek rantai pasokan.

Orisinilitas pada model empirik, terletak pada dimensi konsep baru simetrik kepentingan anggota jaringan yang mempunyai dimensi kesamaan ketergantungan, transparansi, dan standarisasi sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja rantai pasokan yang masing-masing dimediasi dua variabel yaitu adaptabilitas lingkungan, dan kepemimpinan biaya rendah. selain itu juga dimasukan variabel keunggulan teknologi informasi yang mempengaruhi kinerja rantai pasokan. Disertasi ini mengembangkan konsep baru simetrik kepentingan anggota jaringan mempunyai peran penting untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan.

Orisinilitas penelitian dari sisi objek penelitian adalah masih jarang penelitian tentang isu simetrik kepentingan anggota jaringan dengan objek

perusahaan UKM manufaktur Tekstil. sedangkan penelitian lain menggunakan objek perusahaan elektronik, agri bisnis dan perusahaan farm.

BAB DUA

SINTESA SIMETRIK KEPENTINGAN ANGGOTA JARINGAN

2.1 Proses Sintesa tentang Simetrik

Setiap organisasi berusaha untuk mencapai visi mereka. Sehingga organisasi perlu memiliki komunikasi yang efektif dan simetrikal serta berjangka panjang untuk mencapai keberhasilan dan pencapaian visi perusahaan. Komunikasi sebagai suatu proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain yang merupakan satu-satunya cara mengatur aktivitas dalam suatu organisasi (Ruslan,2002,p.92). Visi dan misi organisasi juga dapat dikomunikasikan sehingga publik memiliki pengertian dan dapat bergerak kepada tujuan yang sama dengan yang organisasi miliki .

James Grunig (1992) dalam bukunya "*Excellence in Public Relations and Communications Management*" menyebutkan bahwa keefektifan organisasi didefinisikan dengan seberapa jauh sebuah organisasi mampu mencapai tujuan mereka (p.67). Pentingnya komunikasi sebuah perusahaan tidak lepas dari peran Public Relations (PR) yang dijalankan. Cutlip, Center dan Broom (1999) mendefinisikan PR sebagai manajemen fungsi yang menetapkan dan meningkatkan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan publiknya (p.6). Hal ini diperkuat oleh pendapat Lattimore (2002) yang mengatakan bahwa *Public Relations* adalah sebuah fungsi kepemimpinan dan manajemen yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, dan memfasilitasi perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Tugas utama dari seorang public relations ialah menjalin hubungan dengan publik. Organisasi memiliki relasi dengan karyawannya, pemerintah, konsumen, investor, media atau dengan komunitas tertentu. PR menyebutnya stakeholders. Publik dapat memberikan dampak yang luar biasa bagi organisasi. Mereka dapat mendukung atau menentang organisasi. Publik memiliki kepentingan dengan organisasi, dan mereka berusaha untuk mempengaruhi tujuan dan misi dari organisasi (Grunig, 2001, p.5).

Grunig (1999) berpendapat bahwa penting bagi organisasi mengetahui

bagaimana kualitas hubungan jangka panjang mereka dengan public kuncinya. Nilai dari seorang *Public Relations* diukur melalui bagaimana kualitas relasi yang terjalin. Kualitas jangka panjang ini dapat dilihat dari outcome yang muncul mengenai relasi yang terjalin dengan public kunci seperti perubahan kognisi, attitude dan perilaku dari publik. *Outcomes* kualitas hubungan jangka panjang dengan public kunci dapat diukur meliputi *control mutually, trust, satisfaction, commitment*.

Praktisi *Public Relations* (PR) bekerja pada banyak sektor seperti bisnis, agensi pemerintah, dan *Non- Profit Organizations*. Saat ini sangat sedikit perhatian penelitian yang mengacu pada hubungan organisasi dan publiknya dalam konteks *Non-profit organization*. *Public Relations* dalam organisasi non profit secara eksternal bertujuan untuk mendapatkan penerimaan dari misi organisasi, menciptakan saluran komunikasi dengan siapa saja yang berhubungan dengan organisasi, menjaga hubungan dengan para penyumbang dana. Dalam aspek internal, public relations bertujuan untuk menginformasikan dan memotivasi public kunci organisasi (pegawai, *volunteer* dan orang-orang yang dipercaya).

Julie O'Neil mengungkap bahwa komunikasi adalah salah satu elemen yang sangat penting dalam sebuah organisasi non-profit. Dalam penelitian yang berjudul "*Linking PR tactics to Long Term success : An Investigation of How Communications Contribute to Trust, Satisfaction, and Commitment in a Non- Profit Organization*" dikemukakan bahwa sebuah lembaga nirlaba yang efektif ialah lembaga yang dapat membangun hubungan jangka panjang dengan public- publik kunci, salah satunya adalah pendonor atau penyumbang dana dengan mengukur trust, satisfactions dan commitment (2006, p. 347). Penelitian ini dasar pemikiran penulis mengapa lembaga nirlaba sendiri membutuhkan peran *Public Relations* untuk menjembatani komunikasi dalam organisasi sehingga organisasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Tubbs, Moss 2001 menyatakan Pola komunikasi atau hubungan itu dapat dicirikan oleh : komplementaris atau simetri. Dalam hubungan komplementer satu bentuk perilaku akan diikuti oleh lawannya. Contohnya

perilaku dominan dari satu partisipan mendatangkan perilaku tunduk dan lainnya. Dalam simetri, tingkatan sejauh mana orang berinteraksi atas dasar keasamaan. Dominasi bertemu dengan dominasi atau kepatuhan dengan kepatuhan.

Sementara itu dari segi psikologi komunikasi, kita dapat menyatakan bahwa makin baik hubungan interpersonal maka makin terbuka orang untuk mengungkapkan dirinya. Makin cermat persepsinya tentang orang lain dan persepsi dirinya sehingga makin efektif komunikasi yang berlangsung diantara komunikan (Rakhmat, 2002).

Menurut Effendi, 2002, masyarakat paling sedikit terdiri dari dua orang yang saling berhubungan satu sama lain yang, karena berhubungan, menimbulkan interaksi social (*social interaction*). Terjadinya interaksi social disebabkan interkomunikasi (*intercommunication*).

Komunikasi yang terjalin antar karyawan ini sangat penting. Penelitian dari firma konsultan menemukan bahwa karyawan tidak lagi dilihat sebagai *soft-functions* dari sebuah perusahaan, tapi menjadi fungsi bisnis yang mengendalikan peforma dan berkontribusi dalam kesuksesan organisasi. Belakangan ini pula para karyawan juga menginginkan partisipasi yang aktif dalam perubahan organisasi. Pada saat seperti inilah komunikasi yang terjalin antara perusahaan dan karyawan harus simetrikal Watson Wiyat, 2002).

Komunikasi yang terjalin antar karyawan ini sangat penting. Penelitian dari firma konsultan Watson Wyatt (2002) menemukan bahwa karyawan tidak lagi dilihat sebagai *soft-functions* dari sebuah perusahaan, tapi menjadi fungsi bisnis yang mengendalikan peforma dan berkontribusi dalam kesuksesan organisasi. Belakangan ini pula para karyawan juga menginginkan partisipasi yang aktif dalam perubahan organisasi. Pada saat seperti inilah komunikasi yang terjalin antara perusahaan dan karyawan harus simetrikal

Model komunikasi symetris dua arah yang menggambarkan bahwa suatu komunikasi propaganda (*kampanye*) melalui dua arah timbal balik yang berimbang. Model ini mampu memecahkan atau menghindari terjadinya suatu konflik dengan memperbaiki pemahaman publik secara strategis agar diterima,

dan dianggap lebih etis dalam penyampaian pesan-pesan atau informasi melalui teknik komunikasi membujuk (*persuasive communication*) untuk membangun saling pengertian dukungan dan menguntungkan bagi kedua belah pihak (Ruslan 2010 : 103-105).

Dari telaah pustaka di atas dapat dirangkum teori atau konsep hasil penelitian empirik yang digunakan untuk pengembangan konsep baru Simetrik kepentingan anggota jaringan yang dapat dilihat pada tabel 2.1. berikut ini:

Tabel 2.1
Teori/Konsep/Hasil Penelitian Empirik Tentang simetrik

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Suyanto, Cahyana,	1996	Komunikasi antar pribadi merupakan komunikasi simetris di antara dua orang atau lebih yang secara fisik berdekatan dengan umpan balik langsung.
R. Wayne Pace	1979	Komunikasi antar pribadi (<i>Interpersonal Communication</i>) adalah proses komunikasi simetris yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka.
Bowen	2000	Penggunaan istilah “ <i>relations</i> ” mengandung arti adanya hubungan yang timbal balik atau <i>two-way-communication</i> , yaitu komunikasi simetrik dua arah dalam proses dialog dengan publik untuk mencapai kesepahaman.
Tubbs, Moss	2001	Pola komunikasi atau hubungan itu dapat dicirikan oleh : komplementaris atau simetri. Dalam hubungan komplementer satu bentuk perilaku akan diikuti oleh lawannya. Contohnya perilaku dominan dari satu partisipan mendatangkan perilaku tunduk dan lainnya. Dalam simetri, tingkatan sejauh mana orang berinteraksi atas dasar keasamaan. Dominasi bertemu dengan dominasi atau kepatuhan dengan kepatuhan.
Rakhmat	2002: 119	Dari segi psikologi komunikasi, kita dapat menyatakan bahwa makin baik hubungan interpersonal maka makin terbuka orang untuk

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
		mengungkapkan dirinya. Makin cermat persepsinya tentang orang lain dan persepsi dirinya sehingga makin efektif komunikasi yang berlangsung diantara komunikan.
Effendy	2002:3	Masyarakat paling sedikit terdiri dari dua orang yang saling berhubungan satu sama lain, karena berhubungan, menimbulkan interaksi sosial (<i>social interaction</i>). Terjadinya interaksi social disebabkan interkomunikasi (<i>intercommunication</i>)
Watson Wyatt	2002	Komunikasi yang terjalin antar karyawan ini sangat penting. Penelitian dari firma konsultan menemukan bahwa karyawan tidak lagi dilihat sebagai <i>soft-functions</i> dari sebuah perusahaan, tapi menjadi fungsi bisnis yang mengendalikan peforma dan berkontribusi dalam kesuksesan organisasi. Belakangan ini pula para karyawan juga menginginkan partisipasi yang aktif dalam perubahan organisasi. Pada saat seperti inilah komunikasi yang terjalin antara perusahaan dan karyawan harus simetrikal.
Grunig dalam Botan dan Hazelton	2006,p47	Penelitian dalam <i>The Excellence Theory</i> mengemukakan bahwa komunikator dapat membangun hubungan dengan lebih efektif saat mereka berkomunikasi dengan publiknya secara simetrikal. Komunikasi yang simetrikal menjadi sangat penting dalam sebuah organisasi, dimana komunikasi ini mampu membangun sifat partisipatif, dimana hal tersebut juga dapat menciptakan kepuasan dari karyawan. Komunikasi organisasi juga sangat berpengaruh terhadap hubungan jangka panjang dengan publiknya
Lattimore	2010	Kegagalan peran humas dalam membentuk citra positif pemerintahan disebabkan peranan humas dalam menyebar- luaskan

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
		informasi tentang kegiatan pemerintahan tidak berdasarkan model komunikasi simetris dua arah.

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan teori/konsep/hasil penelitian dalam rangkuman telaah pustaka pada tabel 2.1, diatas dapat diambil kesimpulan bahwa simetrik adalah model komunikasi dua arah timbal balik yang berimbang untuk membangun saling pengertian, dukungan dan menguntungkan bagi kedua belah pihak

2.2 Proses Sintesa tentang Kepentingan

Dalam masyarakat terdapat sejumlah kepentingan yang berbeda bahkan acapkali bertentangan, seperti antara kehendak mendapatkan keuntungan sebanyak-banyaknya dan kehendak untuk mendapatkan barang dan jasa dengan harga murah tetapi bermutu; antara kehendak untuk mencapai efisiensi dan penerapan teknologi yang canggih, tetapi memerlukan tenaga kerja yang sedikit, dan kehendak untuk mendapat dan mempertahankan pekerjaan; antara kehendak untuk mendapatkan dan mempertahankan pendidikan tinggi yang bermutu tinggi, tetapi dengan Kegiatan menampung, menganalisis dan memadukan berbagai kepentingan yang berbeda bahkan bertentangan menjadi berbagai alternatif kebijakan umum, kemudian diperjuangkan dalam proses pembuatan dan pelaksanaan keputusan politik. Itulah yang dimaksud dengan fungsi pemandu kepentingan.

Seorang pemangku kepentingan adalah seseorang yang mempunyai sesuatu yang dapat ia peroleh atau akan kehilangan akibat dari sebuah proses perencanaan atau proyek. Dalam banyak siklus, mereka disebut sebagai kelompok kepentingan, dan mereka bisa mempunyai posisi yang kuat dalam menentukan hasil suatu proses politik. Seringkali akan sangat bermanfaat bagi proyek penelitian untuk mengidentifikasi dan menganalisa kebutuhan dan kepedulian berbagai pemangku kepentingan, terutama bila proyek-proyek ini bertujuan mempengaruhi kebijakan.

Bertemunya dua kepentingan yang berbeda misalnya antara buruh dan pengusaha mengakibatkan hubungan konflikual di antara kedua belah pihak sangat potensial terjadi. Di satu sisi, para kapitalis berusaha memaksimalkan *profit*, sementara di lain pihak buruh menginginkan perbaikan upah serta kondisi kerja. Kondisi demikian menyebabkan para kapitalis, dengan dasar justifikasi untuk kepentingan perusahaan,seringkali mengeluarkan regulasi-regulasi yang cenderung eksploitatif dan *mendomestikasikan* kepentingan para buruh. Kondisi kerja yang kurang kondusif tersebut rnenirnbulkan konsekuensi munculnya kesadaran buruh untuk memperjuangkan nasibnya. Dalam konteks tersebut, perjuangan buruh kernudian dimanifestasikan dengan terbentuknya organisasi buruh, Organisasi ini pada hakekatnya dibentuk untuk memperkuat posisi tawar buruh di dalam menghadapi kekuatan kapitalis. Pada arah ini, organisasi buruh berperan sebagai mstitusi rnediasi antara kepentingan buruh dengan kepentingan pihak kapitalis. Meminjam pendapat dari Heru Nugroho (2001 :202) institusi mediasi merupakan sarana untuk pemberdayaan individu-individu agar mereka tidak mengalami keterasingan dalam menghadapi *the big- ness* atau realitas sosial makro yang menjadi ciri utama dari perusahaan- perusahaan raksasa, konglomerasi dan kolusi kaum pemilik kapital, organisasi tenaga kerja dengan skala besar, serta profesi lain yang terorganisasi. Realitas makro tersebut cenderung mengalienasikan dan rnenyubordinasi individu, sehingga ketika individu berhadapan secara langsung dengan lembaga-lembaga raksasa tersebut ta npa rnengunakan institusi mediasi maka ada kecenderungan individu tersebut merasa *powerlessness*.

Menurut Rasyidi,1988. kekuasaan dalam arti hak sebagai bagian dari pemahaman kekuasaan dalam aspek hukum merupakan hak-hak yang dapat diakui keberadaannya oleh hukum. Salmond misalnya, sebagaimana yang dikutip oleh Lili Rasjidi, yang berpendapat bahwa kekuasaan merupakan hak sebagai kepentingan yang diakui dan dilindungi oleh hukum. Sementara Allend menganggap hak sebagai suatu kekuasaan berdasarkan hukum, yang dengannya

seorang dapat melaksanakan kepentingannya (the legally guaranteed power to realize an interest). Di sisi lain dilihat dari konteks kebijakan publik penetapan upah minimum oleh pemerintah dapat diterima. Hal ini berkaitan dengan realita bahwa kebijakan publik pada umumnya berasal dari kesadaran akan adanya masalah (*awareness of problem*) dan munculnya kelompok kepentingan yang berbeda dalam memperebutkan sumber daya dan kepentingan (Baiquni, 1995). Dalam konteks ini, kebijakan upah diperlukan dalam upaya meminimalisir terjadinya eksploitasi dari pengusaha terhadap buruh, dan regulasi ini dapat dipahamkan sebagai peran pemerintah dalam pemerataan pendapatan.

Menurut penelitian Schroeder et al. 2001 menunjukkan bahwa *Agent* diberi mandat oleh *principal* untuk menjalankan bisnis demi kepentingan *principal*. Manajer sebagai *agent* dan pemegang saham sebagai *principal*. Keputusan bisnis yang diambil manajer adalah keputusan untuk memaksimalkan sumber daya (utilitas) perusahaan. Suatu ancaman bagi pemegang saham jikalau manajer bertindak untuk kepentingannya sendiri, bukan untuk kepentingan pemegang saham.

Buchholz (dalam Daugherty, 2001) memilih menggunakan istilah public responsibility untuk mengganti social responsibility. Menurut Buchholz, public responsibility berkaitan dengan niat baik organisasi untuk secara aktif terlibat dalam berbagai isu publik meskipun tidak berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi. Keterlibatan ini dapat diawali dengan melakukan identifikasi dan riset isu publik, itikad baik untuk mendiskusikannya di arena publik dan kemampuan untuk bekerja sama dengan pihak lain dalam memecahkan masalah yang ada

Seperti yang diungkapkan oleh (Deliarnov, 2006:16) bahwa Manusia adalah makhluk rasional yang didorong oleh kepentingan pribadi (berproduksi, membeli dan menjual) baik itu barang maupun jasa. Apakah manusia perlu dibatasi dalam mengejar kekayaan tadi, dan kemudian dengan batas-batas seperti apa? Selanjutnya bagaimana distribusi dari kekayaan tersebut serta bagaimana mewujudkan kesejahteraan, ketika kita berbicara masyarakat maka didalam masyarakat akan ada kaya, menengah, miskin, mayoritas dan minoritas.

Masih dengan komponen yang merangkai mata rantai terbentuknya komunikasi ilmiah. Fjällbrant (2007) mengidentifikasi secara lebih rinci tentang beberapa komponen yang berhubungan dan memiliki kaitan erat dalam proses tersebut. Seluruh komponen dapat dikategorikan kelompok kepentingan yang berkaitan satu sama lain sehingga komunikasi ilmiah dapat terbentuk dengan sendirinya.

Kepemilikan manajerial dalam perusahaan berfungsi untuk menyelaraskan kepentingan-kepentingan manajer dan kepentingan-kepentingan pemegang saham eksternal (Listyani 2003). Dengan adanya keselarasan atau kesamaan kepentingan maka diharapkan konflik keagenan dapat diperkecil, sebab manajer telah memiliki tujuan yang sama dengan pemegang saham yaitu untuk mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri.

Konflik keagenan memiliki asumsi bahwa manajer masing-masing individu semata-mata termotivasi oleh kepentingan dirinya sendiri, sehingga menimbulkan konflik atau principal dan agent (Vidyantie dan Handayani, 2006). Konflik keagenan dapat diminimalisasikan dengan adanya kepemilikan manajerial.

Selama ini produk akuntansi merupakan sarana bagi manajemen untuk mempertanggungjawabkan kinerja ekonomi perusahaan kepada investor, kreditor, dan pemerintah. Dimana kinerja yang dilakukan oleh manajer hanya untuk memajukan kepentingan finansial perusahaan dengan cara mengejar keuntungan semaksimal mungkin, tanpa mempertimbangkan akibat dari tindakan keuangan bisnis yang mereka jalankan terhadap mutu kehidupan lingkungan (Belkaoui, 2000).

Dari telaah pustaka di atas dapat dirangkum teori atau konsep hasil penelitian empirik yang digunakan untuk pengembangan konsep baru Simetrik kepentingan anggota jaringan yang dapat dilihat pada tabel 2.2. berikut ini

Tabel 2.2
Teori/Konsep/Hasil Penelitian Empirik Tentang Kepentingan

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Rasyidi	1988	Kekuasaan merupakan hak sebagai kepentingan yang diakui dan dilindungi oleh hukum.

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
		Sementara Allend menganggap hak sebagai suatu kekuasaan berdasarkan hukum, yang dengannya seorang dapat melaksanakan kepentingannya (the legally guaranteed power to realize an inferest).
Baiquni	1995	Kebijakan publik pada urnurnnya berasal dari kesadaran akan adanya masalah (<i>awareness of problem</i>) dan munculnya kelompok kepentingan yang berbeda dalam memperebutkan sumber daya dan kepentingan.
Belkaoui	2000	Kinerja yang dilakukan oleh manajer hanya untuk memajukan kepentingan finansial perusahaan dengan cara mengejar keuntungan semaksimal mungkin, tanpa mempertimbangkan akibat dari tindakan keuangan bisnis yang mereka jalankan terhadap mutu kehidupan lingkungan
Buchholz (dalam Daugherty)	2001	Public responsibility berkaitan dengan niat baik organisasi untuk secara aktif terlibat dalam berbagai isu publik meskipun tidak berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.
Schroeder et al.	2001	<i>Agent</i> diberi mandat oleh <i>principal</i> untuk menjalankan bisnis demi kepentingan <i>principal</i> . Manajer sebagai <i>agent</i> dan pemegang saham sebagai <i>principal</i> . Keputusan bisnis yang diambil manajer adalah keputusan untuk mamaksimalkan sumber daya (utilitas) perusahaan. Suatu ancaman bagi pemegang saham jikalau manajer bertindak untuk kepentingannya sendiri, bukan untuk kepentingan pemegang saham.
Heru Nugroho	2001	Organisasi buruh berperan sebagai institusi rnediasi antara kepentingan buruh dengan kepentingan pihak kapitalis.
Listyani	2003	Kepemilikan manajerial dalam perusahaan berfungsi untuk menyelaraskan kepentingan-kepentingan manajer dan kepentingan-kepentingan pemegang saham eksternal. Dengan adanya keselarasan atau kesamaan kepentingan maka diharapkan konflik keagenan dapat diperkecil, sebab manajer telah memiliki tujuan yang sama dengan pemegang saham yaitu untuk mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri.
Deliarnov.	2006	Manusia adalah makhluk rasional yang didorong kepentingan pribadi (berproduksi, membeli dan menjual) baik itu barang maupun jasa.

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
(Vidyantie dan Handayani)	2006	Konflik keagenan memiliki asumsi bahwa manajer masing-masing individu semata-mata termotivasi oleh kepentingan dirinya sendiri, sehingga menimbulkan konflik atau principal dan agent. Konflik keagenan dapat diminimalisasikan dengan adanya kepemilikan manajerial.

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan teori/konsep/hasil penelitian dalam rangkuman telaah pustaka pada tabel 2.2, diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Kepentingan (*Interesse*) adalah orientasi dasar yang berakar pada kemampuan manusia dan menjadi sarana dasariah manusia untuk melestarikan keberadaannya, dan untuk menentukan dan mengkreasi dirinya sendiri

2.3 Proses Sintesa tentang Jaringan

Jejaring bisnis didefinisikan oleh Anderson *et at.* (1994), sebagai hubungan bisnis yang terbentuk dari satu atau lebih dari dua jejaring. Jejaring bisnis/usaha terdiri atas tiga komponen yaitu pelaku, aktivitas, dan sumber daya, yang muncul pada masing-masing sub-jaringan.

Menurut Hakansson dan Johanson (1992) bahwa jejaring bisnis akan mencakup jejaring antar individu, jejaring kegiatan, dan jejaring sumber daya. Pada sub jejaring pelaku dapat diidentifikasi antara lain perusahaan, departemen, kelompok dan individu. Dimensi penting yang dimiliki jejaring bisnis, yang pertama, kekuatan hubungan; dan kedua sentralitas pelaku dalam jejaring.

Sedangkan, Easton dan Araujo (1986), mengklaim bahwa baik ikatan yang kuat dan lemah penting dalam jejaring bisnis. Hubungan dibangun di atas ikatan yang kuat, terutama ikatan sosial, adalah berdasarkan kepercayaan dan mutualitas. Mereka telah muncul di antara individu-individu yang bertindak sesuai dengan norma-norma dan aturan yang berlaku. Andersson *et al.* (1993) menyatakan bahwa hubungan yang lemah yaitu hubungan informal dan memiliki struktur yang longgar.

Selanjutnya Granovetter (1985), menyatakan bahwa hubungan berdasarkan ikatan sosial yang lemah adalah penting dalam distribusi informasi baru dalam

suatu sistem. Para individu yang terhubung melalui hubungan sosial adalah bagian dari jejaring sosial, yang merupakan sub-jejaring dalam jejaring bisnis. Scott, (1991) dan Mizruchi, (1994), menyatakan bahwa sentralitas seseorang dalam jejaring sosial, dibagi ke dalam lokal dan sentralitas global. Posisi lokal jika memiliki sejumlah besar koneksi dengan posisi lain dalam lingkungan terdekatnya. Posisi global ketika jejaring secara keseluruhan signifikan dengan strategi. Sebuah posisi sentral menunjukkan bahwa individu memiliki akses ke informasi lebih lanjut melalui hubungan yang lebih kuat, untuk pembuat keputusan kunci dari informan. Lebih lanjut Jarillo (1989), menyatakan bahwa dalam jejaring bisnis seorang aktor yang memiliki posisi sentral dapat bertindak sebagai penghubung, hal ini menunjukkan bahwa aktor tersebut dapat bertanggung jawab dalam jejaring bisnis secara keseluruhan.

Di antara berbagai perusahaan yang ada, maka modal sosial dilihat sebagai hal yang paling sering terlihat dalam jejaring tindakan berbagi informasi, tindakan kolektif dan tindakan bertukar informasi yang bersifat mutualisme atau menguntungkan kedua belah pihak (Flora dan Flora, 1993; Malecki, 2000; Woolcock, 1998). Storper *et al.* (1997) memandang hal ini sebagai suatu kapasitas atau kemampuan kolektif dan aturan yang dikembangkan dalam jejaring bisnis sebagai indikator dari modal sosial.

Kumpulan fitur jejaring sosial yang tercipta sebagai akibat dari aktivitas komunitas virtual yang menyebabkan pengembangan norma-norma sosial yang membantu kerja sama demi manfaat satu sama lain (Ferdinand, 2005).

Menurut Wei Zheng, 2006 menyatakan bahwa Modal sosial dapat berdimensi struktural, dimensi relasional dan dimensi kognitif meliputi norma-norma dan kepercayaan sedangkan modal sosial struktural meliputi jaringan-jaringan sosial baik formal, maupun informal sedangkan menurut Modityang, 2007 menyatakan bahwa Modal sosial dinyatakan dalam dimensi struktural dan dimensi konten. Dimensi sosial merujuk pada elemen-elemen fundamental dari jejaring sosial yang terbuka. Dimensi konten meliputi jenis-jenis norma, kepercayaan, pemahaman bersama, nilai-nilai, protokol sosial, kerja sama, simpati, kultur, toleransi dan keterampilan, dan lain-lain yang mengatur para

anggota komunitas.

Modal sosial internal dibangun secara intern dalam perusahaan, sedangkan modal eksternal dibangun melalui kemampuan perusahaan dengan mengembangkan jejaring sosial, jejaring kerja, kepercayaan, kepatuhan norma sosial dan kohesi sosial (Denison, 2008).

Dari telaah pustaka di atas dapat dirangkum teori atau konsep hasil penelitian empirik yang digunakan untuk pengembangan konsep baru Simetrik kepentingan anggota jaringan yang dapat dilihat pada tabel 2.3. berikut ini .

Tabel 2.3
Teori/Konsep/Hasil Penelitian Empirik Tentang jaringan

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Putnam	1993	Modal sosial bersifat positif dan dapat dibentuk menjadi sebuah norma dan jejaring yang memungkinkan setiap orang didalamnya untuk bertindak secara kolektif atau melekat dalam norma dan jejaring.
Jarillo	1989	Jaringan dapat menyediakan sarana bagi pemilik usaha kecil dan menengah sehingga dapat memperoleh sumberdaya eksternal yang dibutuhkan untuk perusahaan.
Bourdieu	1996	Agregat sumber daya aktual atau potensial terkait dengan kepemilikan jejaring hubungan perkenalan dan pengakuan satu sama lain.
Woolcock	1998	Informasi, kepercayaan dan norma-norma timbal balik di dalam jaringan seseorang.
Putnam	2000	Informasi, kepercayaan dan norma-norma timbal balik di dalam jaringan seseorang.
Cohen dan Pmsak	2001	Koneksi-koneksi di antara para individu, jejaring sosial dan norma timbal balik serta sifat dapat dipercaya yang muncul dari koneksi.
OECD	2001	Stok koneksi-koneksi aktif di antara orang-orang: kepercayaan, pemahaman satu sama lain, nilai-nilai dan perilaku yang mengikat para anggota jaringan & komunitas serta memungkinkan tindakan kooperatif.
Brata	2004	Jaringan, mematuhi norma, nilai-nilai dan pemahaman yang sama yang memfasilitasi kerja sama di dalam dan di antara kelompok.
Rafaeli, David, Soroka	2004	Jaringan sekampung halaman termasuk dalam salah satu bagian dari modal sosial.

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Ferdinand	2005	Kumpulan fitur jejaring sosial yang tercipta sebagai akibat dari aktivitas komunitas virtual yang menyebabkan pengembangan norma-norma sosial yang membantu kerja sama demi manfaat satu sama lain.
Wei Zheng	2006	Modal sosial dapat berdimensi struktural, dimensi relasional dan dimensi kognitif meliputi norma-norma dan kepercayaan sedangkan modal sosial struktural meliputi jaringan-jaringan sosial baik formal, maupun informal.
Anneli Kaasa	2007	Modal sosial seperti jaringan dan kepercayaan memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan inovasi dan kinerja komunitas.
Modityang	2007	Modal sosial dinyatakan dalam dimensi struktural dan dimensi konten. Dimensi sosial merujuk pada elemen-elemen fundamental dari jejaring sosial yang terbuka. Dimensi konten meliputi jenis-jenis norma, kepercayaan, pemahaman bersama, nilai-nilai, protokol sosial, kerja sama, simpati, kultur, toleransi dan keterampilan, dan lain-lain yang mengatur para anggota komunitas.
Valeria Sodano et al,	2008	Fitur-fitur organisasi seperti jaringan, norma dan kepercayaan sosial yang memfasilitasi koordinasi demi manfaat satu sama lain.
Sodano, et. Al	2008	Fitur-fitur organisasi seperti jejaring, norma, kepercayaan sosial yang memfasilitasi koordinasi demi manfaat satu sama lain.
Denison.	2008	Modal sosial internal dibangun secara intern dalam perusahaan, sedangkan modal eksternal dibangun melalui kemampuan perusahaan dengan mengembangkan jejaring sosial, jejaring kerja, kepercayaan, kepatuhan norma sosial dan kohesi sosial.

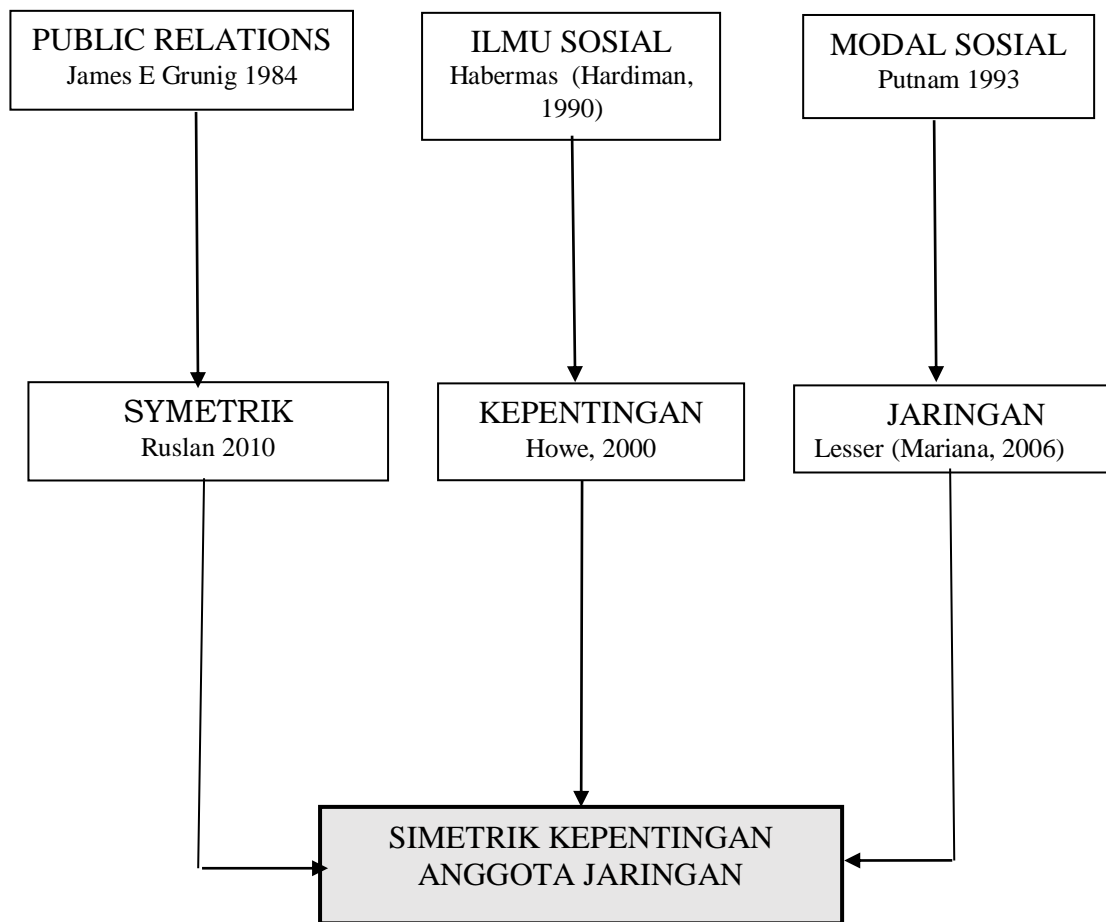
Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan teori/konsep/hasil penelitian dalam rangkuman telaah pustaka pada tabel 2.3, diatas dapat diambil kesimpulan bahwa jaringan adalah merupakan hubungan sosial masyarakat satu dengan masyarakat yang lain melalui berbagai variasi hubungan yang saling berdampingan dan dilakukan oleh prinsip kesukarelaan (*voluntary*), kesamaan (*equality*), kebebasan (*freedom*), dan

keadaban (*civility*), untuk selalu menyatukan diri dalam suatu pola hubungan yang sinergitas dalam menentukan kuat tidaknya modal sosial dalam masyarakat.

Dari beberapa sintesa diatas maka dapat dibuat mapping theory sebagai berikut :

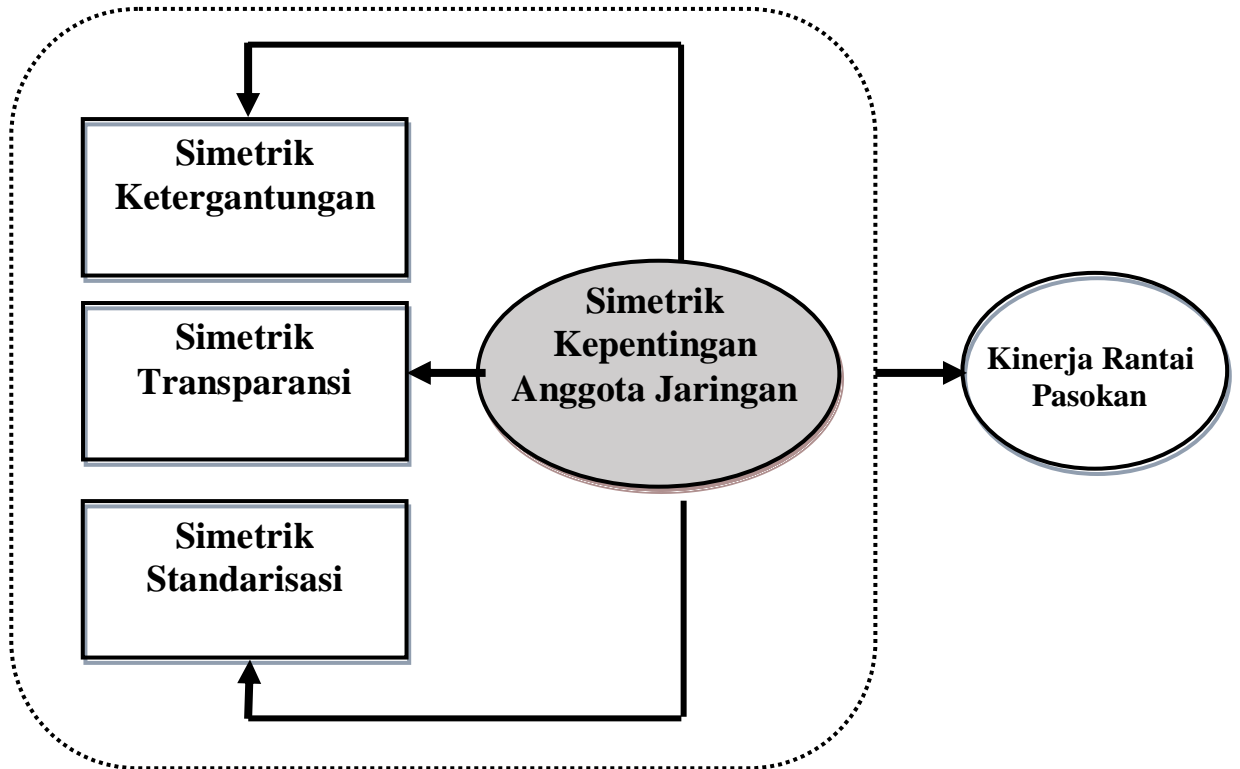
Gambar : 2.1
Mapping Teori tentang Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan



Berdasarkan kesimpulan telaah pustaka tersebut diajukan proposisi sebagai berikut :

SIMETRIK KEPENTINGAN ANGGOTA JARINGAN adalah Kesamaan Kepentingan anggota Jaringan yang dibangun melalui kesamaan Ketergantungan, Kesamaan Transparansi, dan Kesamaan Standarisasi yang berpotensi untuk meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan

Proposisi tersebut dapat disajikan dalam bentuk piktografis pada gambar 2.2 berikut ini.



Gambar 2.2
Model Piktografis Proposisi

2.4 Simetrik/Kesamaan

Banyak penelitian yang meneliti pengaruh kesamaan pada berbagai hal seperti kualitas hubungan, kerjasama, strategi, preferensi konsumen dan lain-lain. Dalam kaitannya dengan kualitas hubungan, ada beberapa penelitian yang membahas kesamaan sebagai penentu kualitas kerjasama, misalnya Crosby at.al. (1990) Barros dan Cannon (1997), Evans, Grewal dan Palmatier (2006) dan Bergeron dan Rajaobelina (2009).

Kepemilikan manajerial dalam perusahaan berfungsi untuk menyelaraskan kepentingan-kepentingan manajer dan kepentingan-kepentingan pemegang saham eksternal. Dengan adanya keselarasan atau kesamaan kepentingan maka diharapkan konflik keagenan dapat diperkecil, sebab manajer telah memiliki

tujuan yang sama dengan pemegang saham yaitu untuk mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri. (Listiyani: 2003)

Crosby et.al. (1990) meneliti kualitas hubungan antara tenaga penjual dan pelanggan pada perusahaan asuransi jiwa di USA. Objek penelitiannya adalah 469 kepala rumah tangga sebagai pengambil kebijakan yang berusia antara 25-44 tahun. Menurut Crosby et.al. (1990), ada tiga jenis simetrik/kesamaan tenaga penjual yaitu simetrik/kesamaan penampilan, gaya hidup dan status. Kesamaan penampilan mencakup kesamaan ciri khas, cara bicara dan kepribadian. Kesamaan gaya hidup mencakup kesamaan situasi keluarga, ketertarikan, pandangan klasik dan nilai. Kesamaan status mencakup kesamaan level pendidikan, level pendapatan dan kelas sosial. Model kualitas hubungan yang dikembangkan oleh Crosby et.al. (1990).

Hasil penelitian Crosby et.al. (1990) menemukan bahwa ketiga kesamaan tersebut berpengaruh signifikan pada kualitas hubungan.

Menurut Johnson dan Johnson (1972) dalam Doney dan Canon (1997), kesamaan merupakan salah satu karakteristik hubungan tenaga penjual memunculkan kepercayaan kepada pembeli bahwa tenaga penjual melakukan *sharing* ketertarikan dan nilai umum dengan orang dalam perusahaan pembeli. Kesamaan dapat menjadi tanda untuk mengharapkan pihak lain dapat memfasilitasi tujuan dari salah satu pihak di dalam situasi ketergantungan. Doney dan Canon (1997), Harapan pembeli ini meningkat menjadi kepercayaan karena pembeli merasa lebih baik dalam mengakses niat tenaga penjual. Pemahaman motivasi tenaga penjual juga mempermudah pembeli untuk memprediksi perilaku tenaga penjual yang akan datang dengan membangun kepercayaan melalui proses prediksi. Hasil penelitian Doney dan Canon (1997) menemukan bahwa kesamaan tenaga penjual berpengaruh positif signifikan pada kepercayaan perusahaan pembeli.

Penelitian Bergeron dan Rajaobelina (2009) meneliti mengenai anteseden dan konsekuensi kualitas hubungan pembeli penjual pada industri layanan keuangan. Model penelitian yang dikembangkan oleh Bergeron dan Rajaobelina (2009).

Menurut Mathews et.al (1972) , persepsi pengaruh kesamaan dapat meningkatkan kerja sama. Sedangkan menurut Woodside dan Davenport, kesamaan berkaitan positif dengan penjualan. Hasil penelitian Busch dan Wilson (1976) menunjukkan bahwa kesamaan tidak mempengaruhi sikap terhadap asuransi jiwa, tetapi kesamaan tenaga penjual dipandang lebih dipercaya dan memungkinkan lebih berpengaruh dari pada tenaga penjual yang tidak sama.

Penelitian yang dilakukan oleh Wexley (1980) menambahkan bahwa kesamaan antara deskripsi bawahan tentang manajer dan deskripsi bawahan sendiri berkaitan signifikan pada evaluasi manajer tentang kinerja pekerjaan bawahan. Sampel yang digunakan berasal dari latar belakang organisasional yang berbeda yang terdiri dari organisasi manufaktur, profesional dan layanan dengan berbagai level pekerjaan seperti waiters/waitresses, tenaga penjual dan engineers.

Menurut Kim (1991), kesamaan budaya merujuk pada derajat bahwa salah satu pihak mempersepsikan pihak lain sama dengan mereka dalam corak perseptual dan perilaku

Hasil penelitian Liu dan Wu (2008), dengan obyek penelitian 103 mahasiswa EMBA di Taiwan menunjukkan bahwa efek relative kepuasan dan kepercayaan di pembelian silang bervariasi berdasarkan kesamaan kategori yang berbeda dan kompleksitas. Model penelitian Liu dan Wu (2008).

Dari telaah pustaka di atas dapat dirangkum teori atau konsep hasil penelitian yang digunakan untuk pengembangan konsep baru Simetrik Kepentingan anggota Jaringan yang dapat dilihat pada tabel 2.4 berikut ini .

Tabel 2.4
Teori/Konsep/Hasil Penelitian Tentang Kesamaan
Untuk Mengembangkan Konsep Baru Simetrik Kepentingan anggota
Jaringan

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Brock	1965	Kesamaan berkaitan positif pada perubahan opini tentang kinerja perusahaan
Mathews, Wilson dan Monoky	1972	Persepsi kesamaan meningkatkan respon kerjasama antar perusahaan.
Woodside dan	1974	Kesamaan berkaitan positif dengan kinerja rantai

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Davenport		pasokan.
Busch dan Wilson	1976	Kesamaan tidak mempengaruhi sikap terhadap asuransi jiwa, tetapi kesamaan tenaga penjual dipandang lebih dipercaya dan memungkinkan untuk lebih berpengaruh dari pada tenaga penjual yang tidak sama.
Wexley et.al.	1980	Kesesuaian Antara deskripsi bawahan tentang manajer dan deskripsi manajer sendiri berkaitan signifikan dengan kepuasan bawahan. Kesesuaian antara deskripsi manajer tentang bawahan dan deskripsi bawahan sendiri berkaitan signifikan pada evaluasi manajer tentang kinerja pekerjaan bawahan.
Listiyani	2003	Dengan adanya keselarasan atau kesamaan kepentingan maka diharapkan konflik keagenan dapat diperkecil, sebab manajer telah memiliki tujuan yang sama dengan pemegang saham yaitu untuk mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri.
Houssi	2005	Efektivitas komunikasi manfaat produk baru pada pelanggan. Penggunaan kesamaan analogi vs kesamaan literal.
Lehr dan Gehr	2006	Kesamaan sikap berpengaruh signifikan pada pengukuran kinerja
Won	2007	Kesamaan berpengaruh pada pilihan merek.
Benedictis dan Tajoli	2007	Kesamaan dalam komposisi ekspor mempunyai dampak positif signifikan dan nonlinear pada coaching-up.
Mollenhorst et.al.	2008	Pendekatan Batasan pilihan mempengaruhi kesamaan dalam kepentingan antar organisasi.
Natour et.al	2008	Persepsi kesamaan proses memaksa pengaruh positif signifikan pada persepsi user dari kegunaan dan kepercayaan bantuan keputusan.
Liu dan Wu	2008	Efek relative keputusan dan kepercayaan di pembelian silang bervariasi berdasarkan kesamaan kategori yang berbeda dan kompleksitas.

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan teori/konsep/hasil penelitian dalam rangkuman telaah pustaka pada tabel 2.4, diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kesamaan merupakan faktor yang berperan penting dalam membangun simetrik/kesamaan kepentingan

anggota jaringan karena tanpa adanya kesamaan akan mengakibatkan timbulnya konflik dalam hubungan antar anggota jaringan.

2.4.1 Ketergantungan

Dalam literatur saluran distribusi, Ketergantungan merujuk pada derajat kebutuhan target perusahaan untuk memelihara hubungan dengan sumber daya eksternal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Kale, 1986), atau perluasan mitra dagang yang menyediakan sumber daya kritis untuk alternatif sumber pasokan yang terbatas (Buchaanan, 1992,p.65), anggota saluran perlu bergantung pada anggota lain untuk sharing tujuan karena setiap anggota memiliki spesialis fungsi yang berbeda. Fungsi-fungsi ini meliputi informasi, promosi, negosiasi, order, keuangan, pengambilan resiko, pemilikan, penagihan, pembayaran dan lain-lain yang mengalir ke depan maupun ke belakang melalui saluran. Menurut Pelton et.al (1997), fungsi-fungsi ini dapat bergeser dari satu anggota saluran ke anggota saluran lain, tidak dapat dieleminasi dan harus dibentuk oleh beberapa anggota atau kelompok anggota.

Menurut Emerson (1962), ketergantungan anggota saluran pada anggota lain berpengaruh positif pada motivasi tujuan investasi yang dimediasi secara negatif oleh ketersediaan alternatif kedua di luar ketertarikan hubungan. Menurut Frazier (1983), ketergantungan dapat didefinisikan sebagai kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan mempertahankan hubungan dengan perusahaan lain. Perilaku yang timbul karena ketergantungan biasanya dalam bentuk kepatuhan dan mencerminkan mekanisme motivasi berdasarkan kebutuhan perhitungan. Glanze dan Goldeson (1984) dan Sutherland (1989) mendefinisikan ketergantungan dalam psikologi dan psikologi sosial sebagai pernyataan dimana bantuan dalam hal keuangan, emosi, proteksi, keamanan atau perhatian sehari-hari yang lain diharapkan atau dijual secara aktif.

Menurut Aldrick, 1976 Saling ketergantungan merupakan variabel penting dalam hubungan kontraktual, Perbedaan fungsi dan spesialisasi organisasi memungkinkan terjadinya saling ketergantungan organisasional, Saling ketergantungan itu timbul bila dua buah organisasi yang mempunyai fungsi dan

spesialisasi yang berbeda. Misalnya perusahaan A, yang merupakan perusahaan *knock down furniture* kayu, melakukan proses produksi pengecatan, perakitan, dan menguasai pasaran ekspor yang sangat luas. Perusahaan B bergerak dalam bidang pembuatan komponen furniture kayu. Karena perusahaan B dekat dan menguasai sumber bahan baku, maka antara A dan B timbul saling ketergantungan satu sama lain karena perbedaan fungsi dan spesialisasi yang ada pada masing-masing organisasi tersebut.

Banyak aspek struktur ketergantungan pertukaran yang muncul dalam literature, tetapi penelitian yang paling menerima premis bahwa saling ketergantungan berpengaruh positif terhadap kinerja pertukaran karena ketergantungan meningkatkan keinginan mitra untuk menjaga hubungan dan tingkat adaptasi yang mereka lakukan. Hallen, Jhonson, dan Sayed Mohamed (1991) Hibbard, Kumar, dan Stem (2001).

Helper dan Sako (1995), Dalam dua dekade terakhir, produsen otomotif Amerika telah semakin telah mencoba untuk meniru keberhasilan rekan – rekan mereka di Asia dengan meningkatkan total volume bahan yang diperoleh melalui hubungan *outsourcing* dan mendorong kolaborasi yang lebih kuat dengan pemasok eksternal tapi hal ini sangat kontras dengan rekomendasi normative sebelumnya untuk produsen “untuk menyebarkan pembelian antara pemasok alternative sedemikian rupa untuk meningkatkan posisi tawar perusahaan” (Porter, 1980: 123-124) dan menyiratkan bahwa ada cara-cara di mana produsen mendapat manfaat dari hubungan kesaamaan ketergantungan

Dalam membangun teori pertukaran social, struktur ketergantungan pertukaran penting untuk memahami kinerja hubungan antar organisasional karena menentukan kemampuan masing-masing pasangan untuk mempengaruhi yang lain. Banyak pendekatan berbeda yang berusaha untuk menangkap struktur ketergantungan pertukaran, tetapi saling ketergantungan mitra biasanya mempengaruhi kinerja mitra kerja positif karena untuk mempertahankan hubungan mereka dan menghindari tindakan –tindakan deskruktif, sedangkan asimetri merusak ketergantungan hubungan melalui hambatan structural yang lebih sedikit untuk penggunaan kekuatan pemaksa. Bucklin dan Sangupta (1993)

Hibbard, Kumar, dan Stem (2001)

Dari telaah pustaka di atas dapat dirangkum teori atau konsep hasil penelitian empirik yang digunakan untuk pengembangan konsep baru Simetrik Kepentingan anggota Jaringan yang dapat dilihat pada tabel 2.5 berikut ini .

Tabel 2.5
Teori/Konsep/Hasil Penelitian Tentang Ketergantungan
Untuk Mengembangkan Konsep Baru Simetrik Kepentingan anggota
Jaringan

Peneliti	Teori/Konsep	Uraian Teori / Konsep / Hasil Penelitian
Emerson (1962)	Ketergantungan	Asimetri ketergantungan yang mendukung distributor mencerminkan hubungan pertukaran dimana ketergantungan pemasok lebih tinggi dari ketergantungan distributor sehingga memberikan kekuatan kepada pelaku kewirausahaan untuk meningkatkan kinerja bisnisnya.
Stinhcombe (1959) Thompson (1967)	Ketergantungan	Teori organisasi, setelah lama mengakui pentingnya lingkungan ekstrnal, organisasi telah ditandai sebagai sisitem struktur terbuka yang berusaha untuk mengelola tingkat ketergantungan mereka terhadap lingkungan
Pfeffer (1976)	Ketergantungan	<ul style="list-style-type: none"> • Aktifitas organisasi akan berusaha mengatur saling ketergantungan organisasi. Sementara itu fokus pada ketergantungan sumber daya akan bermanfaat dimasa depan.
Thomson (1967)	Ketergantungan	Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang penuh ketidakpastian adalah dengan jalan melindungi <i>core competencies</i> dan melakukan aktifitas-aktifitas dengan organisasi lain yang dapat menimbulkan saling ketergantungan.
DiMaggio dan Poweli (1983)	Ketergantungan	Peningkatan ketergantungan dan keterlibatan mereka bersama berakibat mitra <i>dyadic</i> juga dapat berkembang menjadi stuktur yang lebih mirip.
Fraize (1983)	Ketergantungan	Ketergantungan perusahaan perlu mempertahankan hubungan saluran untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
McAlister, Bazerman dan Fader (1986)	Ketergantungan	Asimetri ketergantungan mengganggu pemecahan masalah bersama karena pihak yang lebih lemah melawan eksploitasi sedangkan yang lebih kuat cenderung memperbesar lingkup eksploitasi atau

Peneliti	Teori/Konsep	Uraian Teori / Konsep / Hasil Penelitian
		melawan kemunculan niat untuk mengeksploitasi.
Keith et.al. (1990)	Ketergantungan	Kesiapan anggota saluran B untuk merespon kebutuhan A lebih besar pada saat B lebih tergantung pada A dari pada pada saat B sedikit tergantung pada A.
Lawler dan Yoo (1993,1996)	Ketergantungan	Tingkat saling ketergantungan yang meningkat mendorong kohesi dan komitmen aktif dalam hubungan dengan meningkatkan frekuensi perjanjian pertukaran
Provan (1993) Gulati dan Garguilo (1999)	Ketergantungan	Saling ketergantungan dapat mengilhami pertukaran interorganisasional dengan kekompakan yang meningkat dan logika yang dihasilkan kemudian dapat melanggengkan <i>embeddedness</i> , meningkatkan solidaritas sosial dan kerja sama dalam hubungan bisnis.
Gundlach dan Cadott (1994)	Ketergantungan	Ketergantungan pemasok yang tinggi cenderung menyebabkan pemasok tidak melakukan tindakan yang merusak distributor.
Gundlach dan Cadott (1994)	Ketergantungan	Asimetri ketergantungan berpengaruh negative terhadap kinerja dengan meningkatkan penggunaan kekuatan kohersifan mengurangi kesediaan untuk kompromi.
Uzi(1996); Uzi dan Gillespie (2002)	Ketergantungan	Orientasi yang lebih kooperatif berasal dari tingkat ketergantungan bersama yang tinggi diindustri pakaian AS di industry US <i>banking</i> .
Andaleeb (1996)	Ketergantungan	Ketergantungan akan lebih tinggi bila diperlukan sumberdaya yang tidak dapat ditemukan ditempat lain dan tujuan hanya dapat terwujud dari hubungan.
Lusch dan Brown (1996)	Ketergantungan	Pemasok yang sangat ketergantungan pada distributor memiliki sensitif yang kuat untuk memastikan bahwa hubungan saluran makmur dari waktu kewaktu.
Hartley dan Choi (1996)	Ketergantungan	Ketergantungan pemasok juga dapat memantu mengatasi resistensi terhadap perubahan dalam organisasi pemasok.
Murray, Holmes, dan Griffin (1996)	Ketergantungan	Pihak-pihak yang sangat tergantung pada hubungan lebih cenderung menafsirkan ambiguitas dalam perilaku pasangan mereka secara positif dari pada perilaku negative.
Lee et.al.	Ketergantungan	Informasi yang mengalir diantara pelanggan

Peneliti	Teori/Konsep	Uraian Teori / Konsep / Hasil Penelitian
(1997)		dan pemasok dapat menyeimbangkan penawaran dan permintaan dengan mengurangi ketidakpastian dan <i>bullwhip effect</i> diseluruh jejaring
Sivadas dan Dwyer (2000)	Ketergantungan	Saling ketergantungan aliansi yang lebih mendorong kompetisi kerjasama dari pada sebaliknya.
Chung (2003)	Ketergantungan	<ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan <i>retailer</i> pada pemasok berpengaruh positif terhadap penggunaan strategi pengaruh koersif pemasok. • Ketergantungan <i>retailer</i> pada pemasok berpengaruh positif terhadap ekonomi <i>retailer</i> dengan pemasok.
Provan (1993) Laamanen (2005)	Ketergantungan	Pemasok yang lebih tergantung pada pembeli mungkin lebih bersedia bekerja sama dengan pembeli.
Payan dan Farland (2005)	Ketergantungan	Ada interaksi positif antara ketergantungan dan strategi pengaruh koersif : a) ancaman dan b) janji pada pemenuhan.
Modi dan Mabert (2007)	Ketergantungan	Pemasok yang lebih tergantung pada pembeli mungkin lebih bersedia bekerja sama dengan pembeli dengan berpartisipasi dalam pelatihan yang mendukung pembeli.
Lee et.al. (2008)	Ketergantungan	Kualitas kemitraan menjadi predictor kunci keberhasilan <i>outsourcing</i> . Kualitas kemitraan ditemukan secara positif dipengaruhi oleh faktor seperti partisipasi, komunikasi, <i>sharing informasi</i> , dukungan manajemen puncak, dan secara negative dipengaruhi oleh umur hubungan dan saling ketergantungan.
Fraizer et.al. (2009)	Ketergantungan	<ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan simetri berpengaruh positif terhadap penularan rantai pasokan dalam bentuk imitasi dealer dari penggunaan strategi pengaruh <i>downstream</i> pada pemasok. • Ketergantungan simetri berpengaruh negatif terhadap penularan rantai pasokan dalam bentuk imitasi dealer dari penggunaan strategi pengaruh <i>downstream</i> pada manufaktur.

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan teori/konsep/hasil penelitian dalam rangkuman telaah pustaka pada tabel 2.5, diatas dapat diambil kesimpulan bahwa ketergantungan merupakan hal penting yang merupakan satu kesatuan yang harus diperhatikan dalam membentuk kesamaan kepentingan rantai pasokan. Jika didalam kesamaan kepentingan rantai pasokan tidak ada kesamaan ketergantungan maka akan *terjadi asimetri ketergantungan* yang berdampak salah satu pihak akan *menjadi dominan dan mengeksploitasi* pihak yang lebih tergantung.

2.4.2 Transparansi

Florini (1998) mendefinisikan transparansi sebagai kebalikan dari kerahasiaan, sedangkan Dana Moneter Internasional (1990) menggambarkan transparansi sebagai lingkungan dalam organisasi yang berpengaruh pada proses internal dan eksternal. Transparansi menyediakan hasil yang bermanfaat untuk membangun hubungan dan kepercayaan, Selain itu, transparansi dapat dilihat sebagai kondisi relasional atau variabel yang mempromosikan akuntabilitas, kolaborasi, kerjasama dan komitmen. Pengambilan keputusan organisasional dan proses operasional yang transparan akan berdampak pada akuntabilitas. Stakeholder internal dan eksternal juga dapat melihat letak tanggung jawab. Selain itu, transparansi organisasional juga dapat meningkatkan kepercayaan dan akuntabilitas melalui peningkatan kolaborasi dan kerjasama (Park dan Hilbert, 1995, dalam De Cremer dan Dewitte, 2002, Jahansoozi, 2006)

Menurut Mohr dan Spekman (1994), visibilitas informasi rantai pasokan adalah banyaknya informasi permintaan dan penawaran untuk perencanaan dan manajemen kontrol yang dimiliki oleh mitra rantai pasokan. Menurut Lee et,al (1997), informasi yang mengalir diantara pelanggan dan pemasok dapat menyeimbangkan penawaran dan permintaan di seluruh jejaring dengan mengurangi ketidakpastian dan bullwip effect. Menurut Dyer (1997), pertukaran tentang peramalan, perencanaan desain produk dan penjadwalan produksi mengurangi asimetri dan biaya monitoring, sehingga menurunkan insentif perilaku oportunistik pelaku transaksi. Menurut Mabert dan Venkataramanan (1998), peningkatan visibilitas yang dikombinasikan dengan sumber daya lain dalam suatu perusahaan tidak hanya meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan

perusahaan individu, tetapi juga merupakan dasar untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan.

Peran penting transparansi lebih ditujukan untuk memahami bagaimana mentransfer kepercayaan dalam konteks sosial organisasi untuk kepentingan organisasi dan *stakeholders*. (Williams (2005).

Transparansi menyediakan hasil yang bermanfaat untuk membangun hubungan dan kepercayaan. Selain itu, transparansi dapat dilihat sebagai kondisi relasional atau variabel yang mempromosikan akuntabilitas, kolaborasi, kerjasama dan komitmen. Pengambilan keputusan organisasional dan proses operasional transparan akan berdampak pada akuntabilitas. *Stakeholder* internal dan eksternal juga dapat melihat letak tanggung jawab. Selain itu, transparansi organisasional juga dapat meningkatkan kepercayaan dan akuntabilitas melalui peningkatan kolaborasi dan kerjasama, Jahansoozi (2006)

Transparansi mempunyai 8 manfaat sebagai berikut : (1) dapat merencanakan dan bertindak untuk menyesuaikan, (2) menghubungkan dan mendorong untuk bertindak dan berubah, (3) membantu melihat kekuatan yang mempengaruhi lini dasar, (4) memungkinkan pesan konsisten dan menghindari distorsi berita melalui gosip, (5) menciptakan konsistensi dan motivasi untuk merespon dengan cara serupa. Perusahaan yang konsisten cenderung sehat dan stabil, karena transparansi dan konsistensi adalah dua sisi mata uang yang sama, (6) menyebabkan eksekusi cepat, efisien, memfasilitasi penyelarasan dan menciptakan rasa mendesak bersama, (7) menyembuhkan perpecahan kita atau merka yang bekerja pada tujuan yang berbeda, (8) membuat orang berkinerja tinggi tetap ingin bekerja pada perusahaan yang memperlakukan mereka dengan hormat. Quint Studer (CEO Studer Group) 2006

Pelanggan yang menginginkan transparansi informasi lebih kurang bersedia untuk profil. Hasil ini menimbulkan dilema bagi perusahaan, dimana konsumen yang memiliki nilai transparansi informasi kebanyakan juga merupakan konsumen yang kurang bersedia profil *online*. Untuk mengelola dilema ini, perusahaan sebaiknya mengadopsi strategi yang menyediakan fitur yang memenuhi kebutuhan konsumen yang lebih bersedia untuk ikut serta dalam personalisasi,

sehingga menerima bahwa minoritas sensitive privasi konsumen tidak bersedia untuk berpartisipasi dalam personalisasi, Awad dan Krishnan (2006)

Hsu 2009, menyatakan bahwa (1) Mitra rantai pasokan didalam dan diantara kelompok-kelompok memiliki dampak positif pada kualitas *sharing* informasi antar organisasional, (2) Kualitas *sharing* informasi antar organisasional memiliki dampak positif pada kinerja rantai pasokan terpadu dan (3) Kualitas *sharing* informasi harus multi dimensional. Keberhasilan pelaksanaan system manajemen rantai pasokan antara perusahaan akan menghasilkan sinergi yang signifikan dan dikaitkan dengan keunggulan kompetitif

Dari telaah pustaka di atas dapat dirangkum teori atau konsep hasil penelitian empirik yang digunakan untuk pengembangan konsep baru Simetrik Kepentingan anggota Jaringan yang dapat dilihat pada tabel 2.6. berikut ini .

Tabel 2.6
Teori / Konsep / Hasil Penelitian Tentang Transparansi
Untuk Mengembangkan Konsep Baru Simetrik Kepentingan anggota
Jaringan

Peneliti	Teori/Konsep	Uraian Teori / Konsep / Hasil Penelitian
Williams (2005)	Transparansi	Peran penting transparansi lebih ditujukan untuk memahami bagaimana mentransfer kepercayaan dalam konteks sosial organisasi untuk kepentingan organisasi dan <i>stakeholders</i> .
Soh (2006)	Transparansi	Semua pasar elektronik mengajarkan strategi diferensiasi, tetapi yang menarik, tidak semua pasar elektronik berhasil menghindari transparansi harga. Beberapa pasar elektronik berhasil meskipun memungkinkan transparansi harga tinggi.
Oh dan Luca (2006)	Transparansi	Kenaikan harga rendah terjadi lebih sering dari pada penurunannya, sedangkan frekuensi penyesuaian harga secara signifikan terkait dengan penyebaran harga produk.
Quint Studer (CEO Studer Group) 2006	Transparansi	Transparansi mempunyai 8 manfaat sebagai berikut : (1) dapat merencanakan dan bertindak untuk menyesuaikan, (2) menghubungkan dan mendorong untuk bertindak dan berubah, (3) membantu melihat kekuatan yang mempengaruhi lini dasar, (4)

Peneliti	Teori/Konsep	Uraian Teori / Konsep / Hasil Penelitian
		memungkinkan pesan konsisten dan menghindari distorsi berita melalui gosip, (5) menciptakan konsistensi dan motivasi untuk merespon dengan cara serupa. Perusahaan yang konsisten cenderung sehat dan stabil, karena transparansi dan konsistensi adalah dua sisi mata uang yang sama, (6) menyebabkan eksekusi cepat, efisien, memfasilitasi penyelarasan dan menciptakan rasa mendesak bersama, (7) menyembuhkan perpecahan kita atau merka yang bekerja pada tujuan yang berbeda, (8) membuat orang berkinerja tinggi tetap ingin bekerja pada perusahaan yang memperlakukan mereka dengan hormat.
Hsu (2009)	Transparansi	<ul style="list-style-type: none"> • (1) Mitra rantai pasokan didalam dan diantara kelompok-kelompok memiliki dampak positif pada kualitas <i>sharing</i> informasi antar organisasional, (2) Kualitas <i>sharing</i> informasi antar organisasional memiliki dampak positif pada kinerja rantai pasokan terpadu dan (3) Kualitas <i>sharing</i> informasi harus multi dimensional

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan teori/konsep/hasil penelitian dalam rangkuman telaah pustaka pada tabel 2.6, diatas dapat diambil kesimpulan bahwa transparansi merupakan hal penting yang merupakan satu kesatuan yang harus diperhatikan dalam membentuk kesamaan kepentingan rantai pasokan. Jika didalam kesamaan kepentingan rantai pasokan tidak ada kesamaan transparansi maka akan terjadi *asimetri informasi* yang berdampak pada integrasi proses dalam rantai pasokan sehingga dapat menimbulkan *ketidakseimbangan proses dan bullwhip effect* yang dapat merugikan anggota rantai pasokan yang lain.

2.4.3 Standarisasi

Menurut Elinder (1961), Fatt (1964) dan roostal (1963), isu standarisasi pertama kali muncul pada kebijakan iklan internasional dan telah dikembangkan

ke dalam keseluruhan program pemasaran (Buzzell, 1968) dan proses pemasaran (Sorenson dan wiiechmann, 1975)

Menurut Buzzell (1968), literatur standarisasi telah memperlihatkan tiga perspektif dominan, yaitu standarisasi total, adaptasi total dan kontingensi. Perspektif standarisasi total menekankan trend terhadap homogenisasi perilaku pembeli dan pasar serta manfaat substansial standarisasi. Perspektif adaptasi total menekankan perbedaan kuat persaingan dan pengaturan antar negara yang diperlukan untuk strategi kustomisasi pemasaran pada pasar individual. Perspektif kontingensi mengikuti derajat kontingensi variasi standarisasi pada karakteristik internal organisasional (tujuan, sumber daya, komitmen dan pengalaman internasional) dan dorongan lingkungan eksternal (permintaan pasar, sifat produk / industri, tekanan persaingan, regulasi pemerintah dan teknologi).

Penelitian yang dilakukan oleh Bennett (1982) telah menunjukkan bahwa manajer pembelian dapat menghemat uang dengan mengembangkan prosedur standar pembelian yang memungkinkan mereka menghabiskan waktu lebih banyak pada aktifitas non rutin, seperti analisis nilai / biaya dan pengembangan pemasok.

Penelitian yang dilakukan oleh Hamel dan Prahalad (1994) juga menekankan peningkatan interdependensi antar pasar negara. Untuk menjadi pesaing global yang efektif, perusahaan harus memfasilitasi subsidi silang. Satu cara untuk memfasilitasi subsidi silang adalah standarisasi produk dan strategi pemasaran global.

Menurut Samiee dan Roth (1992), standarisasi dapat diartikan sebagai kesamaan strategi pemasaran yang diaplikasikan dalam pasar. Menurut Cateora (1993), kegagalan untuk merespon dapat menghambat keberhasilan perusahaan dalam pasar internasional. Jejaring operasional perusahaan yang ada di seluruh dunia secara internasional menjadi tidak kompetibel dengan strategi standarisasi. Menurut Cateora (1993), pemasaran harus hati-hati dan sensitif pada perbedaan budaya negara untuk kelangsungan hidup dan keamanan dalam pasar internasional. Pendekatan standarisasi hanya layak jika budaya tidak berbeda secara signifikan.

Menurut Cavusgil et.al. (1993), standarisasi dapat diartikan sebagai strategi pemasaran domestik yang di aplikasikan pada pasar asing. Sedangkan menurut Zou dan Cavusgil (1996), strategi standarisasi secara eksternal adalah subjek pada perbedaan regulasi pemerintah dan inspratruktur pemasaran. Menurut Cavusgil et.al. (1993), strategi standarisasi tidak bisa dilakukan pada saat regulasi pemerintah membuat pasar berbeda, khususnya pada saat bisnis asing diperlukan untuk memenuhi regulasi lingkungan, standar keselamatan produk atau kebutuhan konten lokal.

Menurut Zou dan Cavusgil (1996), strategi pesaing juga membatasi feasibilitas pendekatan standarisasi dalam pasar internasional. Menurut Cavusgil dan Zou (1994), dan Yip (1989), jika praktek untuk memenagkan pesaing adalah adaptasi program dan proses pemasaran pada pasar asing, maka pendekatan standarisasi perusahaan dapat dikurangi. Menurut Cavusgil et.al.(1993), standarisasi produk global yang melibatkan pengembangan produk kualitas tinggi dan biaya rendah memerlukan sedikit atau tanpa kustomisasi untuk dijual dalam pasar asing.

Menurut Jayaram dan Vickery (1998), pengaruh standarisasi metrial pada kinerja pembelian belum ada. Penelitian Jayaram dan Vickery (1998) menganalisa hubungan *lead time* pengadaan dengan kinerja secara empiris dan mengidentifikasi stanadrisasi sebagai anteseden kinerja *lead-time* pengadaan. Jayaram dan Vickery (1998), mengidentifikasi standarisasi sebagai penggunaan prosedur, material, komponen dan proses standar untuk mendesain dan membuat produk. Tetapi penelitian Jayaram dan Vickery (1998) ini tidak mempertimbangkan penggunaan prosedur standar penelitian.

Jayaram et.al, (2000) menggunakan definisi standarisasi Jayaram dan Vickery (1998) dan menguji pengaruh infrastruktur sistem informasi dan proses perbaikan strategi secara empiris pada beberapa indikator kinerja berbasis waktu. Jayaram et.al.(2000) menemukan bahwa standarisasi paling berpengaruh kecepatan pengiriman dan *resvonsiveness* pada kinerja pelanggan. Standarisasi prosedur komponen dan proses berpengaruh positif pada pengiriman tepat waktu

dan efektifitas pada kinerja bisnis. Jayaram et.al. (2000) juga tidak mempertimbangkan penggunaan standarisasi pada kinerja pembelian.

Standarisasi material, komponen dan prosedur pembelian telah dipertimbangkan oleh para praktisi dan akademik sebagai perbaikan kinerja pembelian dan bisnis. Pendapat yang mendukung hubungan ini didasarkan pada bukti yang bertentangan (Porter, 2002), penelitian kasus (Handfeild, 1993) dan penelitian empiris dengan sample terbatas (Jayaram dan vickery, 1998, Jayaram et.al.2000) sehingga masih diperlukan bukti empiris yang mengakses manfaat konferhensif yang berkaitan dengan standarisasi material dan prosedur pembelian dan dampaknya pada kinerja bisnis pembelian.

Menurut Devenport et.al. (2004), tujuan utama standarisasi proses bisnis, informasi dan praktek-praktek informasi manajemen adalah untuk mengontrol dan meminimalkan variabelitas yang menyebar di berbagai unit bisnis organisasi dan mencapai efiesiensi dan konsentrasi dalam pelaksanaan. Organisasi mungkin akan sulit untuk mencapai kontrol dasar bisnis mereka sendiri tanpa praktek-praktek proses informasi dan manjemen standar. Integrasi dengan rantai pasokan dengan kontrol proses dan praktek manajemen informasi yang tidak memadai benar-benar dapat memebuat organisasi mempunyai hubungan yang paling lemah dalam jejaring. Prsoes standar yang diaktifkan oleh implementasi sistem EKP/*Enterprise Rescue Planing* dapat memainkan peran penting dalam mengitegrasikan dan mengelola dengan rantai pasokan.

Upaya untuk membakukan standar dapat dilakukan secara tunggal atau bersama. Perbedaan antara dua model turun ke tingkat kerjasama yang menggunakan standar *setter*. Dua jenis kerjasama yang disebut disini. Pertama menyangkut hubungan kolaburatif antara berbagai standar *setter* sendiri. Dalam jenis ini, berbagai perusahaan dari industri yang sama memilih untuk mengkoordinasikan proses standarisasi dari pada bertarung di pasar. Tipe kedua mengacu pada kemitraan yang menetapkan standar *setter* dengan persuhaan pihak ketiga, seperti produsen produk komplementer , vendor dan juga mitra teknologi. Menurut Shapiro dan Varian (1999), ketika proses standarisasi adalah murni berbasis kompetensi, rekayasa dan promosi standar umumnya akan menjadi usaha

perorangan yang sebagian besar dilakukan oleh perusahaan besar dan berpengaruh dan murah.

Menurut Tasseey (2000), standar industri diartikan sebagai “ satu spesifikasi dimana semua elemen produk, proses, format atau prosedur harus sesuai di bawah yuridikasinya”. Weberg (2004), fokus dalam penelitian pada jenis standar tertentu, yaitu standar kompatibilitas ini memungkinkan untuk menghubungkan komponen yang berbeda (produk atau teknologi) untuk membangun sistem. Sistem menghubungkan beberapa komponen yang berberda untuk menyediakan layanan bagi pengguna akhir. Selanjutnya wegberg (2004), menjelaskan bahwa ada eksternalitas jejaring positif, jika utilitas suatu produk (teknologi) kepada pengguna meningkat jika jumlah pengguna produk/teknologi yang kompatibel maningkat.

Menurut Megamatin dan Carlon (1995), standarisasi dapat terjadi dalam koalisi perusahaan dan peserta lain yang saling bersaing untuk menetap standar. Sedangkan menurut Schmidt dan Werle (1998), perusahaan dapat bekerjasama dalam sebuah koalisi industri, sementara yang sudah memperkenalkan produk di pasar yang bersaing menggunakan versi standar potensial.

Tahun 1990an dapat dilihat banyak penelitian dengan bentuk standarisasi dan lembaga baru. Banyak pendekatan baru standarisasi hibrida persaingan pasar / negosiasi. Salah satu penelitian adalah liberalisasi pasar di seluruh dunia. Liberalisasi diperbolehkan masuk untuk mengambil tempat di pasar ditutup sampai sekarang. Hal ini telah meningkatkan kebebasan produsen untuk memilih pemasok, mitra dan teknologi.

Literatur teoritis organisai industri telah dianalisis secara mendalam bagaimana perusahaan seharusnya menggunakan kebebasan mereka untuk standarisasi. Penelitian pada model standarisasi dalam konteks dengan eksternalitas jejaring adalah Farrell Dan Saloner (1998). Penelitian mereka merupakan karya klasik yang memiliki modal dinamis, dimana dua perusahaan memilih standar antara dua teknologi. Ada manfaat keuntungan dalam memiliki standar dengan manfaat tambahan jika produk dipilih sebagai standar (misalnya, karena hak kekayaan intelektual). Kedua perusahaan dapat mengadopsi produk

secara sepihak, sehingga membiarkan pasar memilih produk atau bergabung dengan suatu komite industri, penetapan standar dimana mereka dapat mengusulkan produk standar. Jika tidak mengadopsi secara sepihak, masuk ke dalam suatu pertemuan komite untuk mencoba untuk memilih standar. Permainan ini berlanjut sampai salah satu dari mereka atau keduanya secara sepihak mengadopsi produk atau keduanya untuk menyepakati sebuah standar dalam pertemuan komite.

Chi (1996) mengeksplorasi hubungan antara waktu dan biaya *switching* model standarisasi. Jika perusahaan tidak standarisasi awalnya mereka dapat mengeksperimentasi dengan produk yang berbeda. Menurut Farrell dan Saloner (1998) pasar mungkin gagal untuk membangun standar *de facto*. Choi (1996) menjelaskan bahwa biaya *switching* membuatnya terlalu mahal bagi perusahaan untuk beralih ke standar. Jika perusahaan memiliki standar *ex ante*, misalnya dalam proses negosiasi mereka tidak akan dikenakan biaya *switching* pasti akan menyadari eksternalitas jejaring positif mengadopsi standar.

Farrell dan Saloner (1988) dan Choi (1996) menjelaskan kapan model seleksi pasar gagal untuk berkumpul distandar *de facto*. Perusahaan mengambil keputusan *ex ante* yang tidak terorganisasi dan mereka mungkin tidak dapat mengingkari *ex post* mereka karena biaya *switching*. Hal ini menunjukkan bagaimana perusahaan dapat mencapai model standarisasi hibrida yang menghubungkan dengan cara membiarkan perusahaan mengadopsi teknologi *ex ante* yang berbeda, kemudian memilih standar konsensus.

Menurut Asatani (1999), standar industri akan menciptakan kompatibilitas antara berbagai produk pemasok yang ada dan baru. Para pemasok dapat menginternalisasi bagian keuntungan utilitas konsumen menjadi keuntungan yang ditingkatkan.

Sebuah pemasok mapan harus memilih apakah akan bekerja sama dengan pendatang baru untuk mengembangkan suatu standar industri. Jika tidak, perusahaan memungkinkan untuk mewujudkan eksternalitas jejaring positif. Menurut Besen dan Farrell (1994) dan Katz dan Shapiro (1992), jika standar bisa membuat kedua perusahaan jasa pengganti yang lebih baik, persaingan yang

dihasilkan antar vendor bisa mengurangi keuntungan mereka. Sebuah aspek penting standarisasi adalah sejauh mana standarisasi akan mengurangi deferensiasi produk, meningkatkan persaingan harga dan mengurangi keuntungan.

Berpartisipasi dalam proses pengembangan standar menyebabkan sebuah vendor mapan untuk beralih ke produk yang distandarisasikan. Hal itu menimbulkan biaya-biaya *switching*. Sebuah strategi alternatif dapat untuk memperbaharui produk yang agak meniru produk baru. Menurut Chen, Vencataraman, Black, dan Mac.Millan (2002), perusahaan memiliki kemungkinan besar untuk menghadapi entri inovatif, terutama mengingat komitmen dan sifat publik itu ketika saingan memperkenalkan produk eksklusif. Strategi ini menyebabkan pasar dengan produk bersaing. Hasilnya adalah bahwa beberapa eksternalitas jejaring positif tidak terealisasi. Sebuah pemasok mapan karena menghadapi *trade-off* antara eksternalitas dengan proses penetapan standar mahal dan menimbulkan biaya *switching*.

Standarisasi menurut perspektif pengguna yang diambil dari penelitian Witzel dan Beimborn (2006) yang didefinisikan sebagai pelaksana dan pengguna standar dan untuk berinteraksi dengan komunikasi mitra. Sebaliknya pengguna sehari-hari standar merujuk terutama baik untuk hasil difusi banyak keputusan individu atau standarisasi keberhasilan strategi penetrasi vendor.

Pertanyaan dasar yang mendasari keputusan standarisasi pengguna adalah apakah standarisasi biaya melebihi manfaat?. Sementara standarisasi biaya (biaya adopsi standar) relatif mudah untuk menghitung *ex ante*, manfaat menggunakan standar sering bahkan tidak dapat diukur setelah adopsi. Penggunaan standar Teknologi Informasi umumnya menyederhanakan transaksi yang dilakukan atau memudahkan pertukaran informasi antara agen. Sedangkan penggunaan standar dapat menyebabkan tabungan langsung karena komunikasi lebih murah dan cepat. Manfaat yang lebih strategis : menghindari diskontuitas media, menghilangkan kesalahan, dan mengurangi waktu dan biaya. Menurut Model Witzel dan Beimborn (2006) dikembangkan dengan cara yang umum sehingga dapat diterapkan untuk setiap tingkat penyelidikan yang tercantum dalam Damsgaard dan Lyytinen (1998) yang membuat analisis empiris pada difusi

EDI pada tingkat makro (misalnya, nasional) makro (misalnya , industri), dan mikro (yaitu, dalam perusahaan)

Standarisasi membutuhkan proses untuk menyeimbangkan persyaratan yang saling bertentangan: untuk fungsionalitas yang tertanam dalam standar dan juga untuk kecepatan pembangunan. King et.al. (1994) mengakui bahwa standarisasi adalah kegiatan sosial yang kompleks yang melibatkan beragam faktor yang melampaui mengidentifikasi solusi teknis yang optimal.

Standarisasi *de facto* jauh lebih “menantang” bagi perusahaan, karena peran mereka dapat bermain dalam proses standarisasi adalah lebih relevan dari pada di standar *de jure*. Memang, beberapa strategi yang berbeda dapat diadopsi dalam rangka untuk mempengaruhi adopsi akhir standar yang diinginkan, sedangkan dalam standarisasi *de jure* strategi yang tersedia secara signifikan dibatasi oleh aksi badan pengawas. Selain itu, menurut David dan Greenstein (1990) dan Chiesa *at.al.* (1998a), ancaman lebih besar yang terhubung dengan sebuah standarisasi secara *de facto*, dan bahkan hidup bisa sulit jika strategi standarisasi gagal. Kelompok standarisasi yang kalah kehilangan keuntungan penggerak pertama (yaitu manfaat kekuatan monofoli sesaat) dan mungkin harus menghabiskan banyak sumber daya untuk menjembatani kesenjangan teknologi dan pengetahuan dengan pemenang.

Selanjutnya, yang kalah harus bersaing dalam batas-batas yang ditetapkan oleh pesaing yang dikenakan oleh standar disatu sisi menurut Sanchez dan Mahoney (1996), konsep standarisasi itu sendiri menjamin kemungkinan bersaing dalam batasan tersebut, karena menyiratkan adopsi arsitektur modular yang tersedia untuk semua pelaku pasar. Disisi lain, pengembangan standar teknologi bisa dapat mempertahankan kepemimpinan yang jelas dan kuat dalam kompetensi inti yang dibutuhkan oleh teknologi.

Dari telaah pustaka di atas dapat dirangkum teori atau konsep hasil penelitian yang digunakan untuk pengembangan konsep baru Simetrik kepentingan anggota jaringan yang dapat dilihat pada tabel 2.7 berikut ini .

Tabel 2.7
Teori / Konsep / Hasil Penelitian Tentang Standarisasi
Untuk Mengembangkan Konsep Baru Simetrik Kepentingan anggota
Jaringan

Peneliti	Teori/Konsep	Uraian Teori / Konsep / Hasil Penelitian
O'Neil (1967)	Standarisasi	Standarisasi dapat mengurangi biaya (Xerox)
Peebles (1967)	Standarisasi	Standarisasi dapat mengurangi biaya (Goodyear)
Braunstein dan White (1976)	Standarisasi	Potensi manfaat menggunakan standarisasi, selain mampu menjangkau mitra komunikasi yang lebih baik, juga dapat mengurangi biaya yang lebih rendah
Levitt (1983)	Standarisasi	Standarisasi dapat mengurangi biaya
Schmidt dan Werle (1989)	Standarisasi	Perusahaan dapat bekerja sama dalam sebuah koalisi industri, sementara yang sudah memperkenalkan produk dipasar yang bersaing menggunakan versi standar potensial.
Vardar (1992)	Standarisasi	Standarisasi dapat mengurangi biaya produksi (American Express, Braun).
Samiee dan Roth (1992)	Standarisasi	Standarisasi dapat diartikan sebagai kesamaan strategi pemasaran yang diaplikasikan dalam pasar.
Szymanski (1993)	Standarisasi	Manfaat Standarisasi strategi campuran sumber daya di seluruh pasar barat dan variabel strategi bersaing dan struktur pasar yang merupakan penjelas utama kinerja bisnis diseluruh pasar-pasar barat.
Cateora (1993)	Standarisasi	Pemasar harus berhati-hati dan sensitif pada perbedaan budaya negara untuk kelangsungan hidup dan keamanan dalam pasar internasional. Pendekatan standarisasi hanya layak jika budaya tidak berbeda secara signifikan
Hamel dan Prahalad (1994)	Standarisasi	Menekankan peningkatan interdependensi antara pasar negara. Untuk menjadi pesaing global yang efektif, perusahaan harus memfasilitasi subsidi silang. Satu cara untuk memfasilitasi subsidi silang adalah standarisasi produk dan strategi pemasaran global
Besen dan Farrell	Standarisasi	Sebuah aspek penting standarisasi adalah sejauh mana standarisasi akan mengurangi

Peneliti	Teori/Konsep	Uraian Teori / Konsep / Hasil Penelitian
		diferensiasi produk, meningkatkan persaingan harga dan mengurangi keuntungan.
Kogut <i>et.al.</i> (1995)	Standardisasi	Semakin besar kemampuan sebuah perusahaan dibentuk untuk menetapkan standar, semakin besar kemungkinan bahwa itu adalah mitra diinginkan untuk mendatang. Selain itu, jejaring yang lebih terpusat di sekitar perusahaan <i>incumbent</i> , kemungkinan bahwa pemain utama dapat mengatur standar industri, yang pada gilirannya mengundang masuk pemain lain.
Magematin dan Carlon (1995)	Standardisasi	Standardisasi dapat terjadi dalam koalisi perusahaan dan peserta lain yang saling bersaing untuk menetapkan standar
Zou dan Cavusgil (1996)	Standardisasi	Strategi standardisasi tidak bisa dilakukan pada saat regulasi pemerintah membuat pasar berbeda, khususnya pada saat bisnis asing diperlukan untuk memenuhi regulasi lingkungan, standar keselamatan produk atau kebutuhan konten lokal.
Daud dan Shurmer (1996)	Standardisasi	Tiga bentuk pengaturan standar: <ul style="list-style-type: none"> • Standarisasi <i>de facto</i>, dimana spesifikasi sebuah perusahaan tunggal menjadi dianggap sebagai standar • Standarisasi resmi, mengambil tempat didalam <i>Standardization Development Organization / SDO</i> yang diakui, terutama Organisasi Internasional untuk Standar (ISO) • Standarisasi konsorsium, konsorsium standar swasta / <i>private standards consortia</i> (PSC) yang dibentuk oleh kelompok organisasi untuk memenuhi kebutuhan standardisasi khusus mereka.
Zhou et.al. (1997)	Standardisasi	Standardisasi produk inti dan <i>pricing</i> muncul sebagai hasil peningkatan intensitas ekspor, tetapi standardisasi peripherals dan level layanan pelanggan mempunyai kontribusi untuk mengurangi intensitas ekspor.
Botschen dan Hemetsberg (1998)	Standardisasi	Tingkat kesamaan antara pasar-perusahaan sangat menentukan sejauh mana kegiatan <i>marketing-mix</i> dapat distandardisasi.
Andrus dan Norvell	Standardisasi	Perusahaan dengan perbedaan tingkat keterlibatan internasional cenderung untuk

Peneliti	Teori/Konsep	Uraian Teori / Konsep / Hasil Penelitian
(1998)		mengejar perbedaan derajat Standardisasi.
Shapiro dan Varian (1999)	Standardisasi	Ketika proses standardisasi adalah murni berbasis kompetisi, rekayasa dan promosi standar umumnya akan menjadi usaha perorangan yang sebagian besar dilakukan oleh perusahaan besar yang berpengaruh dan murah
Tassey (2000)	Standardisasi	Standar industri diartikan sebagai “satu spesifikasi dimana semua elemen produk, proses, format, atau prosedur harus seseuai dibawah yuridiksinya”.
Mallick dan Mukhopadaya (2001)	Standardisasi	Profitabilitas superior terjadi ketika produk di adaptasi lalu diperkenalkannya standar produk dipasar global.
Blind (2001)	Standardisasi	Standar internasional pasar domestik terbuka untuk importer asing dan cenderung mengurangi ekspor <i>neto</i> perdagangan internasional di Swiss.
Chen, Venkataraman, Black dan MacMilan (2002)	Standardisasi	Perusahaan memiliki kemungkinan besar untuk menanggapi entri inovatif, terutama mengingat komitmen dan sifat publik itu ketika saingan memperkenalkan produk eksklusif. Strategi ini menyebabkan pasar dengan produk bersaing.
Chung (2003)	Standardisasi	Standardisasi distribusi dan strategi produk memiliki efek pada kinerja perusahaan dalam skenario intermarket.
Davenport et.al. (2004)	Standardisasi	Tujuan utama stanardisasi proses bisnis, informasi dan praktek-praktek informasi manajemen adalah untuk mengontrol dan meminimalkan varibilitas yang menyebar di berbagai unit bisnis organisasi dan mencapai efisiensi dan konsistensi dalam pelaksanaan.
Okazaki et.al. (2006)	Standardisasi	Iklan standar tidak meningkatkan kinerja keuangan dan stratejik perusahaan, dengan ketentuan bahwa lingkungan eksternal dan internal sumber daya perusahaan kondusif untuk standardisasi
Sethamraju (2006)	Standardisasi	Model seleksi standar dapat bebasis kerjasama, dimana standar yang dipilih melalui negosiasi. Dalam hal ini, perusahaan secara sukarela menyerahkan produk mereka kesebuah konsorsium atau pengaturan standar.

Peneliti	Teori/Konsep	Uraian Teori / Konsep / Hasil Penelitian
Lee et.al. (2008)	Standardisasi	ISO 14000 dapat menjadi strategi yang efektif untuk perusahaan manufaktur Taiwan untuk meningkatkan efisiensi manajerial dan memelihara daya saing
Wu dan Cheng (2009)	Standardisasi	Penyedia layanan harus meningkatkan proporsi strategi standardisasi portofolio mereka dalam strategi pemasaran secara keseluruhan mereka jika hubungan positif antara strategi standardisasi dan kinerja strategis relative kuat.
Schilke et.al. (2009)	Standardisasi	Hubungan standardisasi-kinerja secara signifikan lebih kuat untuk perusahaan-perusahaan besar dengan menawarkan produk yang homogen, tingkat penetrasi pasar global yang tinggi, strategi kepemimpinan biaya dan kemampuan koordinasi yang kuat
Peneliti (2014)	Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan Meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan	<i>Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan</i> adalah Kesamaan Kepentingan anggota Jaringan yang dibangun melalui kesamaan Ketergantungan, Kesamaan Transparansi, dan Kesamaan Standarisasi yang berpotensi untuk meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan Konsep baru ini dikembangkan berdasarkan telaah pustaka yang mendalam yang berkaitan dengan teori-teori <i>Network, Principle Agency, Transaction Cost Analysis, Resource Based View dan Resource Dependence</i> , serta konsep-konsep penelitian sebelumnya mengenai kesamaan, ketergantungan, transparansi, dan standarisasi.

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan teori/konsep/hasil penelitian dalam rangkuman telaah pustaka pada tabel 2.7, diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kesamaan standarisasi merupakan hal penting yang merupakan satu kesatuan yang harus diperhatikan dalam membentuk kesamaan kepentingan rantai pasokan. Jika dalam kesamaan kepentingan rantai pasokan tidak ada kesamaan standarisasi maka *buyer* akan pindah ke pemasok yang memiliki standar yang sama dengan *buyer*.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa ketiga kesamaan kepentingan yaitu kesamaan ketergantungan, kesamaan transparansi, dan

kesamaan standarisasi merupakan dasar strategik untuk pengembangan kinerja rantai pasokan dan dapat diasumsikan variabel yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan.

BAB TIGA

PENGEMBANGAN MODEL TEORITIKAL DASAR SIMETRIK KEPENTINGAN ANGGOTA JARINGAN

3.1 Kualitas Strategi Bersaing

Esensi strategi bersaing dapat digambarkan sebagai sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing, keunggulan mana dapat bermakna ganda yaitu disatu sisi sebagai instrumen untuk menghasilkan kinerja dan sisi yang lain sebagai instrumen untuk menetralkan aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Proses ini yang secara sadar dikembangkan dari waktu ke waktu pada hakekatnya akan menjadi dasar yang kuat bagi pencapaian dan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan. (Ferdinand, 2003).

Untuk membuat sumber daya ini berpotensi sebagai sumber dari keunggulan bersaing berkelanjutan, maka sumber daya yang dimiliki perusahaan harus memenuhi empat atribut atau kriteria yaitu:

1. *Value*, sumber daya tersebut haruslah mampu menghasilkan nilai dalam artian bahwa ia berkemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan atau menetralkan ancaman-ancaman dalam lingkungan perusahaan.
2. *Rareness*, sumber daya tersebut harus memenuhi syarat kelangkaan dalam artian keberadaannya adalah langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan atau yang potensial dihadapi.
3. *Imperfect Imitability*, sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah yang bersifat tidak mudah ditiru atau dapat ditiru dengan tidak sempurna, dalam artian bahwa sumber daya dan kompetensi ini cukup mahal (costly) atau sulit untuk ditiru.
4. *Substitutability*, sumber daya yang dimiliki dan digunakan haruslah tidak mudah untuk substitusi, ia haruslah tidak memiliki substitusi yang sama karena akan

menjadi masalah misalnya walaupun ia bersifat valuable tetapi bukanlah sesuatu yang jarang dan bukan pula mudah ditiru.

Manajer strategis sering kali putus asa dalam upayanya untuk mengantisipasi pengaruh lingkungan yang terus menerus berubah. Elemen-elemen eksternal yang berbeda mempengaruhi strategi yang berbeda pada waktu yang berbeda dan dengan kekuatan yang bervariasi. Hal ini mengarahkan beberapa manajer, terutama perusahaan yang lebih kecil atau yang tidak begitu kuat untuk meminimalkan perencanaan jangka panjang, yang membutuhkan komitmen sumber daya. Sebaliknya, hal ini menguntungkan manajer dengan cara memungkinkan mereka untuk beradaptasi terhadap tekanan yang baru dari lingkungan.

Konsep strategi menurut Barney (2007), adalah berkaitan dengan teori sebuah Bisnisnya. Pendekatan RBV menilai bahwa nilai ekonomis dan keunggulan kompetitif sebuah organisasi ekonomi terletak pada kepemilikan dan pemanfaatan secara efektif sumber daya ekonomi yang mampu menambah nilai (valueable), bersifat jarang dimiliki, sulit untuk ditiru (imperfectly imitable), dan tidak tergantikan oleh sumber daya lain (non-substitutable) (Barney 1991,2001,2007; Lewin and Phelan 1999; Wright, Mc.Mahan, dan Mc.Williams 1992). Oleh karena itu, strategi bersaing harus diletakkan pada upaya-upaya mencari, mendapatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya sumber daya strategis. Dua sumber daya strategis yang dimaksud adalah manusia (modal manusia) dan organisasi (organizational capital). Dalam istilah yang berbeda dapat disandingkannya dengan konsep modal intelektual.

Manajemen strategis (*strategic management*) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya (Barney, 1997). Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan (Grant, 1995) Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Durand (1997) mengemukakan empat pendekatan pengembangan dan pendayagunaan kompetensi-kompetensi, yaitu (1) *reinforcement* dalam pendayagunaan; (2) “*synergetic fit*”; (3) akses melalui pemanfaatan jaringan (*networking access*); dan (4) adaptabilitas. *Reinforcement* diterapkan ketika organisasi telah memiliki dan terbiasa menerapkan kompetensi yang dibutuhkan. *Synergetic fit* diterapkan ketika kompetensi tersedia pada berbagai unit dalam organisasi dan membutuhkan sinergi diantara unit-unit untuk memenuhi tuntutan-tuntutan akan portofolio kompetensi baru (pendekatan statis). Sedangkan akses melalui jaringan dan adaptabilitas merupakan pendekatan-pendekatan dinamis. Akses melalui jaringan berarti bahwa organisasi mampu mengakses sumber sumber kompetensi eksternal tepat waktu dan dengan biaya murah. Jaringan dapat mencakup para pemasok, perantara dalam pemasaran, pelanggan, bahkan pesaing.

Aaker , 1989 mengidentifikasi alur keuntungan bersaing yang berkelanjutan adalah suatu proses pengelolaan aset dan ketrampilan yang melibatkan 3 langkah: pertama mengidentifikasi aset yang relevan dan ketrampilan dengan mengamati sukses dan kegagalan; kedua memiliki aset dan ketrampilan yang relevan untuk masa depan kebutuhan pasar; ketiga implementasi dari program yang akan dikembangkan, ditambahkan dan atau melindungi aset ini dan ketrampilan. Itami & Roehl, 1987; Hall, 1992 menyarankan bahwa kunci unsur strategi adalah manajemen aset tidak kelihatan dan menyarankan bahwa tiap-tiap putaran dari siklus bisnis harus menambah nilai.

Day, 1994 menempatkan efek langsung antara orientasi strategis dan kinerja sehingga membayangkan orientasi pasar adalah kunci untuk menghadapi dan bereaksi terhadap perubahan lingkungan pasar. Perusahaan dengan pendekatan langsung mempengaruhi kemampuan untuk menghasilkan keuntungan bersaing dengan sukses (Harrison-Walker, 2001; Pelham dan Wilson, 1996; Narver Slater, 2000, dalam Sinkovics, 2004).

Pelanggan dan pesaing adalah dimensi orientasi strategis yang mewakili sebagian besar dari strategi perusahaan dan kinerja perusahaan. Dengan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan pesaing, produsen serta dapat bergerak dan bereaksi cepat ke pesaing, seperti merancang pekerjaan dan prosedur

operasi yang fleksibel, ke perusahaan pesaing. (Harrison-Waker, 2001; Sinkovics, 2004).

Menurut Barney, 1991; suatu perusahaan dikatakan mempunyai satu keuntungan kompetitif ketika sedang menerapkan satu strategi penciptaan nilai yang tidak secara serempak diterapkan pesaing yang potensial saat ini (Sinkovics, 2004). Jenings dan Lumkin, 1992; Tyler' Bettenhaus dan Daft, 1999; Yasat Ardekani & Nystrom, 1993 dalam penelitiannya tidak seorangpun dari mereka memfokuskan pada khusus perusahaan kecil, selanjutnya terlepas dari itu semua secara nyata lingkungan, strategi dapat memperkuat kinerja. Pendekatan Strategis berpotensi untuk meningkatkan kemampuan kompetisi untuk berkontribusi meningkatkan kinerja (Han, Kan dan Srivastavo, 1998; Sinkovics, 2004)

Dari telaah pustaka di atas dapat dirangkum teori atau konsep hasil penelitian empirik tentang kualitas strategi bersaing yang dapat dilihat pada tabel 3.1. berikut ini .

Tabel 3.1
Teori/Konsep/Hasil Penelitian Empirik Tentang Kualitas Strategi Bersaing

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Porter	1980,1985	Menyatakan teori startegi generik, diamana perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan mengandalkan pada sumberdaya dari keunggulan kompetitif yaitu kepemimpinan biaya.
Philips, Chang dan Buzzel	1983	Strategi ini dapat menghasilkan keuntungan atas rata-rata karena memungkinkan perusahaan untuk harga yang lebih rendah untuk mencocokkan atau mengalahkan pesaing mereka dan masih mendapatkan keuntungan.
Grant	1995	Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan.
Hill dan Murray	1988	Stragtegi ganda yang menggabungkan kepemimpinan biaya dan diferensiasi dapat menyebabkan yang melebihi yang unggul.
Myers dan Harvey	2001	Strategi diferensiasi adalah suatu usaha untuk menciptakan nilai yang konsumen lihat yang unik, sehingga memungkinkan perusahaan untuk

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
		membangun loyalitas pelanggan dan harga premium yang melebihi biaya ekstra yang berkaitan dengan strategi.
Beal dan Yasai Ardekani	2000	Strategi dual yang sekaligus menekankan biaya dan diferensiasi, dapat menghasilkan kinerja yang unggul dibandingkan dengan kompetitor.
Thompson dan Stricland	1995	Strategi merupakan salah satu aspek penting untuk menjawab perubahan yang cepat dan tidak mampu diprediksi
Craig dan Douglas	1997	Strategi kepemimpinan biaya memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja perusahaan dalam negeri dibandingkan dengan perusahaan asing.
Glueck	1997	Variabel lingkungan bersifat <i>Linconrtolable</i> , artinya variabel yang tidak dapat dikendalikan atau dipengaruhi. Oleh karena agar organisasi tetap exis dan berkelanjutan harus adaptif dengan lingkungan. Analisis lingkungan merupakan suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap organisasi.
Pierce dan Robinson	1997	Strategi yang dijalankan oleh organisasi harus terus menerus dievaluasi, apakah masih tetap sesuai dengan lingkungan organisasi secara internal maupun eksternal.
Jauch dan Glueck	1988	Strategi adalah merupakan rencana terpadu dan komprehensif yang berhubungan dengan rencana strategis keuntungan perusahaan untuk tantangan lingkungan.
Menon	1999	Studi menyimpulkan bahwa sebuah strategi yang baik harus didasarkan pada kajian yang mendalam tentang kondisi internal organisasi yang mencakup kekuatan dan kelemahan.
Ferdinand	2002	Kemampuan mengembangkan pilihan-pilihan strategik merupakan bagian dari proses pengembangan strategi dan kemampuan mengakses peluang dan mengadaptasi ancaman lingkungan akan meningkatkan derajat keandalan strategi yang dikembangkan dan hal ini mengindikasikan mutu sebuah strategi
Li dan Li	2008	Strategi kepemimpinan biaya rendah kurang efektif dalam pasar yang kurang terkonsentrasi dari pada yang lebih terkonsentrasi.

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan teori/konsep/hasil penelitian dalam rangkuman telaah pustaka pada tabel 3.1 diatas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi bersaing pada dasarnya disusun untuk membentuk respon terhadap perubahan eksternal suatu organisasi yang relevan agar mampu tetap eksis dan pada gilirannya akan mampu bersaing secara berkelanjutan, sedangkan kualitas strategi bersaing terdapat empat pendekatan pengembangan dan pendayagunaan kompetensi-kompetensi menurut penelitian Durand (1997), yaitu (1) *reinforcement* dalam pendayagunaan; (2) “*synergetic fit*”; (3) akses melalui pemanfaatan jaringan (*networking access*); dan (4) adaptabilitas. *Reinforcement* diterapkan ketika organisasi telah memiliki dan terbiasa menerapkan kompetensi yang dibutuhkan. *Synergetic fit* diterapkan ketika kompetensi tersedia pada berbagai unit dalam organisasi dan membutuhkan sinergi diantara unit-unit untuk memenuhi tuntutan-tuntutan akan portofolio kompetensi baru (pendekatan statis). Sedangkan akses melalui jaringan dan adaptabilitas merupakan pendekatan-pendekatan dinamis. Akses melalui jaringan berarti bahwa organisasi mampu mengakses sumber sumber kompetensi eksternal tepat waktu dan dengan biaya murah. Jaringan dapat mencakup para pemasok, perantara dalam pemasaran, pelanggan, bahkan pesaing.

3.1.1 Adaptabilitas Lingkungan

Lingkungan persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan industri. Elemen lingkungan persaingan seharusnya dipelajari lebih lanjut karena kegagalan industri di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan industri. Pengetahuan yang lebih luas tentang lingkungan pemasaran akan meningkatkan kemampuan pihak manajemen untuk menganalisa data yang diterima dan memilih data yang diperlukan serta menentukan tujuan perusahaan sebagai respon terhadap perubahan kondisi lingkungan (Menon dkk, 1999, p.25).

Kondisi lingkungan eksternal diketahui memiliki peranan yang besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses, dan struktur organisasi sehingga pemantauan terhadap lingkungan eksternal sangat diperlukan. Namun

demikian analisis terhadap lingkungan eksternal sangat sulit dilakukan karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu dengan lainnya. Dinamika lingkungan lebih menekankan pada perubahan-perubahan yang cepat, sulit diprediksi, dan tidak direncanakan sebelumnya. Perusahaan yang beroperasi dalam pasar yang berubah-ubah dengan cepat dituntut untuk senantiasa memodifikasi produk dan pelayanannya sebagai upaya untuk memenuhi perubahan pasar secara memuaskan. Dalam kondisi lingkungan yang berubah cepat ini, keunggulan bersaing perusahaan ditentukan oleh kreativitas dan inovasi yang dapat memuaskan pelanggan secara lebih baik dibanding pesaing. Oleh karena itu, dalam kondisi lingkungan pasar yang dinamis, fokus pada pelanggan dan pesaing menjadi satu kewajiban yang tidak dapat dihindari perusahaan (Prasetya, 2002, p. 223 – 224).

Hadjimanolis (2000, p.238) menjelaskan bahwa intensitas kompetisi dan persaingan lingkungan merupakan ukuran pasar untuk berinovasi. Pada saat para pesaing mengeluarkan strategi baru sehingga mereka memiliki kesempatan untuk berkembang di pasar maka intensitas persaingan yang terjadi akan semakin tinggi. Mereka memiliki bekal yang cukup kuat untuk bersaing. Saat inilah perusahaan perlu melakukan inovasi guna mengimbangi perubahan strategi yang dilakukan pesaing. Perusahaan yang tidak memiliki sumber daya cukup guna merespon perubahan biasanya akan tertinggal dari pesaingnya. Beliau juga mengemukakan bahwa perusahaan yang menggunakan lebih banyak sumber-sumber informasi teknologi cenderung lebih inovatif dibandingkan perusahaan yang tidak memanfaatkan informasi teknologi. Keberadaan teknologi informasi dapat dipakai sebagai 'jendela' untuk melihat peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Dengan informasi teknologi sekaligus perusahaan akan dapat mengukur kekuatan yang dimilikinya jika dibandingkan dengan para pesaing.

Luo (1999, p.42) mengkonsepkan dinamika atau perubahan sebagai derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan. Lingkungan bisnis yang selalu berubah bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen dan atau standar kompetisi. Penelitian yang dilakukan oleh Calantone (1994, p.145) juga berhasil membuktikan adanya pengaruh antara

inovasi dengan kesuksesan produk baru. Perusahaan yang berani untuk mengambil resiko guna melakukan inovasi akan berhasil dalam menciptakan ide-ide baru dan produk-produk baru yang disukai pasar. Hal ini dikarenakan dalam mencari sebuah terobosan atau inovasi, perusahaan akan mencari dari berbagai sumber tentang perubahan kondisi pasar yang terjadi. Perusahaan seharusnya akan mendapatkan informasi tentang produk seperti apa yang diinginkan oleh konsumen. Dari informasi tersebut, perusahaan dengan segala kemampuannya akan menciptakan produk baru yang sesuai dengan tuntutan konsumen dan sebagai akibatnya produk tersebut akan diminati oleh konsumen. Bagi perusahaan kondisi ini akan mendatangkan keuntungan berupa terbelinya produk sehingga secara langsung akan meningkatkan kinerja pemasarannya. Hal ini menjadi dasar untuk melihat hubungan antara kreativitas program pemasaran dan lingkungan bagi peningkatan kinerja pemasaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Frese dkk (2002, p. 271 – 274) berhasil membuktikan adanya kebutuhan perusahaan untuk berorientasi wirausaha pada saat kondisi lingkungannya mengalami masa yang sulit. Orientasi wirausaha tidak terlalu berpengaruh bagi perusahaan ketika berada dalam kondisi lingkungan yang biasa saja atau tanpa adanya perubahan atau persaingan yang tajam. Hal ini dikarenakan, karakteristik dari orientasi wirausaha merupakan pendobrak atau pencari jalan baru guna membawa perusahaan mencari jalan keluar yang lebih baik ketika kondisi makin memburuk. Sebaliknya ketika kondisi lingkungan relatif sama maka orientasi kewirausahaan tidak terlalu berpengaruh. Perusahaan cenderung melakukan strategi yang sebelumnya telah dilakukan dengan sedikit perubahan-perubahan guna penyesuaian. Pada kondisi lingkungan stabil, program-program pemasaran selama ini tetap dapat dipertahankan.

Terdapat beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor-faktor yang membentuk lingkungan eksternal (*external environment*), dapat dibagi menjadi tiga subkatagori yang saling terkait: faktor-faktor dalam lingkungan operasi, faktor-faktor dalam lingkungan jauh dan faktor-faktor dalam lingkungan industri,

Lingkungan operasi disebut juga sebagai lingkungan kompetitif, terdiri atas faktor-faktor dalam situasi kompetitif yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Diantara faktor-faktor ini, yang terpenting adalah posisi kompetitif perusahaan, komposisi pelanggannya, reputasinya dimata pemasok, dan kreditor, dan kemampuan merekrut karyawan yang memiliki kapabilitas. Lingkungan operasi biasanya lebih dipengaruhi oleh pengaruh atau pengendalian perusahaan dibanding dengan lingkungan jauh. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih proaktif (sebagai lawan dari reaktif) dalam menangani lingkungan operasi dibandingkan dengan menangani lingkungan yang jauh (Pearce dan Robinson, 2007).

Lingkungan Jauh (*remote environment*) terdiri atas faktor-faktor yang berasal dari luar, dan biasanya tidak terkait, dengan situasi operasi suatu perusahaan: (1) ekonomi, (2) sosial, (3) politik, (4) teknologi, (5) ekologi. Lingkungan ini memberikan peluang, ancaman dan batasan bagi perusahaan, tetapi jarang sekali ada suatu perusahaan yang dapat memberikan pengaruh timbale balik yang cukup besar. (Pearce dan Robinson, 2007)

Berada dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, setiap pelaku bisnis dituntut untuk senantiasa beradaptasi dengan pola perubahan agar tetap kompetitif. Organisasi juga menghadapi dan mengalami berbagai perubahan sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis. Perubahan yang terjadi dapat berupa struktur organisasi, perubahan jenjang karier, perubahan kompetensi yang diperlukan dan lain sebagainya. Organisasi dituntut untuk semakin kritis dalam mensikapi fenomena-fenomena perubahan lingkungan bisnis yang terjadi dewasa ini agar dapat bertahan hidup, melalui perubahan cara pandang yang dimilikinya terhadap kondisi eksternal dan internal yang ada. Perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi seringkali menghadapkan organisasi pada pertanyaan-pertanyaan mengenai keputusan-keputusan strategik apa saja yang dibuat dan apakah sumber daya yang harus dimiliki agar organisasi dapat selalu kompetitif.

Ketidakpastian lingkungan merupakan ancaman bagi manajemen strategi, karena ketidakpastian menghambat kemampuan organisasi untuk mengembangkan

rencana jangka panjang dan untuk membuat keputusan strategis untuk menjaga perusahaan seimbang dengan lingkungan eksternal. (Hunger, J. David & Thomas L. Wheleen, 2003 dalam Zulaikha, 2003). Oleh karena itu Zulaikha & Fredianto, 2003 mengemukakan bahwa pentingnya menyelaraskan kapabilitas perusahaan dengan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. Atau Calantone, 1994 jika lingkungan eksternal berubah maka perusahaan dituntut untuk mampu mengakomodasi dirinya dengan perubahan tersebut.

Hasil riset Gordon dan Narayan (1984) kata kesesuaian merupakan kata kunci kaitan antara lingkungan eksternal dengan kapabilitas organisasi (lingkungan organisasi) kesesuaian yang dimaksud dapat diartikan sebagai sebuah bentuk tindakan perusahaan dalam menggunakan kapabilitasnya untuk memenuhi suatu tuntutan, yaitu tuntutan yang berasal dari lingkungan eksternal.

Body dan Fulk (1996) menyatakan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan tergantung kepada kemampuannya untuk memantau dan beradaptasi dengan lingkungannya. Fey dan Denison (2003) mendefinisikan adaptasi sebagai kemampuan menerjemahkan tuntutan lingkungan bisnis kedalam tindakan. Perusahaan mendefinisikan adaptasi dengan adanya dorongan pelanggan, mengambil resiko, belajar dari kesalahan. Gibbons et.al, (2003) menyatakan bahwa untuk mencapai kesuksesan perusahaan harus secara terus menerus beradaptasi dengan lingkungannya, dengan melakukan pemilihan strategi yang tepat dan mendesain struktur organisasi yang tepat untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptasi dan fleksibilitas yang tinggi terhadap lingkungannya, maka keberhasilan tersebut memperlihatkan kinerja perusahaan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Covin & Slevin, 1989).

Studi empiris penelitian Apaydin *et.al.* (2011) menunjukkan bahwa untuk setiap bisnis untuk meningkatkan kinerja perusahaan bisnis, orientasi pasar responsif dan orientasi pasar proaktif tidak cukup. Perusahaan harus memiliki

kemampuan beradaptasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Sedangkan penelitian yang dilakukan pada industri mobil di Australia oleh You *et.al* (2009) mengemukakan bahwa adaptabilitas lingkungan internal memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja rantai pasokan. Adaptabilitas lingkungan, pembagian tanggung jawab, otonomi pengambilan keputusan, dan kinerja bisnis Menurut penelitian Thonpapanl, 2011. Menunjukkan bahwa adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

Dari telaah pustaka di atas dapat dirangkum teori atau konsep hasil penelitian empirik tentang adaptabilitas lingkungan dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut ini .

Tabel 3.2
Teori/Konsep/Hasil Penelitian Empirik Adaptabilitas Lingkungan

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Covin & Slevin	1989	Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptasi dan fleksibilitas yang tinggi terhadap lingkungannya, maka keberhasilan tersebut memperlihatkan kinerja perusahaan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah
Calantone	1994	Perusahaan yang berani untuk mengambil resiko guna melakukan inovasi akan berhasil dalam menciptakan ide-ide baru dan produk-produk baru yang disukai pasar.
Body dan Fulk	1996	Kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan tergantung kepada kemampuannya untuk memantau dan beradaptasi dengan lingkungannya.
Luo	1999	Mengkonsepkan dinamika atau perubahan sebagai derajat perubahan dan ketidakstabilan lingkungan yang sulit diramalkan. Lingkungan bisnis yang selalu berubah bisa terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen dan atau standar kompetisi.
Menon dkk	1999	Pengetahuan yang lebih luas tentang lingkungan pemasaran akan meningkatkan kemampuan pihak manajemen untuk menganalisa data yang diterima

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
		dan memilih data yang diperlukan serta menentukan tujuan perusahaan sebagai respon terhadap perubahan kondisi lingkungan.
Prasetya	2002	Dalam kondisi lingkungan pasar yang dinamis, fokus pada pelanggan dan pesaing menjadi satu kewajiban yang tidak dapat dihindari perusahaan.
Frese dkk	2002	Penelitian yang dilakukan berhasil membuktikan adanya kebutuhan perusahaan untuk berorientasi wirausaha pada saat kondisi lingkungannya mengalami masa yang sulit.
Fey dan Denison	2003	mendefinisikan adaptasi sebagai kemampuan menerjemahkan tuntutan lingkungan bisnis ke dalam tindakan. Perusahaan mendefinisikan adaptasi dengan adanya dorongan pelanggan, mengambil resiko, belajar dari kesalahan.
Gibbons <i>et.al</i> ,	2003	Untuk mencapai kesuksesan perusahaan harus secara terus menerus beradaptasi dengan lingkungannya, dengan melakukan pemilihan strategi yang tepat dan mendesain struktur organisasi yang tepat untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih.
(Hunger,J. David & Thomas L. Wheleen, dalam Zulaikha.	2003	Ketidakpastian lingkungan merupakan ancaman bagi manajemen strategi, karena ketidakpastian menghambat kemampuan organisasi untuk mengembangkan rencana jangka panjang dan untuk membuat keputusan strategis untuk menjaga perusahaan seimbang dengan lingkungan eksternal.
Suwarni & Dharma	2004	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan internal dan eksternal berpengaruh positif terhadap hubungan strategis • Hubungan Strategis berpengaruh terhadap Kinerja Usaha.
Slovakia, Papulova	2006	<ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya organisasi dan adaptabilitas lingkungan berpengaruh positif terhadap Kolaborasi Strategi. • Kolaborasi Strategi berpengaruh positif terhadap Daya Saing.
Pearce dan Robinson	2007	Lingkungan operasi biasanya lebih dipengaruhi oleh pengaruh atau pengendalian perusahaan dibanding dengan lingkungan jauh. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih proaktif (sebagai lawan dari reaktif) dalam menangani

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
		lingkungan operasi dibandingkan dengan menangani lingkungan yang jauh.
You <i>et.al</i>	2009	Sedangkan penelitian yang dilakukan pada industri mobil di Australia mengemukakan bahwa adaptabilitas lingkungan internal memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja rantai pasokan.
Apaydin <i>et.al.</i>	2011	Studi empiris penelitian menunjukkan bahwa untuk setiap bisnis untuk meningkatkan kinerja perusahaan bisnis, orientasi pasar responsif dan orientasi pasar proaktif tidak cukup. Perusahaan harus memiliki kemampuan beradaptasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.
Thonpapanl	2011	Adaptabilitas lingkungan, pembagian tanggung jawab, otonomi pengambilan keputusan. Adaptabilitas lingkungan Berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan teori/konsep/hasil penelitian dalam rangkuman telaah pustaka pada tabel 3.2 diatas dapat diambil kesimpulan bahwa Untuk mencapai kesuksesan perusahaan harus secara terus menerus beradaptasi dengan lingkungannya, dengan melakukan pemilihan strategi yang tepat dan mendesain struktur organisasi yang tepat untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih.

3.1.2 Kepemimpinan Biaya Rendah

Strategi yang pertama ini muncul pada dekade 1970-an karena populernya konsep *experience curve*. Strategi ini berusaha untuk mencapai kepemimpinan biaya rendah melalui konstruksi efisiensi atas fasilitas yang ada, pengurangan biaya secara teliti berdasarkan pengalaman, pengendalian biaya dan *overhead* secara ketat, dan minimisasi biaya pada bidang-bidang seperti penelitian dan pengembangan, pelayanan, tenaga penjualan, periklanan dan sebagainya. Perhatian manajerial pada pengendalian biaya merupakan suatu hal yang mendasar dalam pencapaian tujuan strategi ini.

Strategi kompetitif kepemimpinan biaya merupakan strategi yang biasa digunakan dalam literatur (Dess dan Davis, 1984; Nayyar, 1993). Strategi

kepemimpinan biaya Porter (1980) saling melengkapi dengan strategi kompetitif yang lain, yaitu strategi kepemimpinan biaya dari Porter mirip dengan strategi *defender* (Miles dan Snow, 1978) dan strategi efisiensi (Hambrick, 1983). Kepemimpinan biaya adalah memproduksi barang standar pada biaya per unit yang sangat rendah untuk konsumen yang sensitif terhadap harga (Porter, 1980). Tujuan strategi kompetitif keunggulan biaya adalah memperoleh harga murah relatif terhadap pesaing. Agar dapat mencapai tujuan harga murah, strategi keunggulan biaya harus diaplikasikan pada berbagai fungsi organisasi secara komprehensif. Cara strategi kompetitif kepemimpinan biaya diimplementasikan pada organisasi diterangkan oleh Porter (1980, p.35) sebagai berikut:

“Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat, penghindaran pelanggan marjinal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang, seperti litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan, dan lain-lain.”

Acar dan Wilson (1993) mendukung pandangan bahwa sebuah produk yang tidak mungkin sebagai biaya rendah atau diferensiasi dapat mempersulit perancangan strategi yang baik. Promosi produk sebagai biaya rendah dalam mengirim pesan kepada konsumen potensial dapat membahayakan profitabilitas. Menurut Acar dan Wilson (1993), potensi bahaya terjebak ditengah-tengah hanya mengacu pada penerapan simultan lebih dari satu strategi generik. Sebuah migrasi strategi murah ke diferensiasi dapat memberikan manfaat penuh perusahaan dengan kedua strategi yang saling bertentangan.

Kemampuan perusahaan untuk berkompetisi pada kepemimpinan biaya sangat bergantung pada efektivitas inisiatif pengurangan biaya produksi dalam pemanufakturan. (Amoako-Gyampah dan Acquah, 2008). Amoako-Gyampah dan Acquah (2008) membuktikan pengaruh positif kepemimpinan biaya terhadap fleksibilitas, kualitas, kinerja pengiriman, dan biaya rendah.

Dari telaah pustaka di atas dapat dirangkum teori atau konsep hasil penelitian empirik tentang kepemimpinan biaya rendah yang dapat dilihat pada tabel 3.3. berikut ini .

Tabel 3.3
Teori/Konsep/Hasil Penelitian Empirik Tentang Kepemimpinan Biaya Rendah

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Porter	1980	Kepemimpinan biaya adalah memproduksi barang standar pada biaya per unit yang sangat rendah untuk konsumen yang sensitif terhadap harga.
Wright et.al	1990	Menunjukkan bahwa bisnis biaya rendah menghasilkan kinerja yang paling rendah.
(Dess dan Davis, Nayar	1984 1993	Strategi kompetitif kepemimpinan biaya merupakan strategi yang biasa digunakan dalam literature.
Acar dan Wilson	1993	Mendukung pandangan bahwa sebuah produk yang tidak mungkin sebagai biaya rendah atau diferensiasi dapat mempersulit perancangan strategi yang baik. Promosi produk sebagai biaya rendah dalam mengirim pesan kepada konsumen potensial dapat membahayakan profitabilitas.
Lou, Shenkar dan Nyaw	2001	Perusahaan domestik china yang melakukan kepemimpinan biaya sebagai modus utama mereka mendapatkan margin yang relatif tinggi melalui jejaring pasokan dan saluran distribusi yang solid, memastikan akses mereka ke bahan baku yang konsisten dan pengiriman yang efisien.
Proff	2002	Mengutup penelitian yang mengklaim bahwa strategi yang menggabungkan biaya rendah dan diferensiasi adalah mungkin untuk dilakukan dan dapat menguntungkan.
Lin et al	2002	Makin tingginya level information sharing akan mengakibatkan makin rendahnya biaya.
Flouris dan Walker	2005	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesuksesan relatif Southwest dipengaruhi oleh biaya operasi yang lebih rendah..
Li, Poppo dan Zhou	2008	Beberapa peneliti menemukan hasil yang bertentangan dalam hubungan biaya rendah dengan kinerja.
Schilke <i>et.al</i>	2009	Hubungan standardisasi-kinerja secara signifikan lebih kuat untuk perusahaan-perusahaan besar dengan menawarkan produk yang homogeny, tingkat penetrasi pasar global yang tinggi, strategi kepemimpinan biaya dan kemampuan koordinasi yang kuat.

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan teori/konsep/hasil penelitian dalam rangkuman telaah pustaka pada

tabel 3.3 diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan biaya rendah memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja rantai pasokan. Strategi ini dapat menghasilkan keuntungan atas rata-rata karena memungkinkan perusahaan untuk harga yang lebih murah untuk mencocokkan atau mengalahkan pesaing mereka dan masih mendapatkan keuntungan.

3.2 Keunggulan Teknologi Informasi

Informasi merupakan senjata terbaik dalam persaingan dan teknologi informasi adalah alat revolusi bagi organisasi perusahaan. Perkembangan teknologi informasi berbasis komputer memudahkan organisasi mengakses informasi. Teknologi informasi membantu menciptakan produk dan jasa yang sangat kompetitif. Kecanggihan teknologi informasi bisa di aplikasikan pada rantai aktivitas akan menghasilkan produk bernilai tinggi. Michael Porter (dalam O'Brien, 1996) mengemukakan bahwa perusahaan merupakan rantai aktivitas utama maupun aktivitas penunjang.

Menurut O'Brien (1996) teknologi informasi juga membantu merubah proses bisnis. Menurut O'Brien (1996) apabila berbasis komputer berdampak pada aktivitas organisasi.

Tabel 3.4
Dampak aplikasi teknologi berbasis komputer terhadap aktifitas organisasional.

No	Sebelum Teknologi Muncul	Teknologi Informasi	Setelah Teknologi informasi muncul
1	Alasanya membuat keputusan	Berbagi peralatan penunjang pengambil keputusan	Pengambilan keputusan menjadi bagian setiap orang.
2	Hanya pakar yang bias menyelesaikan pekerjaan yang kompleks	System pakar	Seorang generalis bisa menyelesaikan pekerjaan pakar
3	Informasi hanya bisa muncul di satu tempat pada saat tertentu	Database tersebar	Informasi bisa dimunculkan secara simultan di berbagai tempat sewaktu di perlukan.

No	Sebelum Teknologi Muncul	Teknologi Informasi	Setelah Teknologi informasi muncul
4	Karyawan lapangan biasanya membutuhkan kantor sebagai tempat informasi menerima, menyimpan, mengakses dan mentransfer.	Komunikasi tanpa kabel dan computer portable	Karyawan lapangan bisa mengirim dan menerima informasi secara langsung

Sumber : O'Brien (1996)

Komersialisasi internet dipertengahan 1990-an melihat munculnya peluang-peluang baru organisasi untuk produk dan layanan kepada pelanggan. Organisasi dapat mengakses pasar yang sampai sekarang belum dimanfaatkan untuk produk dan layanan yang ada. Peningkatan penggunaan system teknologi informasi tipe tertentu muncul dalam organisasi sebagai system teknologi informasi yang telah matang. Hasil penelitian Coakes dan Merchant (1996) menemukan bahwa faktor yang tidak mempengaruhi penggunaan teknologi informasi adalah kematangan penggunaan computer dalam organisasi.

Hasil penelitian Hoek (1998) mengungkapkan bahwa maajer logistik semakin fokus pada upaya pengembangan system informasi dan perangkat lunak yang mengarah pada praktek logistik baru atau model bisnis yang benar-benar baru. Banyak perusahaan menemukan pendekatan baru untuk melakukan bisnis dengan menggunakan pendekatan e-bisnis untuk integrasi rantai pasokan dan menciptakan kesempatan baru untuk memikirkan kembali model bisnis, proses dan hubungan sepanjang rantai pasokan.

Menurt Kalakota dan Robonson (1999), perusahaan dan unit bisnis otonom memerlukan desain bisnis digital yang memungkinkan bereaksi cepat dan berinovasi terus-menerus serta mengambil strategi baru lebih cepat dan lebih nyaman agar pengelolaan dalam lingkungan bisnis berubah. Teknologi informasi dan komunikasi penting diarea manajemen dan proses rantai pasokan seperti :desain model bisnis dan operasi, definisi strategi bisnis dan huubungan mitra, desain taktik pengukuran kinerja, integrasi informasi, proses dan organisasi, sinkronisasi perencanaan dan kordinasi alur kerja.

Porter dan Millar (1985) menegaskan bahwa pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh signifikan pada hubungan aktifitas rantai nilai dengan aspek fisik individu. Teknologi informasi membantu menciptakan dan memelihara daya saing perusahaan. Berdasarkan konsep rantai nilai, Porter dan Millar (1985) mengajukan proposisi sebagai berikut : (1) daya saing berasal dari menciptakan nilai bagi pelanggan, (2) nilai menciptakan kegiatan perusahaan termasuk pengadaan, manufaktur, dan penjualan yang saling eksklusif, tetapi saling tergantung dalam bentuk rantai nilai, (3) perusahaan dapat mengoptimalkan atau mengintegrasikan rantai nilai melalui teknologi informasi untuk meningkatkan daya saing mereka, dan (4) akomodasi informasi teknologi menciptakan sebuah rantai nilai baru. Porter dan Millar (1985) menyimpulkan bahwa penggunaan informasi tepat teknologi meminimalkan biaya, memaksimalkan nilai, mengoptimalkan nilai kegiatan dan menjamin keunggulan kompetitif.

Earl (1989) mengklasifikasikan ruang lingkup teknologi informasi kedalam kategori berikut : teknologi informasi otomatis atau memperbaiki aspek fisik setiap kegiatan, teknologi informasi untuk menghubungkan setiap nilai aktivitas secara fisik atau mengendalikan aktivitas-aktivitas pada titik penghubung, system informasi yang memfasilitasi pelaksanaan, dukungan dan manajemen nilai kegiatan dan system informasi yang mengoptimalkan atau menyesuaikan sambungan setiap nilai kegiatan. Klasifikasi Earl ini tidak hanya berlaku untuk rantai nilai internal perusahaan, tetapi dapat diperluas untuk rantai pasokan perusahaan yang menghubungkan pemasok dan pelanggan.

Penelitian yang dilakukan Earl, dan Porter dan Millar (1985) terhadap pemanfaatan teknologi informasi stratejik memiliki dua titik utama. Pertama, agar perusahaan meningkatkan daya saing, perusahaan harus meningkatkan peran system informasi untuk mengubah rantai nilai dan menciptakan rantai nilai baru. Kedua, aplikasi teknologi informasi pada rantai nilai tidak hanya mengotomatisasi dan meningkatkan aspek fisik nilai kegiatan, tetapi juga membuat dan mengoptimalkan koneksi structural antar kegiatan rantai pasokan. Kedua titik ini berimplikasi bagi strategi pemanfaatan system informasi untuk integrasi rantai pasokan.

Menurut Bardi, Raghunatan dan Bagchi (1994), perusahaan mampu mengintegrasikan fungsi yang sama tersebar di daerah yang berbeda serta mengurangi kegiatan yang tidak perlu melalui pemanfaatan system informasi sehingga meningkatkan kemampuan untuk mengatasi kebutuhan pelanggan dan memenuhi standar kualitas produk. Pengembangan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan integrasi rantai pasokan sehingga lebih mudah membentuk hubungan antara pemasok, produsen, konsumen an pihak ketiga. System informasi harus diaplikasikan dalam semua bidang perusahaan untuk menghadapi perubahan yang tidak dapat diprediksi.

Kulp *et.al.* (2004) menggabungkan metode pengelolaan inventori vendor (VMI), produk / jasa baru dan sistem logistik *reverse* dengan integrasi informasi efektif, *sharing* kebutuhan dan tingkat persediaan untuk lebih mendukung manajemen rantai pasokan.

Penelitian Angel, *et.al* (2008) menjelaskan berbagai orientasi penggunaan intranet (informasi, komunikasi, dan transaksi elektronik) yang diintegrasikan dengan teknologi kolaboratif yang berbeda. Intranet sebagai saluran perusahaan untuk menyebarkan informasi memiliki nilai yang besar bagi perusahaan, seperti peyebaran informasi perusahaan *real time* dan akses data antar lintas fungsional dan level organisasi. Intranet dapat mengurangi biaya dan menggabungkan berbagai upaya dengan pencarian informasi perusahaan .

Menurut Wilkinson (1989), kebutuhan sifat dan isi informasi sangat berbeda dalam dimensi kegiatan dan tingkatan manajerial, struktur organisasi dan fungsi operasi. System proses informasi harus menunjukkan jumlah informasi yang cukup kepada semua pengambil keputusan manajerial untuk memenuhi tujuan yang paling kritis. Pertukaran data elektronik dapat meningkatkan kinerja pengiriman pemasok dalam lingkungan *Just-In-Time*. Kinerja produksi dan logistik dapat ditingkatkan dengan informasi akurat dan tepat waktu melalui fasilitas EDI. Teknologi informasi dan komunikasi memegang peran sentral dalam beberapa aspek manajemen rantai pasokan dan menjadi masalah kritis desain organisasi.

Huang dan Nof (1999) mengemukakan bahwa system informasi dapat memperbaiki berbagai bidang aktivitas perusahaan seperti kolaborasi, proses,

pengambilan keputusan dan logistik. System informasi berperan dalam kolaborasi dengan distribusi desain melalui kerjasama dalam suatu proyek daesain melalui sistem kerjasama berbasis komputer.

Kulp, Cohen, Hau dan Ofek (2004) menekankan integrasi informasi melalui *sharing* informasi yang mirip dengan konsep Lee dan Padmanabhan (1997) tentang desentralisasi rantai pasokan. Efektifitas *sharing* informasi sangat diperlukan karena efisiensi dibutuhkan setiap anggota rantai pasokan.

Boynton *et.al.* (1994) mendefinisikan kematangan system teknologi informasi sebagai pengetahuan organisasional tingkat tinggi. Istilah struktur kematangan system teknologi informasi menunjukkan tingkat infrastruktur teknis dan kecanggihan dalam sebuah organisasi yang berhubungan dengan peningkatan adopsi tingkat mikro.

Katalog produk biasanya mencakup penawaran seluruh *range* produk dalam perdagangan internasional, subset produk atau produk baru khusus. Mesin canggih memungkinkan menemukan produk dengan nama, nomor referensi atau karakteristik. Katalog dapat memasukkan persediaan setiap jalur ritel. May (2000) menyajikan elemen khas situs dasar web komersial meliputi produk / jasa / pekerjaan / tentang / kontak.

Menurut Feldman (2000), karakteristik dan arah produk dapat ditampilkan dalam bentuk grafis, gambar, video dan lain-lain. Keandalan informasi sangat penting dalam pemberian informasi kepada pelanggan potensial.

Sebuah alat yang lebih canggih, "*clickstream*" yang didefinisikan oleh Kimball dan Merz (2000) memungkinkan perusahaan untuk menganalisis link perincian kebiasaan konsumen ketika konsultasi dengan situs dan produk pembelian. Yen (2002) juga membahas penggunaan alat-alat untuk memantau pola penggunaan. Analisis tersebut dapat menyebabkan penawaran produk komplementer.

Menurut Lientz dan Merz (2001), ada tiga karakteristik penting *e-business*, yaitu visibilitas *real-time*, pertukaran informasi dan *interface*, yang memungkinkan transaksi mengalir bebas melintas system computer distribusi. Visibilitas *real-time* memungkinkan mitra memvalidasi ketersediaan sumber daya seperti barang jadi,

WIP, bahan baku, kapasitas mesin, peralatan, persetujuan, tenaga kerja, layanan, dan sebagainya. *Sharing* dokumen dapat digunakan sebagai prosedur pengawasan kompleks dan rinci dalam bentuk gambar, standard dan kualitas.

Transaksi para mitra dapat memperhatikan pemenuhan, akuisi barang dan jasa, pembayaran, tingkat persediaan, pengiriman dalam transit biaya tenaga kerja, waktu yang diperlukan, jadwal produksi dan sebagainya. Menurut Auramo *et.al.* (2002), akses informasi *realtime* mencegah *bullwhip effect*.

Tahap *e-enterprise* mencakup tahap *brochureware*, *e-commerce*, *e-business*, serta menunjukkan keterlibatan aktif mitra komersial. Tahap *e-enterprise* membutuhkan otomatisasi proses bisnis yang cukup banyak. *E-enterprise* mencakup integrasi semua kegiatan logistik rantai pasokan, baik kegiatan logistik internal maupun eksternal. Baker (2000) memasukkan keuangan, penjualan, distribusi, manajemen material, perencanaan produksi dan sumber daya manusia dalam *e-enterprise*. Kemitraan bisa membuka *insourcing* beberapa kegiatan logistik mitra atau sebaliknya dengan *outsourcing* beberapa kegiatan logistic perusahaan. Kegiatan kemitraan mencakup perakitan, pengambilan order, distribusi, manajemen persediaan atau produk *return*.

Menurut Auramo *et.al.* (2002), keberhasilan perusahaan mengembangkan fokus bisnis dengan mengutamakan elemen layanan dalam bisnis dapat meningkatkan pelanggan. Keempat tahap perdagangan elektronik tersebut dapat dirangkum dalam Tabel 3.5 berikut ini.

Tabel 3.5
Rangkuman Empat Tahap Perdagangan Elektronik

<i>Brochureware</i>	
Katalog produk dengan spesifikasi	Yen (2002), Hall (2000)
Mesin pencari / <i>Search engine</i>	Yen (2002) Feldman (2000)
Daftar toko, kantor cabang	May (2000)
Nomor telepon / email layanan pelanggan	May (2000)
Reliabilitas informasi	Gaw (2000)
Laporan Teknik	Davidson (1997)
Gambaran grafis produk	Feldman (2000)
Promosi penjualan dan diskon	Kleindl (2001)
Kustomisasi kunjungan	Feldman (2000)
<i>E-Commerce</i>	
Laporan Teknik	Davidson (1997)

Brochureware	
Gambaran grafis produk	Feldman (2000)
Validasi informasi	Kimball dan Merz (2000)
Konfirmasi order	Kimball dan Merz (2000)
Keamanan pembayaran-keamanan data	Gunasekaran, Marri, McGaughey, dan Nebhwani (20002, Bitouzet (1999)
Prosedur pengembalian produk	Hall (2000)
Layanan online dan telepon purna jual	May (2000)
Sejarah pembelian pelanggan	Kimball dan Merz (2000), Jutla, Bodorik dan Wang (1999)
Syarat untuk proposal	Yen (2002)
Lelang	Keskinocak dan Tayur (2001)
Contoh produk via email	Yen (2002)
Penelusuran	Gunasekaran <i>et.al</i> (2002), Kimball dan Merz (2000)
E-Business	
Kustomisasi transaksi	Feldman (2000)
<i>Sharing</i> informasi <i>rel-time</i>	Auramo <i>et.al</i> (2002), Democker (2000), Dilger (2000), Fulcher (2000), Schultz (2000)
Komunikasi antar computer	Feldman (2000), Lientz dan Rea (2001)
Integritas Informasi	Gaw (2000)
Konfirmasi order	Kimball dan Merz (2000)
Keamanan pembayaran-keamanan data	Gunasekaran et al. (2000), Bitouzet (1999)
Skenario order	Dilger (2000), Fulcher (2000)
Pembatalan atau modifikasi transaksi	Pancucci (2000)
E-Enterprise	
Visibilitas rantai pasukan global	Baker (2000), Dilger (2000), Fulcher (2000), Michel (2000); Ward (2000)
Standardisasi perangkat lunak dan keras	Lefebvre dan Lefebvre (2000)
Akses pada simulasi perangkat lunak	Sheridan (1996)

Definisi system teknologi informasi sebagai aplikasi informasi stratejik jika terkait dengan perubahan produk perusahaan atau cara perusahaan bersaing dalam pasar industri. Bidang utama teknologi informasi yang ditemukan untuk mmbantu sebuah proses pembuatan keputusan organisasi termasuk penyelarasan perencanaan bisnis, tekanan kompetitif, visi dan dukungan manajemen. Extejt dan Lynn (1996) menemukan perluasan penggunaan berbagai system perangkat lunak yang digunakan oleh serikat pekerja dan negosiator manajemen dalam perundingan pengambilan keputusan kolektif. Manajemen arus informasi diseluruh rantai

pasokan yang dikenal sebagai manajemen rantai pasokan virtual berlawanan dengan manajemen rantai pasokan fisik yang fokus pada arus barang dan jasa. Sejak pertengahan tahun 1990-an perusahaan Cisco Jepang telah masuk pengelolaan bisnis rantai pasokan virtual yang sebagian besar dimungkinkan dengan penggunaan internet komersial (Weill dan Vitale, 2001). E-bisnis biasanya memiliki akses informasi terbaik yang dibutuhkan sebagai rantai pasokan.

Chan, Huff, Barclay, dan Copeland (1997) mendefinisikan *strategic fit* sebagai keselarasan antara unit bisnis strategis dengan orientasi teknologi informasi strategis. Handerson dan Venkatraman (1993) juga mendefinisikan *strategic fit* sebagai proses adaptasi yang harus didukung sumber daya dan integrasi teknologi informasi. Definisi ini menunjukkan penekanan *strategic fit* sebagai proses dinamis yang mempunyai komplikasi pengukuran *strategic fit*. Berdasarkan definisi ini, *Strategic Alignment Model* Handerson dan Venkatraman (1993) menyatakan bahwa nilai teknologi informasi harus lebih besar ketika strategi bisnis dan teknologi informasi organisasi secara tepat. *Strategic Alignment Model* berfungsi untuk menggambarkan kompleksitas *strategic fit*. Model ini menunjukkan bahwa menyelaraskan strategi bisnis dan teknologi informasi saja tidak cukup, tetapi harus didukung keselarasan fungsi, struktur dan proses organisasi dan teknologi informasi. Berdasarkan definisi dan diskusi tersebut, Thraser, Byrd, dan Hall (2006) mendefinisikan *strategic fit* sebagai titik keseimbangan antara tingkat kematangan jejaring antara organisasional dengan tingkat kematangan teknologi informasi.

Venkatraman (1994) mengembangkan kerangka transformasi *TI-Enabled Business* sebagai perluasan *Strategic Alignment Model* untuk menekankan dan menyoroti peran penting teknologi informasi sebagai *enabler* transformasi bisnis dan kesesuaian strategi. Venkatraman (1994) berpendapat bahwa teknologi informasi tidak hanya mendukung operasional, tetapi juga merupakan alat strategis yang memungkinkan transformasi struktur organisasi dan proses bisnis perusahaan. Venkatraman (1994) lebih lanjut menyatakan bahwa peran strategis teknologi informasi lebih mudah muncul karena perusahaan – perusahaan mulai membangun dan memperluas aliansi dan kemitraan strategis. Kebutuhan dan manfaat *strategic fit* diperkirakan akan meningkat dalam bentuk jejaring interorganisasional dan

diperluas ke struktur organisasi yang lebih kompleks di dalam tahap pengembangan organisasi. Sebagian besar penelitian telah melakukan analisis *strategic fit* ditingkat perusahaan (Chan *et.al.* 1997); Bergeron, Raymond dan Rivard, 2001), tetapi penelitian analisis *strategic fit* ditingkat jejaring interorganisasional masih jarang (Straub *et.al.*,2004)

Hasil penelitian Bergeron *et.al.*, (2001) menunjukkan bahwa organisasi-organisasi yang dinilai memiliki kematangan teknologi informasi dan kematangan organisasi cenderung lebih unggul dibandingkan dengan organisasi yang memiliki tingkat kematangan teknologi informasi dan organisasi yang rendah. Penelitian-penelitian tersebut memberikan dukungan bahwa ada perbedaan dalam hubungan *strategic fit* kinerja organisasi yang tergantung pada tingkat kematangan yang dicapai.

Manajemen arus informasi diseluruh rantai pasokan yang di kenal dengan manajemen rantai pasokan virtual berlawanan dengan manajemen rantai pasokan fisik yang fokus pada arus barang dan jasa (Rayport dan Sviokla, 1995). Sejak pertengahan tahun 1990-an perusahaan Cisco Jepang telah masuk ke pengelolaan bisnis rantai paokan virtual yang sebagian besar di mungkinkan dengan penggunaan internet komersial (Weill dan Vitale, 2001)/ E-Bussines biasanya memiliki akses informasi terbaik yang dibutuhkan berbagai rantai pasokan.

Internet dan World Wide Web (Web) telah memungkinkan munculnya bentuk-bentuk pemasaran dan kerjasama baru serta pertukaran antar perusahaan. Perdagangan Elektronik merupakan aplikasi internet yang paling menonjol. Ada empat tahapan perdagangan elektronik, yaitu :

- **Brochureware** (Rosen, 2000), merupakan posting informasi statis (misalnya, deskripsi perusahaan, katalog produk dn kesempatan kerja)
- **E-Commerce** (terkait B2C, Delfmann, Alberts dan Gehring, 2002) mencakup semua transaksi komersial dan kegiatan pendukung konsumen untuk memperoleh produk atau layanan (misalnya, iklan *online*, penagihan dan layanan pelanggan)
- **E-Business** (terkait B2B, Delfmann et al, 2002), mencakup semua transaksi intra dan antar-perusahaan dengan mitra komersial (misalnya, pemasok,

subkontraktor, dan distributor)

- **E-Enterprise** (terkait virtual enterprise, Lefebvre, 2002), mengintegrasikan tahap-tahap sebelumnya dengan segala aktivitas antar organisasional.

3.3 Kinerja Rantai Pasokan

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi (Bastian, 2001). Menurut Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa (2001), kinerja adalah suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Chopra dan Meindl (2007, 19) sebuah rantai pasok (*supply chain*) terdiri dari pihak-pihak yang terlibat, baik secara langsung dan tidak langsung, dalam memenuhi permintaan pelanggan. Pihak-pihak tersebut termasuk manufaktur, pemasok, transportasi, gudang, pengecer, dan pelanggan. Didalam setiap organisasi, contoh manufaktur, rantai pasok termasuk semua fungsi terkait yang menerima dan mengisi permintaan pelanggan. Fungsi-fungsi ini termasuk pada pengembangan produk baru, pemasaran, operasi, distribusi, keuangan, dan pelayanan pelanggan. Obyektif setiap rantai pasok adalah mengoptimalkan nilai yang dihasilkan secara keseluruhan. Nilai tersebut adalah perbedaan antara biaya produk akhir dengan biaya-biaya terkait proses pemenuhan keinginan pelanggan.

Ronald H. Ballou *et al.* (2005, p: 2) dalam bukunya *business logistic/supply chain management* mendefenisikan rantai pasokan sebagai seluruh rangkaian aktifitas yang berhubungan dengan aliran transformasi barang dari tahapan bahan baku sampai ke pengguna akhir, begitupun dengan aliran informasinya. Material/barang bersama-sama mengalir dari hulu ke hilir dalam rantai pasokan. Sedangkan manajemen rantai pasokan menurut Ballou (2005) adalah integrasi dari seluruh aktifitas dalam rantai pasokan, sampai meningkatkan hubungan untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

Menurut Levy et al (2003, 1) manajemen rantai pasokan adalah sebuah kesatuan pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan pemasok, manufaktur, gudang, dan toko, sehingga barang yang diproduksi dan didistribusi dengan jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, dan pada waktu yang tepat, dengan tujuan untuk meminimalisasikan biaya secara keseluruhan dan di saat yang bersamaan memenuhi tingkat permintaan. Pertama, manajemen rantai pasok mengambil pertimbangan dari setiap fasilitas yang memiliki hubungan biaya dan peran pencapaian produk ke tangan pelanggan sesuai dengan permintaannya. Kedua obyektif dari manajemen rantai pasok adalah *efficient* dan *cost-effective* di rangkai sistem, biaya keseluruhan dari transportasi dan distribusi ke persediaan bahan baku, *work in process*, dan barang jadi menjadi minimal. Akhirnya karena manajemen rantai pasok adalah mengenai integrasi efisien dari pemasok, manufaktur, dan gudang; maka itu mencakup aktivitas perusahaan di banyak tingkatan dari tingkat stratejik hingga taktikal dan tingkat operasional. *Supply chain management* (manajemen rantai pasok) terdiri dari beberapa perusahaan yang berkolaborasi untuk meningkatkan posisi stratejik serta efisiensi operasi (Bowersox, 2007, 4).

Pengintegrasian aktifitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan, seluruh aktifitas tersebut mencakup pembelian dan outsourcing, ditambah fungsi lain yang penting bagi hubungan antara pemasok dan distributor merupakan rangkaian aktifitas dalam manajemen rantai pasokan menurut Heyzer dan Render (2005), termasuk di dalamnya pendekatan dengan pemasok yang meliputi tidak hanya pembelian tetapi pendekatan secara menyeluruh untuk mengembangkan nilai maksimal rantai pasokan. Desain rantai pasokan, perencanaan, dan keputusan operasi memberikan peranan yang penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Chopra and Meindl, 2007). Relasi dengan konsumen akhir adalah sebuah keharusan dalam meraih kesuksesan dalam rantai pasokan. Rantai pasokan harus dekat dengan konsumen akhir mereka untuk membentuk hubungan kerjasama dalam perencanaan permintaan (Cook and Graver, 2002). Sementara perusahaan bersaing melalui penyesuaian produk, kualitas yang tinggi,

pengurangan biaya, dan kecepatan mencapai pasar, diberikan penekanan tambahan terhadap rantai pasokan. Pemikiran yang mendasari manajemen rantai pasokan adalah pemfokusan pada pengurangan kesia-siaan dan maksimisasi pada rantai pasokannya (Heyzer dan Render, 2005).

Berdasarkan pendapat dari para peneliti-peneliti yang diuraikan diatas tergambar jelas betapa penting sebuah kinerja rantai pasokan dalam sebuah perusahaan, jika kinerja rantai pasokan perusahaan meningkat maka perusahaan semakin meningkat dengan tujuan akhirnya atau target yang ingin dicapai. Levi, Kaminsky, Levi (2000, dalam Arifin, 2004), memberikan ukuran – ukuran yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja rantai pasokan sebuah perusahaan, alat yang digunakan untuk mengukur kinerja sebuah rantai pasokan disebut dengan *the supply chain operations*.

Dari telaah pustaka di atas dapat dirangkum teori atau konsep hasil penelitian empirik tentang kinerja rantai pasokan yang dapat dilihat pada tabel 3.6 berikut ini .

Tabel 3.6
Teori/Konsep/Hasil Penelitian Empirik Tentang kinerja rantai pasokan

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Moran	1981	Keunggulan kompetitif akan membawa dampak pada peningkatan kinerja perusahaan, kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, dan efektivitas hubungan antar perusahaan dalam rantai pasokan khususnya terkait dengan reliabilitas, <i>responsiveness</i> , fleksibilitas, biaya, dan asset.
Speakman et al.,	1998	Tingkat dan kualitas information sharing memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan konsumen dan kualitas kemitraan dalam rantai pasokan.
Walton, 1996 dan Lee dan Kim,	1999	Strategi postponement tidak hanya meningkatkan fleksibilitas dalam rantai pasokan, tetapi juga keseimbangan efisiensi global dan kemampuan respon terhadap konsumen.
Carr & Person	1999	Praktik-praktik manajemen rantai pasokan diharapkan dapat meningkatkan kinerja rantai pasokan secara menyeluruh. Misalnya kemitraan stratejik pemasok memiliki pengaruh langsung terhadap biaya dan tingkat respon terhadap kebutuhan konsumen.

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Shin, Collier, & Wilson, Stock, Greis, & Kasarda, .	2000	Model konseptual rantai pasokan yang dikembangkan dalam studi ini menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki dampak langsung terhadap kinerja rantai pasokan.
Mentzer et al.	2000	Kapabilitas- kapabilitas tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Keunggulan kompetitif akan membawa pada peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh dan kinerja rantai pasokan.
Shin <i>et al.</i> , Stock <i>et al.</i>	2000	Praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki dampak langsung terhadap kinerja rantai pasokan.
De Toni & Nassimbeni	2000	Praktik-praktik hubungan dengan konsumen juga memiliki pengaruh terhadap tingkat responsif perusahaan terhadap kebutuhan konsumen.
Mentzer et al	2001	Perusahaan dengan inovasi produk dan waktu pengiriman yang cepat dapat meningkatkan pangsa pasar dan penjualan yang memiliki makna bahwa perusahaan memiliki tingkat responsif, fleksibilitas, dan reliabilitas yang tinggi sehingga kemampuan untuk meningkatkan aset perusahaan lebih tinggi..
Power, Sohel, & Rahman	2001	Information sharing membawa dampak pada tingkat integrasi rantai pasokan yang tinggi karena information sharing memungkinkan organisasi untuk mempercepat pelayanan terhadap konsumen melalui kecepatan pengiriman dan kecepatan pengenalan produk ke pasar.
Bolstorff	2003	Dalam operasi produksinya menerapkan rantai pasokan yang melibatkan berbagai tahapan-tahapan mata rantai dari pemasok hingga ke pelanggan dimulai dengan mendefinisikan tujuan bisnis perusahaan. Hal ini dilakukan agar evaluasi kinerja rantai pasok yang akan dilakukan sejalan dengan strategi perusahaan dan fokus pada tujuan utama yang ingin dicapainya.
Levi, Kaminsky, Levi (2000), dalam Arifin	2004	Ukuran – ukuran yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja rantai pasokan sebuah perusahaan, alat yang digunakan untuk mengukur kinerja sebuah rantai pasokan disebut dengan <i>the supply chain operations</i> .
Heyzer dan Render	2005	Pemikiran yang mendasari manajemen rantai pasokan adalah pemfokusan pada pengurangan kesia-siaan dan maksimisasi pada rantai pasokannya
Ragatz et al.	2006	Studi-studi terdahulu mengindikasikan bahwa berbagai dimensi dalam praktik-praktik manajemen rantai pasokan

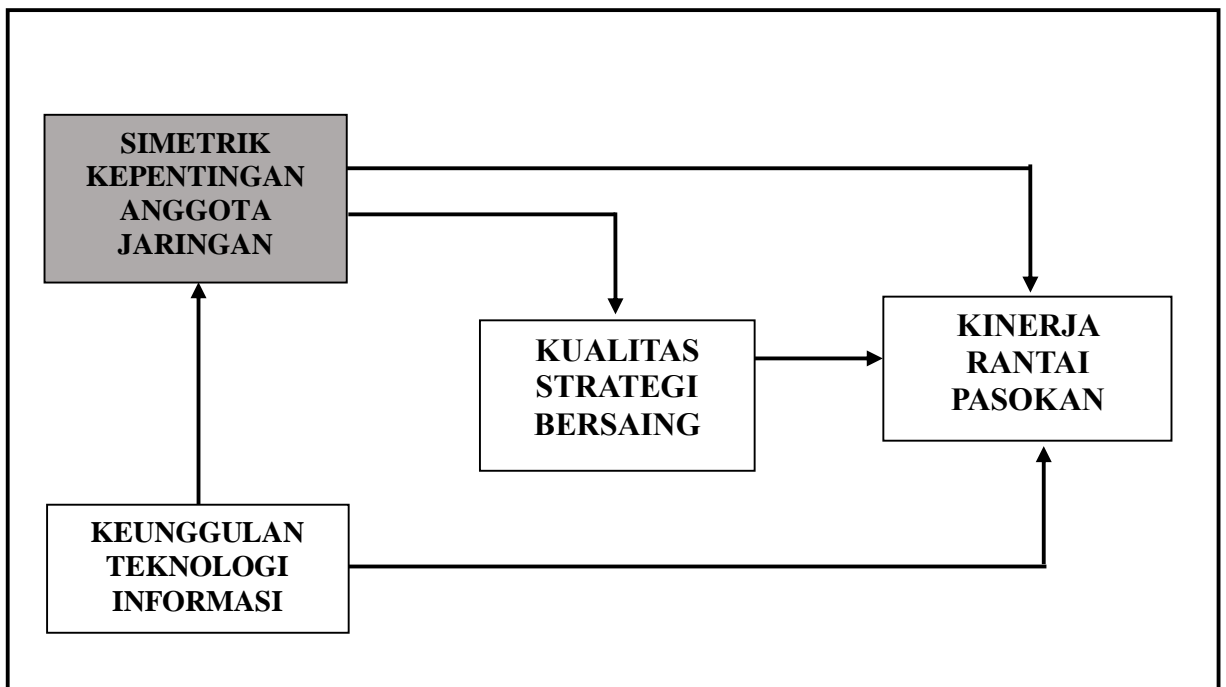
Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
		seperti kemitraan stratejik pemasok memiliki pengaruh terhadap beberapa aspek keunggulan kompetitif seperti tingkat harga. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut, kemitraan stratejik pemasok dapat memperbaiki kinerja pemasok, mengurangi time to market dan meningkatkan kepuasan dan respon terhadap konsumen

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan telaah pustaka di atas dapat di kembangkan Model Theoritical Dasar yang disajikan dalam bentuk piktografis seperti pada gambar 2.5 berikut ini

:

Gambar 2.5
Model Theoretical Dasar



Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

BAB EMPAT

PENGEMBANGAN HIPOTESIS DAN MODEL EMPIRIK

SIMETRIK KEPENTINGAN ANGGOTA JARINGAN

4.1 Pengaruh Keunggulan Teknologi Informasi pada Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan

Pengamatan yang dilakukan oleh Nolan dan Croson (1995) bahwa akibat perkembangan teknologi informasi akan terjadi transformasi organisasi secara besar-besaran yaitu suatu penghancuran kreatif entitas yang tua, hirarkis, dan fungsional dengan penggantinya, yaitu jaringan yang baru, fleksibel, dan dimampukan oleh teknologi industri. *Reengineering* merupakan pemikiran kembali dan perancangan kembali secara lengkap terhadap proses bisnis yang fundamentalis untuk memperbaiki kualitas produk dan jasa yang dihasilkan. Perusahaan akan mempersingkat aliran-aliran proses-proses bisnis untuk meningkatkan efisiensi dengan menggunakan teknologi informasi. Teknologi informasi adalah faktor kritis dalam reengineering sistem-sistem dalam perusahaan.

Michael Porter (dikutip dari O' Brien, 1996) mengemukakan bahwa perusahaan merupakan rantai aktivitas, baik aktivitas utama (*primary activity*) maupun aktivitas penunjang (*support activity*). Teknologi informasi telah digunakan untuk mendukung aktivitas utama dan aktivitas penunjang. Pada aktivitas utama, misalnya teknologi informasi digunakan pada otomatisasi pergudangan untuk membantu menyimpan bahan-bahan yang masuk di perusahaan. Pada aktivitas operasi teknologi seperti *Computer Aided Manufacturing* (CAM) digunakan untuk membantu proses produksi. Pada aktivitas penyimpanan barang jadi dan pengiriman (*outbound logistic*), *System on Line Order Entry* membantu pengiriman barang atas pesanan pelanggan. Pada aktivitas pemasaran dan penjualan, teknologi informasi berupa DES dapat digunakan untuk menganalisis kondisi pasar sekarang atau pasar potensial. Pada aktivitas pelayanan (services) *Diagnostic Expert System* digunakan untuk membantu memperbaiki pelayanan pada pelanggan. Teknologi informasi yang digunakan pada aktivitas penunjang *Automated Office System* digunakan untuk membantu aktivitas

manajemen dan pelayanan administratif (*Management & administrative service*), seperti penggunaan *E-mail, Voice Mail, Word Processing, Database Management System*, dll. *Employee Skill Database System*, digunakan untuk membantu aktivitas manajemen sumberdaya manusia untuk menempatkan dan menugaskan karyawan pada posisi dan pada proyek-proyek penting. Teknologi ini dikenal dengan nama Sistem informasi SDM (*Human Resources Information System (HRIS)*). *Computer Aided Design System (CAD)*, digunakan untuk membantu aktivitas mengotomatisasikan disain produk dan berbagai pemrosesan sebagai bagian dari pengembangan teknologi informasi. *Electronic Data Interchange (EDI) system*, digunakan untuk membantu memperbaiki perolehan sumber daya dengan menyajikan telekomunikasi yang menghubungkan antara perusahaan, *suppliers*, bahkan pelanggan.

Teknologi informasi, telekomunikasi dan Internet adalah teknologi yang dibutuhkan oleh *Ecommerce* (Yuliana, 2000). Secara umum, *E-commerce* dapat diklasifikasikan menjadi 2 jenis, yaitu *Business to Business (B2B)* dan *Business to Consumer (B2C)* (Purbo dan Wahyudi, 2001). B2B merupakan sistem komunikasi bisnis online antar pelaku bisnis. Pada umumnya *Business to Business commerce* menggunakan mekanisme EDI (*Electronic Data Interchange*) yang sudah ada sejak lama. Karakteristik *Business to Business commerce* adalah: pertama ; *Trading partners* yang sudah saling mengetahui dan antara mereka sudah terjalin hubungan yang berlangsung cukup lama. Pertukaran informasi hanya berlangsung di antara mereka dan karena sudah sangat mengenal, maka pertukaran informasi tersebut dilakukan atas dasar kebutuhan dan kepercayaan. Kedua ; Pertukaran data dilakukan secara berulang-ulang dan berkala dengan format data yang telah disepakati. Jadi *service* yang digunakan antar kedua sistem tersebut sama dan menggunakan standar yang sama pula. Ketiga ; Salah satu pelaku tidak harus menunggu partner mereka lainnya untuk mengirimkan data. Keempat ; Model yang umum digunakan adalah *peer-to-peer*, dimana *processing intelligence* dapat didistribusikan di kedua pelaku bisnis (Purbo dan Wahyudi, 2001). B2C adalah aplikasi *E-commerce* untuk perusahaan dengan konsumennya (Yuliana, 2000). B2C menggunakan banyak cara untuk melakukan pendekatan dengan pihak konsumen,

antara lain adalah dengan mekanisme toko online (*electronic shopping mall*) atau bisa juga dengan menggunakan konsep portal. *Electronic shopping mall* memanfaatkan *website* untuk menjajakan produk dan jasa pelayanan.

Menurut Doll dan Deng (2001) dalam Angel L, *et.al.* (2008), menjelaskan bahwa *collaborative technologies* merupakan aplikasi dari Teknologi Informasi yang digunakan untuk membantu mengkoordinasikan para karyawan dengan para pekerjaan mereka serta dengan karyawan lainnya melalui pembagian informasi atau pengetahuan, seperti yang telah dikritisi oleh Alavi and Leidner (2001) dan Skyrme (1998) dalam program *Knowledge Management*.

Electronic Commerce (EC). Merupakan konsep baru yang bisa digambarkan sebagai proses jual beli barang atau jasa pada World Wide Web Internet (Shim, Qureshi, Siegel, 2000) atau proses jual beli atau pertukaran produk, jasa dan informasi melalui jaringan informasi termasuk Internet (Turban, Lee, King, Chung, 2000). Kalakota dan Whinston (1997) mendefinisikan EC dari beberapa perspektif berikut : Dari **perspektif komunikasi**, EC merupakan pengiriman informasi, produk/layanan, atau pembayaran melalui lini telepon, jaringan komputer atau sarana elektronik lainnya. Dari **perspektif proses bisnis**, EC merupakan aplikasi teknologi menuju otomatisasi transaksi dan aliran kerja perusahaan. Dari **perspektif layanan**, EC merupakan satu alat yang memenuhi keinginan perusahaan, konsumen, dan manajemen dalam memangkas service cost ketika meningkatkan mutu barang dan kecepatan pelayanan. Dari **perspektif**

Teknologi informasi dapat digunakan untuk mempertahankan dan menjadikan kesamaan kepentingan dalam hubungan dengan pelanggan yang lebih harmonis (Ives & Learmonth, 1984). Memang, beberapa ceritera sukses tentang Teknologi informasi yang dipublikasikan adalah didasarkan pada dugaan bahwa Teknologi informasi dapat meningkatkan kesamaan kepentingan dalam hubungan pelanggan, contohnya, perusahaan penerbangan Amerika (SABRE), American Hospital Supply (ASAP), and Federal Express (COSMOS).

Tabel 4.1
Rangkuman Hasil Penelitian Pengaruh Signifikan Keunggulan Teknologi Informasi Terhadap Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Ives & Learmonth,	1984	Teknologi informasi dapat digunakan untuk mempertahankan dan menjadikan kesamaan kepentingan dengan pelanggan yang lebih harmonis.
Porter,	1985	Di bidang sistem informasi, teknologi adalah suatu hal yang menjamah ke segala arah khususnya dalam rantai nilai, karena setiap aktivitas akan menciptakan nilai dan memakai informasi
Porter,; Hitt, Ireland & Hoskisson,	1985 1997	Teknologi memiliki peran signifikan dalam menentukan biaya produksi atau defrensiasi produk maka teknologi akan berpengaruh pada dinamika bersaing di tingkat industri dan kinerja suatu perusahaan
Michael Porter (dikutip dari O' Brien)	1996	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan merupakan rantai aktivitas, baik aktivitas utama (<i>primary activity</i>) maupun aktivitas penunjang (<i>support activity</i>). Teknologi informasi telah digunakan untuk mendukung aktivitas utama dan aktivitas penunjang. • Pada aktivitas utama, misalnya teknologi informasi digunakan pada otomatisasi pergudangan untuk membantu menyimpan bahan-bahan yang masuk di perusahaan. • Pada aktivitas operasi teknologi seperti <i>Computer Aided Manufacturing</i> (CAM) digunakan untuk membantu proses produksi. Pada aktivitas penyimpanan barang jadi dan pengiriman (<i>outbound logistic</i>), <i>System on Line Order Entry</i> membantu pengiriman barang atas pesanan pelanggan. • Pada aktivitas pemasaran dan penjualan, teknologi informasi berupa DES dapat digunakan untuk menganalisis kondisi pasar sekarang atau pasar potensial.
Kalakota dan Turban,	1997	Proses jual beli atau pertukaran produk, jasa dan informasi melalui jaringan informasi termasuk Internet.
Tallon <i>et al</i>	1999	Teknologi informasi yang dipublikasikan adalah didasarkan pada dugaan bahwa Teknologi informasi dapat meningkatkan kesamaan kepentingan dalam hubungan pelanggan.
Daljono	1999	Sistem informasi yang berbasis komputer dapat melakukan fungsinya secara lebih tepat dan cepat serta

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
		pemerosesan datanya akan lebih murah bila dibandingkan dengan system manual
Whinston Shim, Qureshi, Siegel.	2000	Dari perspektif komunikasi , EC merupakan pengiriman informasi, produk/layanan, atau pembayaran melalui lini telepon, jaringan komputer atau sarana elektronik lainnya.
Turban, Lee, King, Chung,	2000	<ul style="list-style-type: none"> • Dari perspektif proses bisnis, EC merupakan aplikasi teknologi menuju otomatisasi transaksi dan aliran kerja perusahaan. • Dari perspektif layanan, EC merupakan satu alat yang memenuhi keinginan perusahaan, konsumen, dan manajemen dalam memangkas service cost ketika meningkatkan mutu barang dan kecepatan pelayanan.
Menurut Doll	2001 dalam Angel L, <i>et.al.</i> (2008),	<i>Collaborative technologies</i> merupakan aplikasi dari Teknologi Informasi yang digunakan untuk membantu mengkoordinasikan para karyawan dengan para pekerjaan mereka serta dengan karyawan lainnya melalui pembagian informasi atau pengetahuan.
Norzaidi <i>et. al</i>	2007	Pengaruh dari adopsi pemakaian intranet terhadap kesamaan kepentingan organisasional. Teknik analisis pada penelitian tersebut menggunakan <i>Structural Equation Model</i> (SEM), yang hasilnya mengindikasikan bahwa TTF dengan pemakaian intranet memiliki kesamaan kepentingan dalam hubungan yang signifikan terhadap kinerja manajer.

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan telaah pustaka tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1. Keunggulan Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan

4.2 Pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap Kinerja Rantai Pasokan

Membangun perusahaan yang memiliki keuntungan kompetitif dengan berbagai cara seperti kepemimpinan biaya, keunggulan produk dan teknologi, kualitas dan kehandalan layanan. Penelitian telah menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan kecil harus membangun keunggulan kompetitif untuk bersaing. Misalnya, CR Stoner, belajar bidang kompetensi khusus untuk perusahaan kecil, dan sejauh mana mereka membentuk suatu keuntungan kompetitif. Pada beberapa

bidang yang berbeda dalam mengidentifikasi kompetensi ini mencakup pengalaman dan pengetahuan, keunikan produk atau layanan, pelayanan yang lebih baik dari rata-rata, lokasi, biaya rendah dan harga, kualitas produk, berbagai macam produk, reputasi dan metode yang unik. Dalam pengembangan arah strategi untuk Usaha Kecil dan Menengah.

Menurut Metcalf dan Fear (1992), kesamaan kepentingan anggota jaringan mencakup perjanjian kedua perusahaan untuk peran dan ruang lingkup koordinasi kerja yang tepat sehingga kegiatan pembeli-penjual diarahkan pada kinerja rantai pasokan. Kesamaan kepentingan anggota jaringan merupakan kegiatan bersama menuju tujuan bersama dan menjelaskan kerjasama sebagai semangat saling ketergantungan. Menurut Cannon dan Perreault (1999), norma kerjasama untuk saling mencapai tujuan bersama dalam anggota jaringan. Sedangkan Childers dan Ruekert (1982), Kesamaan kepentingan anggota jaringan merupakan harapan keseimbangan pertukaran sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan baik dalam maupun luar organisasi melalui tindakan bersama. Definisi ini mengandung gagasan yang berasal dari kerjasama usaha bersama (anggota jaringan) dan didasari oleh harapan pencapaian kinerja rantai pasokan..

Menurut Hodge dan Anthony (1998) menyatakan bahwa kerjasama yang komplementer dalam bentuk *reciprocal agreement*, baik formal maupun tidak formal, dilakukan antar organisasi dalam bentuk jaringan pertukaran sumber daya (*resources exchange network*). Dengan demikian, suatu organisasi seringkali dipaksa oleh lingkungan untuk menjadi tergantung satu sama lain karena keterbatasan sumber daya dalam kondisi yang kompetitif. Saling ketergantungan ini akan menumbuhkan kerjasama saling menguntungkan antar organisasi dalam anggota jaringan bersangkutan.

Bucklin dan Sengupta (1993) dan Hibbard, Kumar dan Stern (2001) berpendapat bahwa struktur kesamaan ketergantungan memiliki peran penting untuk memahami kinerja rantai pasokan karena menentukan kemampuan masing-masing pasangan untuk mempengaruhi yang lain. Banyak pendekatan berbeda yang berusaha untuk menangkap struktur ketergantungan pertukaran, tetapi saling ketergantungan sesama mitra biasanya mempengaruhi kinerja rantai pasokan secara

positif karena mempertahankan hubungan mereka dan menghindari tindakan-tindakan destruktif, sedangkan asimetri merusak ketergantungan hubungan melalui hambatan struktural yang lebih sedikit untuk penggunaan kekuatan pemasok.

Ketergantungan telah banyak dipelajari sebagai penentu penting pencapaian kinerja rantai pasokan terutama dalam konteks distribusi (Bucklin dan Sengupta 1993; Kumar, Scheer dan Steenkamp, 1995).

Permintaan data *rel-time* dan visibilitas persediaan sangat penting untuk efektifitas peramalan, perencanaan, penjadwalan dan eksekusi rantai pasokan. Visibilitas melalui batas-batas organisasional dapat meningkatkan efisiensi rantai pasokan, membantu mengurangi siklus waktu dan kekurangan persediaan. Kulp, Lee dan Ofek (2004)

Mitra rantai pasokan didalam dan diantara kelompok-kelompok memiliki dampak positif pada kualitas *sharing* informasi antar organisasional, dan Kualitas *sharing* informasi antar organisasional memiliki dampak positif pada kinerja rantai pasokan terpadu serta Kualitas *sharing* informasi harus multi dimensional. Keberhasilan pelaksanaan system manajemen rantai pasokan antara perusahaan akan menghasilkan sinergi yang signifikan dan dikaitkan dengan keunggulan kompetitif. Hsu (2009)

Chopra dan Meindle (2003) telah membahas pentingnya mencapai strategi kompetitif yang sesuai dengan strategi rantai pasokan. Secara umum dapat diasumsikan bahwa globalisasi yang terintegrasi sejalan dengan strategi kompetitif. Pada saat yang sama, penggunaan rantai pasokan sebagai *enabler* globalisasi tidak dapat diabaikan. Sumber atau manufaktur asing dapat memperkenalkan produk pada konsumen regional dan mengungkapkan permintaan potensial atau variasi produk yang lebih tinggi yang masih konsisten dengan strategi kompetitif. Sebuah posisi awal etnosentris dan multi-lokal dapat menghasilkan peluang evolusi dengan mengkaji kembali globalisasi untuk reartikulasi strategi kompetitif dan menggunakan kesempatan efisiensi dalam rantai pasokan.

Skala ekonomis merupakan *driver* penting globalisasi, tetapi tidak harus dianggap perlu berlaku atau mencakup semua aspek rantai pasokan. Sebagai contoh, perusahaan makanan cepat saji Seperti Mc. Donalds biasanya perlu

mendapatkan pasokan yang buruk secara lokal tetapi masih bisa mewujudkan skala ekonomis pada bahan kemasan, perlengkapan, peralatan dan prosedur operasional. Secara umum dapat disimpulkan bahwa minimisasi biaya atau logika efisiensi ekonomi belum tentu konsisten dengan maksimalisasi keuntungan.

Proff (2002) mengutip penelitian yang mengklaim bahwa strategi yang menggabungkan biaya rendah dan diferensiasi adalah mungkin untuk dilakukan (Miller dan Dessa, 1993; Miller dan Friessen, 1986a, 1986b) dan dapat menguntungkan (Buzzel dan Gale, 1987; Philips, Chang dan Buzzel, 1983). Proff (2002) juga mengutip penelitian empiris yang menggambarkan profitabilitas strategi bersama Proff (2002). Dalam konteks global, Proff (2002) menafsirkan ‘terjebak di tengah-tengah’ sebagai regionalisasi yang menggabungkan biaya rendah dan tingkat kustomisasi sebagai strategi optimal dalam beberapa kasus. Adaptasi produk dengan kebutuhan spesifik pasar individu mungkin tidak merupakan biaya yang efektif dan masih mampu mengejar strategi biaya rendah. System pemanas dan pendingin otomotif, misalnya mungkin perlu adaptasi iklim yang berbeda, tapi adaptasi daerah harus meniadakan kebutuhan untuk modifikasi yang lebih spesifik berdasarkan negara tertentu.

Menurut penelitian Lee *et.al* (2008), sertifikasi ISO 14000 adalah seperangkat standar yang harus dipenuhi perusahaan. Standar ISO bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan, terutama yang berkaitan dengan lingkungan. Penelitian Lee *et.al* (2008) membahas 96 perusahaan yang tercantum dalam empat kategori utama industry manufaktur Taiwan yang memperoleh sertifikasi ISO 14000 pada periode tahun 1997-1999. Analisis sampel data (DEA) dan test sign-rank Wilcoxon digunakan oleh Lee *et.al* (2008), menemukan bahwa ISO 14000 dapat menjadi strategi perusahaan manufaktur Taiwan yang efektif untuk meningkatkan efisiensi manajerial dan memelihara daya saing.

Menurut Schilket *et.al* (2009), standarisasi program pemasaran internasional merupakan masalah penting yang dihadapi oleh manajer perusahaan global dan telah menarik perhatian penelitian. Penelitian Schilket *et.al* (2009), bertujuan untuk mengetahui factor-faktor organisasi yang memoderasi hubungan standarisasi terhadap kinerja dan mengeksplorasi jenis perusahaan yang sangat bermanfaat dalam

standarisasi. Schilket *et.al* (2009), memeriksa data survey 489 perusahaan dan hasilnya menunjukkan bahwa hubungan standarisasi – kinerja secara signifikan lebih kuat untuk perusahaan-perusahaan besar dengan menawarkan produk yang homogen, tingkat penetrasi pasar global yang tinggi, strategi kepemimpinan biaya dan kemampuan koordisai yang kuat. Schilket *et.al* (2009), menyimpulkan bahwa manajer yang ,mengevaluasi kecukupan strategi standarisasi yang harus mempertimbangkan daftar kontingensi lanjutan.

Hasil penelitian pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan yang signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan dapat dirangkum dalam Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2
Rangkuman Hasil Penelitian Pengaruh Signifikan Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap Kinerja Rantai Pasokan

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Childers dan Ruekert	1982	Kepentingan anggota jaringan merupakan harapan keseimbangan pertukaran sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan baik dalam maupun luar organisasi melalui tindakan bersama. Definisi ini mengandung gagasan yang berasal dari kerjasama usaha bersama (anggota jaringan) dan didasari oleh harapan pencapaian kinerja rantai pasokan.
Metcalf dan Fear	1992	Mencakup perjanjian kedua perusahaan dalam peran dan ruang lingkup koordinasi kerja yang tepat sehingga kegiatan pembeli-penjual diarahkan pada kinerja rantai pasokan.
Bucklin dan Sengupta.	1993	Ketergantungan telah banyak dipelajari sebagai penentu penting pencapaian kinerja rantai pasokan terutama dalam konteks distribusi
Pravon dan Gassenheimer	1994	Studi pada dealer furniture AS dan kerjasama mereka dengan pemasok menunjukkan bahwa pemasok lebih kuat jauh lebih kecil kemungkinannya untuk mempengaruhi kinerja rantai pasokan.
Hodge dan Anthony	1998	Saling ketergantungan akan meningkatkan kinerja rantai pasokan.
Hibbard, Kumar dan Stern	2001	Saling ketergantungan anggota jaringan mempengaruhi kinerja rantai pasokan
Hsu	2009	Anggota Jaringan didalam dan diantara kelompok-kelompok memiliki dampak positif pada kualitas <i>sharing</i> informasi antar organisasional, dan Kualitas <i>sharing</i> informasi antar mitra memiliki dampak positif

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
		pada kinerja rantai pasokan.
Chopra dan Meindle	2003	Pada saat yang sama, penggunaan rantai pasokan sebagai <i>enabler</i> globalisasi tidak dapat diabaikan. Sumber atau manufaktur asing dapat memperkenalkan produk pada konsumen regional dan mengungkapkan permintaan potensial atau variasi produk yang lebih tinggi yang masih konsisten dengan strategi kompetitif. Sebuah posisi awal etnosentris dan multi-lokal dapat menghasilkan peluang evolusi dengan mengkaji kembali globalisasi untuk reartikulasi strategi kompetitif dan menggunakan kesempatan efisiensi dalam rantai pasokan.

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan telaah pustaka tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2. Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Rantai Pasokan

4.3 Pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan pada Adaptabilitas Lingkungan

Hasil riset Gordon dan Narayan (1984) kata kesamaan kepentingan merupakan kata kunci kaitan antara lingkungan eksternal dengan kapabilitas organisasi (lingkungan organisasi) kesamaan kepentingan yang dimaksud dapat diartikan sebagai sebuah bentuk tindakan perusahaan dalam menggunakan kapabilitasnya untuk memenuhi suatu tuntutan, yaitu tuntutan yang berasal dari lingkungan eksternal.

Ketergantungan mengarah pada kebutuhan untuk memelihara hubungan kerjasama yang telah terjalin. Ketergantungan agen terhadap distributor didefinisikan sebagai kebutuhan agen untuk memelihara hubungan kerjasama yang telah terjalin dengan pihak distributor (Ganesan,1994)

Ketergantungan agen terhadap distributor dapat disebabkan oleh tiga hal, yaitu (1) produk distributor menjadi hal yang penting dan memiliki nilai tinggi bagi agen, (2) produk dan pelayanan distributor memenuhi harapan agen dan (3) agen tidak memiliki banyak alternatif sumber produk

yang dapat menjamin kelancaran aliran produk tersebut (Ganesan, 1994, P. 4).

Agen memahami bahwa produk dari pihak distributor memiliki nilai tinggi dan menjadi hal penting bagi agen untuk melanjutkan kerjasama yang telah terjalin selama ini. Agen seharusnya menyadari bahwa kelangsungan usahanya sangat tergantung dari kemampuan agen untuk menyediakan produk tersebut. Tanpa tersedianya produk tersebut kemungkinan besar akan berdampak pada penurunan jumlah konsumen atau pelanggan agen.

Agen yang memandang bahwa produk dan pelayanan yang dilakukan oleh distributor selama ini telah memenuhi harapannya, seharusnya menimbulkan keinginan agen untuk melanjutkan hubungan. Hal ini terkait dengan masalah seberapa jauh agen merasa puas terhadap produk dan pelayanan distributor. Bila distributor berhasil memenuhi harapan agen maka besar kemungkinan tingkat ketergantungan agen terhadap distributor juga semakin besar yang pada akhirnya akan memperkuat kerjasama yang telah terjalin.

Tingkat ketergantungan agen terhadap suatu distributor dapat disebabkan karena sedikitnya jumlah alternatif distributor lain yang dikenal agen. Semakin sulit mencari distributor lain yang memiliki kapabilitas setara, maka akan semakin tinggi ketergantungan agen. Bagi distributor sendiri, hal ini menjadi suatu keuntungan karena dengan demikian kemungkinan besar agen akan menjalin kerjasama dalam jangka yang lebih lama.

Hasil penelitian Ganesan (1994) membuktikan bahwa ketergantungan pengecer terhadap pemasok berhubungan positif dengan orientasi *relationship* jangka panjang. Hasil penelitian serupa juga ditunjukkan oleh Kumar dkk (1995) yang membuktikan bahwa saling ketergantungan antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang menjadi mitranya akan meningkatkan kepercayaan dan komitmen diantara mereka. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kemampuan distributor dan membangun ketergantungan agen maka akan semakin besar peluang distributor tersebut untuk menjalin hubungan jangka panjang dengan para

agennya.

Informasi yang beragam akan mempersulit pemahaman manajer tentang bagaimana hubungan atau interaksi yang terjadi antar sektor lingkungan dan bagaimana interaksi tersebut mempengaruhi sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan (Clark et al., 1994).

Johnson (1999) yang menyatakan bahwa menjalin Saling ketergantungan merupakan suatu syarat yang sangat penting guna bertahan dalam lingkungan yang makin kompetitif. Dalam kaitannya dengan kerjasama antar perusahaan, Jap (1999) menjelaskan bahwa keberhasilan koordinasi antar dua atau lebih perusahaan tergantung dari kemampuan masing-masing pihak untuk melengkapi apa yang menjadi kekurangan mitranya. Hal ini berarti suatu perusahaan akan membutuhkan perusahaan lain guna melengkapi kekurangannya. Jika perusahaan yang menjadi mitranya berhasil melengkapi kebutuhannya, maka hubungan kerjasama yang terjalin akan berjalan dengan sukses dan begitu pula sebaliknya. Pada tataran yang lebih tinggi, bentuk kerjasama ini akan berubah menjadi suatu ketergantungan.

Penelitian Snow, et.al., (1992; dalam, Harland dan Knight 2000) Bouwens dan Abernethy dalam JRAI (2003:25) menyatakan bahwa saling ketergantungan menciptakan kebutuhan informasi tambahan untuk memastikan bahwa kerja yang mengalir dapat dikoordinasikan.

Integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Seluruh aktivitas ini mencakup aktivitas pembelian dan pengalihdayaan (*outsourcing*), ditambah fungsi lain yang penting bagi hubungan antara pemasok dengan distributor (Barry Render dan Jay Heizer, 2010).

Berdasarkan telaah pustaka di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya kesamaan transparansi dari sisi pemasok, manufaktur maupun distributor, maka baik pemasok, manufaktur, maupun distributor dapat mengambil langkah-langkah kerjasama untuk mengatasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi adaptasi

lingkungan yang dimiliki suatu organisasi diantaranya adalah kemampuan memahami pelanggan, kemampuan memahami pesaing, kemampuan bekerja sama dengan Penyalur.

Rangkuman telaah pustaka diatas dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3
Rangkuman Hasil Penelitian Pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap Adaptabilitas Lingkungan

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Gordon dan Narayan	1984	kesamaan kepentingan merupakan kata kunci kaitan antara lingkungan eksternal dengan kapabilitas organisasi (lingkungan organisasi), kesamaan kepentingan yang dimaksud dapat diartikan sebagai sebuah bentuk tindakan perusahaan dalam menggunakan kapabilitasnya untuk memenuhi suatu tuntutan, yaitu tuntutan yang berasal dari lingkungan eksternal.
Ganesan	1994	Ketergantungan mengarah pada kebutuhan untuk memelihara hubungan kerjasama yang baik yang telah terjalin dalam lingkungan bisnis.
(Clark et al.	1994	Informasi yang beragam akan mempersulit pemahaman manajer tentang bagaimana hubungan atau interaksi yang terjadi antar sektor lingkungan dan bagaimana interaksi tersebut mempengaruhi sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan
Johnson	1999	Saling ketergantungan merupakan suatu syarat yang sangat penting guna bertahan dalam lingkungan yang makin kompetitif.
Snow, et.al., (1992 dalam, Harland dan Knight	2000	Peran jaringan pemasok (<i>supply network</i>) bagi perusahaan adalah media dimana perusahaan akan lebih dapat memainkan peran lebih aktif dan optimal dalam pengelolaan dan pengoperasian jaringan pemasok yang meliputi perancangan produk, produksi, supplier, pemasaran dan distribusi, kemudian semua elemen tersebut dikoordinasikan dan disesuaikan dengan kondisi lingkungan dan pasar.
Gibbons et.al	2003	Menyimpulkan bahwa kesamaan kepentingan berpengaruh terhadap adaptasi lingkungan.
Bouwens dan Abernety	2003	Saling ketergantungan menciptakan kebutuhan informasi tambahan untuk memastikan bahwa kerja yang mengalir dapat dikoordinasikan diantara lingkungan bisnis.

Indrajit dan Djokopra noto,	2006	Suatu jaringan dari organisasi yang saling tergantung dan dihubungkan satu sama lain dan bekerja sama untuk mengendalikan lingkungan bisnis, mengatur dan meningkatkan aliran material dan informasi dari para penyalur ke pemakai akhir.
Barry Render dan Jay Heizer	2010	Integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan. Seluruh aktivitas ini mencakup aktivitas pembelian dan pengalihdayaan (<i>outsourcing</i>), ditambah fungsi lain yang penting bagi hubungan antara pemasok dengan distributor

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan rangkuman tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3. Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan berpengaruh positif signifikan pada adaptabilitas lingkungan.

4.4 Pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap Kepemimpinan Biaya Rendah

Globalisasi pada konsumen terakhir rantai pasokan memperkenalkan beberapa kompleksitas manajerial. Literature telah membahas masalah kustomisasi dan standarisasi produk yang diperkenalkan ke pasar baru dengan preferensi konsumen yang berbeda. Perusahaan – perusahaan global seperti Coca-Cola dan Mercedes Benz memberikan contoh globalisasi rantai pasokan dan perbedaan tahap-tahap rantai yang menyesuaikan produk masing-masing dengan selera lokal. *McDonalds* adalah salah satu contoh adaptasi menu lokal.

Perdebatan masalah standarisasi dan adaptasi produk dalam bisnis multinasional dikalangan akademik bukan merupakan hal baru. Kebanyakan peneliti mengutip karya Perlmutter (1969) dan Buzzel (1968) (misalnya Shoham, 1995; Diamantopoulos, Schlegelmilch dan Du Preez, 1995 (Madine dan Duffy, 1998; Solberg, 2001). Elinder (1961) menyatakan bahwa kesuksesan diperoleh dari iklan dan bukan totalitas produk. Dalam sebuah artikel review “40 tahun debat”,

Agrawal (1995) mengutip sumber – sumber standardisasi / adaptasi dari tahun 1950 yang memuji-muji kebijakan standardisasi.

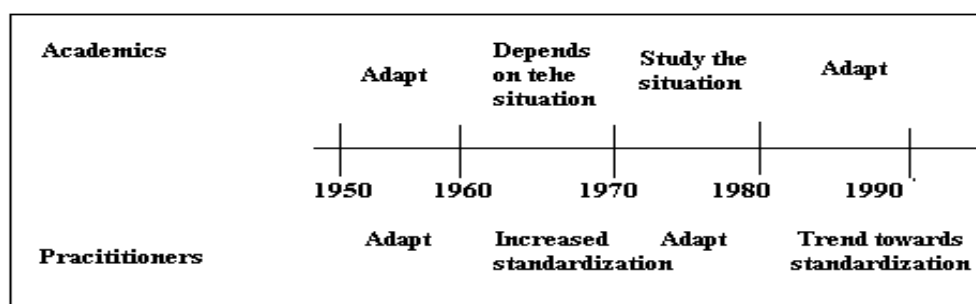
Keuntungan utama standardisasi berasal dari skala ekonomis (Botschen dan Hametsberger, 1998; Levit, 1983; Porter, 1980,1985; Shoham, 1995). Meskipun banyak literatur standardisasi berkaitan dengan periklanan dan promosi, skala ekonomis mencakup produksi, logistik, distribusi dan R&D (Porter, 1980,1985; Shoham, 1995).

Samiee dan Roth (1992) menunjukkan bahwa adaptasi produk memungkinkan diskriminasi harga yang menghasilkan keuntungan produk standar lebih besar meskipun biaya lebih tinggi. Sebagai refleksi cermin standardisasi, adaptasi penuh merupakan strategi ideal jika dilihat secara eksklusif melalui lensa sisi permintaan.

Para peneliti cenderung pada perspektif adaptasi atau kontingensi karena penelitian perbandingan lintas budaya atau lintas nasional tidak menunjukkan kesamaan diantara konsumen. Kesimpulan para peneliti adalah beberapa derajat adaptasi diperlukan untuk sukses dalam pasar asing. Praktisi, sebaliknya tampaknya beresilasi antar adaptasi dan standardisasi.

Agrawal (1995) menyatakan bahwa para praktisi kembali bergeser kearah adaptasi pada tahun 1970-an karena dua alasan yaitu peningkatan kekuatan nasionalis dan beberapa kesalahan iklan. Pada tahun 1980an, agen periklanan internasional yang muncul memungkinkan manajer iklan untuk mengkoordinasikan kampanye periklanan global, sehingga praktisi bergerak kembali kearah standardisasi. Identifikasi yang dilakukan oleh Agrawal (1995) dapat dirangkum pada Gambar 4.1. berikut ini.

Gambar 4.1
Kesimpulan penelitian indentifikasi pendekatan strategi



Sumber : Agrawal (1995)

Botschen dan Hemetsberg (1998) mengidentifikasi faktor-faktor penentu keseimbangan ideal antara standarisasi dan adaptasi lingkungan :

“ Jika sebuah perusahaan yang dapat mengatur untuk menerapkan bauran pemasaran kegiatan yang sama di beberapa Negara, dengan hanya beberapa adaptasi (misalnya, terjemahan copy iklan), rata-rata biaya pemasaran per unit akan menurun. Untuk organisasi yang mengadopsi perspektif global, titik kritis bukanlah apakah pembeli yang sama dimana-mana, tapi sampai sejauh mana sharing kebutuhan pelanggan dan harapan ada dinegara yangberbeda. Tingkat kesamaan antara perusahaan-perusahaan sangat menentukan sejauh mana kegiatan marketing-mix dapat distandarisasi”.

Berdasarkan indentifikasi tersebut tampak bahwa perusahaan harus standar, tetapi pada saat yang sama, perusahaan harus beradaptasi, meskipun beberapa peneliti masih menggunakan pemikiran standarisasi (O'Donnell dan Jeong 2000; Papavassiliou dan Stathakopoulus, 1997; Szymanski, Bhradwaj, dan Varadajan, 1993).

Para peneliti mendukung kompromi antara adaptasi dan kekuatan tampilan standarisasi dengan mengakui tingkat optimal kompromi antara keduanya. Posisi tetap spektru standarisasi / adaptasi dianggap sebagai fungsi murni kategori produk atau layanan (Van Mesdag, 2000) atau factor kompetitif regional (Morrison, ricks dan Roth, 1991)

Strategi generik Porter memandang perdebatan standarisasi-adaptasi dalam perspektif yang berbeda meskipun tidak dikembangkan untuk menyediakan sebuah kerangka untuk masuk kepasar luar negeri yang baru. Porter (1980) mengidentifikasi tiga strategi umum untuk mengungguli pesaing dalam suatu industri, yaitu kepemimpinan biaya kesleluruhan, diferensiasi dan fokus. Dengan menerapkan berbagai alternative strategi global, tingkat adaptasi optimal dilihat sebagai fungsi strategi yang dibuat secara sadar berdasarkan fungsi pasar eksogen atau pertimbangan produk. Sebuah perusahaan dapat mempromosikan produk dengan alternatif murah dapat memilih untuk standarisasi dan memanfaatkan volume tinggi dan skala ekonomis, sementara pesaing kelas atas dalam ktegori produk dan pasar global yang sama dapat memilih untuk beradaptasi dengan mendukung margin lebih tinggi pada setiap unit dijual.

Acar dan Wilson (1993), mendukung pandangan bahwa sebuah produk yang tidak mungkin sebagai biaya rendah atau diferensiasi dapat mempersulit perancangan strategi yang baik. Promosi produk sebagai biaya rendah atau diferensiasi dapat mempersulit perancangan strategi yang baik. Promosi produk sebagai biaya rendah dalam mengirim pesan kepada konsumen potensial dapat membahayakan profitabilitas.

Acar dan Wilson (1993), potensi bahaya terjebak ditengah-tengah hanya mengacu pada penerapan simultan lebih dari satu strategi generic. Sebuah migrasi strategi murah ke diferensiasi dapat memberikan manfaat penuh perusahaan dengan kedua strategi yang saling bertentangan.

Cavusgil, Zou, dan Naidu (1993) membedakan adaptasi produk yang terjadi pada saat sebelum produk masuk dan setelah produk masuk ke pasar baru. Sebuah perusahaan mempromosikan produk standar pada saat masuk ke dalam pasar baru dan mengikuti strategi adaptasi tertunda. Cavusgil, Zou, dan Naidu (1993) juga mengidentifikasi adaptasi *upon entry* yang sesuai dengan persyaratan hukum dan teknis. Setelah masuk pasar akan cenderung melakukan adaptasi. Penelitian Cavusgil, Zou, dan Naidu (1993) tidak bertujuan menentukan keterkaitan adaptasi tertunda dengan profitabilitas, tetapi melihat kemungkinan hubungan adaptasi *upon entry* dan setelah produk masuk dikaitkan dengan berbagai atribut industry, perusahaan dan produk yang sedang diselidiki.

Berbeda dengan Cavusgil *et.al.* yang melihat waktu adaptasi sebagai variable eksogen, Mallick dan Mukhopadhyay (2001) meneliti isu standarisasi dan adaptasi atau desain lokal dan global perspektif pilihan bisnis stratejik. Menurut Mallick dan Mukhopadhyay (2001), tingkat adaptasi merupakan hasil strategi yang sadar dan disengaja. Mallick dan Mukhopadhyay (2001) mengembangkan teori tetapi tidak menguji proposisi 2 mereka secara empiris. Proposisi 2 yang diajukan oleh Mallick dan Mukhopadhyay (2001) yaitu :

“Dalam pasar yang matang, awalnya menguntungkan untuk beralih dari suatu strategi global untuk strategi lokal jika tingkat kualitas komposit strategi lokal lebih tinggi dari pada tingkat kualitas desain global”.

Proposisi ini mengandung pengertian bahwa keuntungan produk global atau standar lebih besar pada tingkat kualitas yang lebih rendah dan keuntungan produk lokal atau adaptasi lebih besar pada tingkat kualitas yang lebih tinggi. Adaptasi produk lokal sebagai peningkatan kualitas lebih menguntungkan dibandingkan dengan standar global dipandang dari perspektif produsen. Proposisi 2 Mallick dan Mukhopadhyay (2001) mendukung hipotesis bahwa profitabilitas superior terjadi ketika produk diadaptasi setelah diperkenalkan standar produk di pasar global.

Mallick dan Mukhopadhyay (2001) mengajukan proposal yang sama, tetapi mereka mempertahankan keunikan dua produk, yaitu standard an non standar. Meskipun yang baik ini dapat berubah, tetapi tingkat adaptasi produk pada dasarnya dibatasi oleh strategi yang telah ditetapkan.

Meskipun tidak didukung oleh hasil penelitian empiris, Schlie dan Yip (2000) mengembangkan pemikiran dan merekomendasikan strategi kontra-intuitif regional berikut global. Schlie dan Yip (2000) berpendapat bahwa perusahaan cenderung beradaptasi pada pengenalan produk mereka ke pasar baru, tetapi dengan adanya waktu dan keakraban pada peningkatan produksi, perusahaan-perusahaan cenderung mengintegrasikan berbagai adaptasi tersebut menjadi satu produk standar.

Chopra dan Meindl (2003) telah membahas pentingnya mencapai strategi kompetitif yang sesuai dengan strategi rantai pasokan. Secara umum dapat diasumsikan bahwa globalisasi yang terintegrasi sejalan dengan strategi kompetitif. Pada saat yang sama, penggunaan rantai pasokan sebagai *enabler* globalisasi tidak dapat diabaikan. Sumber atau manufaktur asing dapat memperkenalkan produk pada konsumen regional dan mengungkapkan permintaan potensial atau variasi produk yang lebih tinggi yang masih konsisten dengan strategi kompetitif. Sebuah posisi awal etnosentris dan multi-lokal dapat menghasilkan peluang evolusi dengan mengkaji kembali kemungkinan globalisasi untuk reartikulasi strategi kompetitif dan menggunakan kesempatan efisien dalam rantai pasokan.

Konsep adaptasi tertunda didukung oleh penelitian Schlie dan Yip (2000) dengan mengamati contoh keberhasilan pada industri mobil dan makanan cepat saji.

Intinya adalah adaptasi pada dasarnya harus ditunda untuk memungkinkan manfaat skala ekonomis dan kemudian produk harus diadaptasi.

Proff (2002) mengutip penelitian yang mengklaim bahwa strategi yang menggabungkan biaya rendah dan diferensiasi adalah mungkin untuk dilakukan (Miller dan Dessa, 1993; Miller dan Friesen, 1986a, 1986b) dan dapat menguntungkan (Buzzell dan Gale, 1987; Phillips, Chang dan Buzzell, 1993) Proff (2002) juga mengutip penelitian empiris yang menggambarkan profitabilitas strategi bersama (Proff, 2000). Dalam konteks global.

Menurut penelitian Lee *et.al* (2008), sertifikasi ISO 14000 adalah seperangkat standar yang harus dipenuhi perusahaan. Standar ISO bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan, terutama yang berkaitan dengan lingkungan. Penelitian Lee *et.al* (2008) membahas 96 perusahaan yang tercantum dalam empat kategori utama industry manufaktur Taiwan yang memperoleh sertifikasi ISO 14000 pada periode tahun 1997-1999. Analisis Sampul Data (DEA) dan test sign-rank Wilcoxon digunakan oleh Lee *et.al* (2008) untuk menganalisis efisiensi manajerial dan kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian Lee *et.al* (2008) menentukan bahwa ISO 14000 dapat menjadi strategi perusahaan manufaktur Taiwan yang efektif untuk meningkatkan efisiensi manajerial dan memelihara daya saing.

Menurut Schilke*et.al* (2009), topik standarisasi program pemasaran internasional merupakan masalah penting yang di hadapi oleh manajer perusahaan global dan telah menarik perhatian penelitian. Penelitian Schilke*et.al* (2009) bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor organisasi yang memoderasi hubungan standarisasi-kinerja dan mengeksplorasi jenis perusahaan yang sangat bermanfaat standarisasi. Schilke*et.al* (2009) memeriksa data survey 489 perusahaan dan hasilnya menunjukkan bahwa hubungan standarisasi-kinerja secara signifikan lebih kuat untuk perusahaan-perusahaan besar dengan menawarkan produk yang homogen, tingkat penetrasi pasar global yang tinggi, strategi kepemimpinan biaya dan kemampuan koordinasi yang kuat. Schilke*et.al* (2009) menyimpulkan bahwa manajer yang mengevaluasi kecukupan strategi standarisasi harus mempertimbangkan daftar kontingensi lanjutan.

Hasil penelitian Cornejo (1958) dengan objek perusahaan Worthington Corp. menyatakan bahwa standarisasi dapat menghemat biaya. O'Neil (1967) yang meneliti Xerox juga menyatakan bahwa standarisasi dapat mengurangi biaya dan mempunyai dampak kecil pada perbedaan sasaran pasar.

Contoh yang lain misalnya Peebles (1967) yang meneliti perusahaan manufaktur ban Goodyear menyatakan bahwa standarisasi dapat mengurangi biaya. Vardar (1992) yang meneliti perusahaan transportasi American Express juga menyatakan bahwa standarisasi dapat meningkatkan skala ekonomis dan mengurangi biaya produksi. Jain (1990) yang meneliti Playtex Inc. juga menyatakan bahwa standarisasi dapat mengurangi biaya produksi. Selain Jain (1990), Levitt (1983) juga menyatakan bahwa standarisasi dapat mengurangi biaya. Rangkuman telaah pustaka di atas dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini

Tabel 4.4
Rangkuman Hasil Penelitian Pengaruh Simetrik kepentingan anggota jaringan terhadap Kepemimpinan Biaya Rendah

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Cornejo	1958	Standarisasi dapat menghemat biaya (Worthington Corp.)
Porter	1980	Sebuah perusahaan mempromosikan produknya sebagai alternative murah dapat memilih untuk standarisasi dan memanfaatkan volume tinggi dan skala ekonomi.
Bennet	1982	Prosedur standar pembelian dapat menghemat uang karena memungkinkan untuk menghabiskan waktu lebih banyak pada aktifitas non rutin, seperti analisis nilai/biaya.
Jain	1990	Standarisasi dapat mengurangi biaya produksi (Playtex Inc.)
Vardar	1992	Standarisasi dapat meningkatkan skala ekonomis dan image produk.
Shoham	1995	Keuntungan utama Standarisasi berasal dari skala ekonomis.
Botschen dan Hemetsberg	1998	Tingkat kesamaan antara pasar-perusahaan sangat menentukan sejauh mana kegiatan <i>marketing-mix</i> dapat di standarisasi.
Lin et al	2002	Makin tingginya level information sharing akan mengakibatkan makin rendahnya biaya .

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Chopra dan Meindl	2003	Minimisasi biaya atau “logika efisiensi ekonomi” belum tentu konsisten dengan maksimalisasi keuntungan.
Flouris dan Walker	2005	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesuksesan relatif Southwest dipengaruhi oleh biaya operasi yang lebih rendah.
Lee <i>et.al</i>	2008	ISO 14000 dapat menjadi strategi yang efektif untuk perusahaan manufaktur Taiwan untuk meningkatkan efisiensi manajerial dan memelihara daya saing.
Wu dan Cheng	2009	Penyedia layanan harus meningkatkan proporsi strategi standarisasi portofolio mereka dalam strategi pemasaran internasional secara keseluruhan mereka jika hubungan positif antara strategi standarisasi dan kinerja strategis relative kuat.
Schilke <i>et.al</i>	2009	Hubungan standarisasi-kinerja secara signifikan lebih kuat untuk perusahaan-perusahaan besar dengan menawarkan produk yang homogeny, tingkat penetrasi pasar global yang tinggi, strategi kepemimpinan biaya dan kemampuan koordinasi yang kuat.

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan telaah pustaka tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4. Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan berpengaruh positif terhadap Kepemimpinan Biaya Rendah

4.5. Pengaruh Adaptabilitas lingkungan pada Kinerja Rantai Pasokan

Beberapa penelitian menyatakan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan startegi atau menunjukkan tingkat adaptasi dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungannya, maka keberhasilan tersebut memperlihatkan kinerja perusahaan yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Beal, 2000; Covin & Slevin, 1989; Elenkov, 1997; Keats & Hitts, 1998, Miliken, 1987; Mc.Kee *et.al*, 1989). Studi empiris penelitian Apaydin *et.al*. (2011) menunjukkan bahwa untuk setiap bisnis untuk meningkatkan kinerja perusahaan bisnis, orientasi pasar responsif dan orientasi pasar proaktif tidak cukup. Perusahaan harus memiliki kemampuan beradaptasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Sedangkan penelitian yang dilakukan pada industri mobil di Australia

oleh You *et.al* (2009) mengemukakan bahwa adaptabilitas lingkungan internal memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja rantai pasokan.

Respon terhadap lingkungan tersebut merupakan adaptasi perusahaan atau cara perusahaan dalam berkompetensi dalam suatu bisnis (Hambrick, 1982), atau sebagai respon yang selektif dari umpan balik yang merupakan peta atribut dari suatu lingkungan pada sistem pembelajaran yang memunyai kapabilitas (Meyer, 1982), atau dapat juga dinyatakan sebagai proses yang merefleksikan pilihan dan seleksi yang berupa pilihan dan determinasi atas persepsi manajer (Herbiniak dan Joyce, 1985).

Ketidakpastian lingkungan mengacu pada gabungan antara tingkat kompleksitas dengan tingkat perubahan dalam lingkungan eksternal organisasi. Ketidakpastian lingkungan merupakan ancaman bagi manajemen strategi, karena ketidakpastian menghambat kemampuan organisasi untuk mengembangkan rencana jangka panjang dan untuk membuat keputusan strategis untuk menjaga perusahaan seimbang dengan lingkungan eksternal. (Hunger, J. David & Thomas L. Wheleen, 2003 dalam Zulaikha, 2003). Oleh karena itu Zulaikha & Fredianto, 2003 mengemukakan bahwa pentingnya menyelaraskan kapabilitas perusahaan dengan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. Atau Calantone, 1994 jika lingkungan eksternal berubah maka perusahaan dituntut untuk mampu mengakomodasi dirinya dengan perubahan tersebut.

Para pakar dan peneliti di barat pada umumnya sepakat bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungan eksternalnya, memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang kurang Adaptabilitas berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Zulaikha & Fredianto, 2003)

Sebelum perusahaan dapat memulai perumusan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Pengamatan lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan. (Hunger, J. David & Thomas L. Wheleen, 2003).

Menurut Zulaikha dan Ronie Fredianto Hubungan Antara lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pd Industri Manufaktur Menengah Kecil di Kota Semarang)

Perubahan lingkungan bisnis menciptakan ketidakpastian bagi dunia bisnis dan mempengaruhi kapabilitas organisasi untuk membangun keunggulan bersaing. Organisasi bisnis secara individual membangun respon yang berbeda dalam merespon perubahan lingkungan eksternal, tergantung dari fleksibilitas organisasi dan kapabilitas manajemen untuk merespon perubahan. Kapabilitas dinamis mencerminkan kompetensi sumberdaya, kapasitas manajemen dan seringkali membutuhkan komitmen personal dalam organisasi yang sangat sulit untuk ditiru oleh pesaing. Kapabilitas dinamis memberi kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun dan memperbaiki kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan eksternal. (Budiprasetyo, 2008)

Hubungan Antara lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja rantai pasokan (Studi Empiris pada Industri Manufaktur Menengah Kecil di Kota Semarang) Zulaikha dan Ronie Fredianto (2003) Pengaruh Lingkungan Makro terhadap hubungan Strategik dan Kinerja Usaha ternak Sapi Perah di Jawa Barat. Lingkungan internal dan eksternal berpengaruh positif terhadap hubungan strategis. Hubungan Strategis berpengaruh terhadap Kinerja rantai pasokan. Suwarni & Dharma (2004)

Perubahan lingkungan eksternal terjadi tanpa pernah berhenti, pemikiran, sikap dan perilaku kreatif dan inovatif menjanjikan kepada organisasi fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Agar dapat berhasil organisasi harus menyadari pentingnya strategis, pengelola harus memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan kompetitif, aktif mencari peluang untuk memanfaatkan kemampuan strategis, menyesuaikan dan mencari perbaikan disetiap bidang. (Papolova, 2006).

Menunjukkan faktor internal yang menghambat pertumbuhan usaha kecil adalah sumber modal, pengetahuan keuangan, perekrutan karyawan, dan kemampuan manajerial. Faktor eksternal yang menghambat pertumbuhan usaha kecil adalah keadaan ekonomi, pajak, peraturan dan hukum, teknologi, dan tingkat

kejahatan. Pillay (2006). terdapat beberapa faktor baik internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan dari usaha kecil dan menengah. Faktor-faktor tersebut masih secara umum pembahasannya, dalam disertasi ini akan lebih spesifik pembahasan mengenai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja rantai pasokan usaha kecil. Faktor internal yang akan diteliti adalah Modal, Pemasaran dan SDM sedangkan faktor eksternal yaitu akses modal dan kebijakan pemerintah. Pillay dan Munizu (2006 dan 2010)

. Hasil penelitian ini membahas mengenai peta potensi minyak akar wangi di Indonesia, baik dari perkembangan ekspor maupun sebaran dan potensi akar wangi dan juga perkembangan industri minyak akar wangi. Menjelaskan mengenai gambaran umum mengenai sistem rantai pasok juga risiko minyak akar wangi dan mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi usaha minyak akar wangi. Mulyati dkk. (2009)

Kerangka yang menghubungkan antara lingkungan, strategi kompetitif, strategi pemanufakturan, dan kinerja perusahaan diuji oleh Ward dan Duray (2000) berdasarkan ide awal Skinner (1969). Hasil penelitian Ward dan Duray (2000) menunjukkan pengaruh lingkungan terhadap strategi pemanufakturan dimediasi oleh strategi kompetitif, dan pengaruh strategi kompetitif terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh strategi pemanufakturan. Gagasan Skinner (1969) juga memicu penelitian Swamidas dan Newell (1987), Miller (1988), Anderson *et al.* (1989), Leong *et al.* (1990), Hill (1994), Vickery *et al.* (1993), Miller dan Roth (1994), Williams *et al.* (1995), serta Ward *et al.* (1995).

Hasil penelitian pengaruh Adaptabilitas lingkungan yang signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan dapat dirangkum dalam Tabel 4.5. berikut ini.

Tabel 4.5
Rangkuman Hasil Penelitian Pengaruh Adaptabilitas lingkungan terhadap Kinerja Rantai Pasokan

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Beal, Reginald M	2000	*Lingkungan berpengaruh positif terhadap strategi bersaing.

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
		*Strategi bersaing memiliki hubungan yang positif dengan Kinerja Rantai Pasokan.
Schlie dan Yip	2000	Adaptasi harus ditingkatkan untuk meningkatkan manfaat skala ekonomi
Zulaikha dan Ronie Fredianto	2003	Hubungan Antara lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Rantai Pasokan (Studi Empiris pd Industri Manufaktur Menengah Kecil di Kota Semarang)
Suwarni & Dharma	2004	*Lingkungan internal dan eksternal berpengaruh positif terhadap hubungan strategis *Hubungan Strategis berpengaruh terhadap Kinerja rantai pasokan Usaha.
Menurut Holweg Menurut Hsu	2007, 2009	Perubahan lingkungan bisnis yang cepat berdampak pada keterlibatan kegiatan yang berkaitan erat dalam hubungan pembeli-pemasok dan pengaruhnya terhadap kinerja rantai pasokan.
You <i>et. al</i>	2009	Adaptabilitas memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja rantai pasokan
Pillay dan Munizu	2006 2010	Terdapat beberapa faktor baik internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan dari usaha kecil dan menengah dalam meningkatkan kinerja rantai pasokan.
Munizu	2010	<ul style="list-style-type: none"> • Ada pengaruh secara positif dan signifikan antara faktor eksternal (kebijakan pemerintah, sosial ekonomi, dan budaya) terhadap kinerja rantai pasokan Usaha Mikro dan Kecil (UMK) sebesar 0,254 (25,4%). • Ada pengaruh secara positif dan signifikan antara pengaruh faktor internal (SDM, Keuangan, teknik produksi, dan operasi, dan aspek pasar atau pemasaran) terhadap kinerja rantai pasokan Usaha Mikro dan Kecil (UMK) 0,792 (79,2%)
Apaydin <i>et.al</i>	2011	Adaptabilitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
Thongpapanl <i>et.al</i>	2011	Sangat kuatnya hubungan adaptasi dengan kinerja perusahaan.

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan telaah pustaka tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut

:H5. Adaptabilisasi lingkungan berpengaruh positif pada Kinerja Rantai Pasokan

4.6. Pengaruh Kepemimpinan Biaya Rendah pada Kinerja Rantai Pasokan

Menurut teori strategi generik Porter (1980, 1985), perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan ,mengandalkan pada satu dari dua sumber dasar dari keunggulan kompetitif baik kepemimpinan biaya maupun diferensiasi. Sebaliknya Hill (1988) dan Murray (1988) berpendapat bahwa strategi ganda yang menggabungkan kepemimpinan biaya dan diferensiasi dapat menyebabkan kinerja rantai pasokan yang unggul. Penelitian yang ada menyediakan beberapa bukti empiris efek positif dari pilihan strategi (misalnya , Aulakh Kotabe, dan Teegen, 2000; Dessa dan Davis, 1984; Phillips, Chang dan Buzzell, 1983; Spanos, Zaralis dan Lioukas, 2004), tetapi hanya sedikit menyelidiki hubungan strategi pemasaran dengan kinerja rantai pasokan dalam ekonomi. Porter (1985, hal 17) dengan tegas mendesak upaya simultan dari kedua kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi karena sebagai pendekatan pada dasarnya berbeda untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif, melibatkan setiap sttrategi sumber dayayang berbeda, kekuatan dan pengaturan organisasi.

Argumen Porter dan bukti empiris yang sesuai (misalnya Aulakh,Kotabe, dan Teegen 2000; Dessa dan Davis 1984) menyarankan bahwa untuk mencapai kesuksesan, perusahaan harus memilih dan mempertahankan komitmen mereka untuk satu strategi murni atau resiko terjebak di tengah. Namun peneliti lain berpendapat bahwa kepemimpinan biaya dan diferensiasi tidak saling eksklusif, tetapi lebih merupakan pendekatan yang kompatibel untuk berurusan dengan kekuatan-kekuatan eksternal (Hill 1988; Murray 1988). Beberapa peneliti lain menunjukkan bukti empiris bahwa kombinasi dari strategi dapat mengakibatkan keberhasilan, setidaknya dalam keadaan tertentu (misalnya Bealdan Yasai Ardekani 2000; Phillips, Chang, dan Buzzell 1983; Spanos, Zaralis, dan Lioukas 2004).

Dalam mengatasi debat ini, banyak peneliti menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan biaya, diferensiasi atau strategi dual seharusnya tergantung pada lingkungan kontekstual di mana mereka diimplementasikan (misalnya, Campbell-Hunt 2000; Murray 1998). Sebagai contoh, penelitian Hill (1988) pada industri dewasa menyatakan bahwa mengejar strategi ganda adalah pilihan yang paling

mungkin mengakibatkan kinerja yang unggul, dan Parker dan Helms (1992) menunjukkan bahwa strategi dual yang dikaitkan dengan penurunan kinerja yang tinggi dalam industri.

Sebuah strategi kepemimpinan biaya menyediakan konsumen dengan produk atau jasa dibandingkan dengan yang ditawarkan oleh pesaing dengan harga yang lebih rendah (Porter 1985). Strategi ini dapat menghasilkan keuntungan atas rata-rata karena memungkinkan perusahaan untuk harga yang lebih rendah untuk mencocokkan atau mengalahkan saingan mereka dan masih mendapatkan keuntungan (Phillips, Chang, dan Buzzell, 1983). Sebaliknya strategi diferensiasi adalah suatu usaha untuk menciptakan nilai yang konsumen lihat sebagai yang unik, sehingga memungkinkan perusahaan untuk membangun loyalitas pelanggan dan harga premium perintah yang melebihi biaya ekstra yang berkaitan dengan strategi (Myers dan Harvey 2001; Porter 1985). Strategi dual sekaligus menekankan kepemimpinan biaya dan diferensiasi, yang dapat menghasilkan kinerja yang unggul dibandingkan dengan kompetitor (Beal dan Yasai-Ardakeni 2000).

Meskipun daya tarik teoritis dari ketiga jenis strategi pemasaran, pertanyaan yang terbaik tetap terbuka. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, bahwa Porter (1985) memperingatkan terhadap penggunaan strategi ganda dan Hill (1988) dan Murray (1988) mendukung strategi kombinasi. Sebuah penelitian empiris pada beberapa pilihan strategi juga menghasilkan hasil yang bertentangan. Misalnya Spanos, Zaralis dan Lioukas (2004) dari sampel perusahaan di Yunani menemukan bahwa strategi ganda dengan biaya rendah sebagai komponen utama lebih cocok dan lebih baik dari pada strategi murni. Selain itu, mereka menunjukkan bahwa perusahaan Yunani yang mengejar strategi diferensiasi murni kurang menguntungkan dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang gagal untuk mengembangkan strategi yang jelas. Namun penelitian perusahaan di negara-negara Amerika Selatan yang dilakukan oleh Aulakh, Kotabe, dan Teegen (2000) mengusulkan bahwa upaya perusahaan di negara berkembang untuk mencapai strategi ganda mungkin berdampak negatif terhadap kinerja rantai pasokan ekspor. Selain itu, penelitian strategi generik dari Kim (1988) di Korea menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang menekankan strategi dual memiliki posisi di bawah

kinerja pesaing mereka yang mengikuti salah satu strategi baik kepemimpinan biaya maupun strategi diferensiasi.

Hasil penelitian pengaruh Kepemimpinan Biaya Rendah yang signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan dapat dirangkum dalam Tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Rangkuman Hasil Penelitian Pengaruh Kepemimpinan Biaya Rendah

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Porter	1980	Sebuah perusahaan mempromosikan produknya sebagai alternative murah dapat memilih untuk standarisasi dan memanfaatkan volume tinggi dan skala ekonomi.
Szymanski	1993	Manfaat Standarisasi strategi campuran sumber daya diseluruh pasar barat dan variabel strategi bersaing dan struktur pasar yang merupakan penjelas utama kinerja rantai pasokan di seluruh pasar-pasar barat.
Imai	1997	Prosedur standar memiliki corak yang dapat digunakan sebagai referensi evaluasi kinerja rantai pasokan
Jayaram et.al.	2000	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisasi paling berpengaruh pada kecepatan pengiriman dan <i>responsiveness</i> pada kinerja rantai pasokan. • Standardisasi prosedur, komponen dan proses berpengaruh positif pada pengiriman tepat waktu dan efektifitas pemenuhan kebutuhan pelanggan, yang pada gilirannya berpengaruh positif pada kinerja rantai pasokan.
Chung	2003	Standardisasi distribusi dan strategi produk memiliki efek pada kinerja perusahaan
Davenport et.al.	2004	Proses standar dan informasi yang diaktifkan oleh implementasi system ERP / <i>Enterprise Resource Planning</i> dapat memainkan peran penting dalam mengintegrasikan dan mengelola rantai pasokan.
Wu dan Cheng	2009	Ada hubungan positif antara strategi standarisasi dan kinerja rantai pasokan

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Dari telaah pustaka tersebut dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H6. Kepemimpinan Biaya Rendah berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Rantai Pasokan

4.7 Pengaruh Keunggulan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Rantai Pasokan

Penggunaan teknologi informasi pada setiap aktifitas perusahaan melalui konsep rantai nilai merupakan alternatif peluang perusahaan. Menurut Laudon (1994), teknologi informasi memberikan peluang perusahaan karena melalui aplikasi teknologi perusahaan bisa mengatasi berbagai permasalahan yang muncul seperti usaha menghemat biaya dan waktu operasi perusahaan, menghasilkan produktivitas, kerja yang tinggi, mempercepat pengiriman produk, dan jasa pada pelanggan, serta kemampuan menghasilkan nilai produk dan jasa bagi pelanggan.

Ada keterkaitan antara teknologi, rantai nilai, dinamika bersaing dan kinerja suatu perusahaan. Rantai nilai adalah alat pokok untuk memahami peran teknologi dalam keunggulan bersaing (Porter, 1985). Di bidang sistem informasi, teknologi adalah suatu hal yang menjamah ke segala arah khususnya dalam rantai nilai, karena setiap aktivitas akan menciptakan nilai dan memakai informasi (Porter, 1985). Teknologi informasi juga dapat membantu meningkatkan sistem informasi akuntansi (Daljono, 1999). Sistem informasi yang berbasis komputer dapat melakukan fungsinya secara lebih tepat dan cepat serta pemrosesan datanya akan lebih murah bila dibandingkan dengan sistem manual (Wilkinson & Cerullo, 1997). Dengan demikian apabila teknologi memiliki peran signifikan dalam menentukan biaya produksi atau defrensiasi produk maka teknologi akan berpengaruh pada dinamika bersaing di tingkat industri dan kinerja suatu perusahaan (Porter, 1985 ; Hitt, Ireland & Hoskisson, 1997)

Manajemen rantai pasokan berakar pada penelitian manajemen persediaan tahun 1950-an. Selama bertahun-tahun, penelitian rantai pasokan telah berevolusi dari manajemen persediaan dengan perspektif terpusat untuk fokus kontemporer pada analisis masalah koordinasi rantai pasokan, model integrasi ketersediaan informasi seluruh rantai pasokan, model kontrak pasokan dan peramalan permintaan serta model integrasi desain produk dengan manajemen rantai pasokan (Graves dan de Kok, 2003).

Manfaat manajemen rantai psokan sebenarnya muncul melalui optimalisasi peramalan permintaan, manajemen pemasok dan pengembangan produk (Smock,2003). Keberhasilan manajemen rantai pasokan berasal dari keterfokusan pada pemahaman dan pengelolaan permintaan pelanggan awal sampai akhir rantai

pasokan, bukan pada peningkatan logistik. Manajemen rantai pasokan mencakup jumlah persediaan barang setengah jadi dan barang jadi yang harus disimpan untuk mewujudkan tingkat layanan yang diharapkan dan mengharuskan pemasok untuk memberikan barang *just-in-time*.

Kegagalan mengantisipasi permintaan pelanggan dan mengelola persediaan dengan tepat menyebabkan efisiensi rantai pasokan dalam bentuk sedikitnya pemanfaatan persediaan, distorsi informasi (*bullwhip effect*), tingginya *stock* yang keluar, rantai pasokan non-resposif dan sedikitnya layanan pelanggan (Fisher, Hammond, Obermeyer dan Raman, 1994; Lee dan Tang, 1997; Lee dan Bilington, 1992; Swaminathan dan Tayur, 1998; Swaminathan dan Tayur, 2003).

Golicic, Davis, McCarthy dan Mentzer (2002) menyoroti tema yang muncul khusus untuk sifat melakukan bisnis elektronik yang mencakup kecepatan (laju perubahan dan kecepatan pengambilan keputusan), konektivitas (*sharing* informasi dan akses pasar, visibilitas informasi, struktur pasar yang dinamis dan ketidakpastian). Implementasi perdagangan elektronik dibagi menjadi empat kelompok, yaitu konsep rekaya industry, teknik manajemen kualitas, teknik manajemen dan peralatan komputer.

Kualitas produk lebih penting dipasar perdagangan elektronik yang dicirikan dengan perubahan pasar missal ke pasar dan disesuaikan dengan kesempatan konsumen untuk mengambil keuntungan kesepakatan yang ditawarkan melalui web. Mc.Guffog (1999) menjelaskan bahwa teknik manajemen kualitas seperti kualitas total dan indikator kinerja dapat digunakan untuk memenuhi persyaratan kinerja terbaik. Teknik manajemen kualitas lain seperti QFD dan Kaizen juga dapat memiliki dampak positif pada kualitas produk yang meliputi aspek fungsional, keterlambatan, biaya produk dan efisiensi kegiatan yang dilakukan untuk melengkapi siklus produksi.

Beberapa model tertentu diusulkan dan ditujukan pada otomisasi atau integrasi berbagai kegiatan logistik dalam konteks perdagangan elektronik. Beberapa contoh model tersebut adalah : model pelelangan (Keskinocak, dan Tayur, 2001), model simulasi konseptual untuk integrasi system manajemen gudang / WMS dan system manajemen transportasi / TMS (Mason *et.al.*, 2003), sebuah

persamaan untuk integrasi dan konsolidasi kegiatan logistik (Leung, Cheung dan Van Hui, 2000), sebuah algoritma untuk kegiatan pemenuhan berdasarkan trend penjualan (Steven dan Sharma, 2001) dan model penurunan pengiriman campuran system distribusi (Khouja, 2001). Implementasi perdagangan elektronik / *e-commerce* diatas dapat dirangkum pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7
Implementasi Perdagangan Elektronik

Konsep Rekayasa Industri	
<i>Re-engineering</i> : standardisasi atau restrukturisasi proses bisnis	McGuffog (1999), Lefebvre dan Lefebvre (2000), Chambers (2000)
Reliabilitas	Krasner (2000)
Agibilitas	Krasner (2000, Tinham (2000)
Adaptabilitas	Gunasekaran et.al. (2002), Kleindl (2001), Hoque (2000), Booty (2000), Fallows (1999)
Skalabilitas	Hoque (2000), Burnson (2000)
Modularitas	Krasner (2000)
<i>Interoperability</i>	Hoque (2000), Krasner (2000)
<i>Portability</i>	
Teknik Manajemen Kualitas	
Total Kualitas	McGuffog (1999)
Pengukuran kinerja	McGuffog (1999), Collins (2000), Kuglin dan Rosenbaum (2001)
<i>Quality Function Deployment (QFD)</i>	Gunasekaran et.al. (2002),
Kaizen	Yami (2000),
Teknik Manajemen	
<i>Just-In-Time (JIT)</i>	Gunasekaran et.al. (2002),
<i>Lean Manufacturing</i>	Yami (2000), McGuffog (1999)
Fungsi Kolaboratif (perencanaan, peramalan, pengisian kembali)	Gunasekaran et.al. (2002), Kuglin dan Rosenbaum (2001)
Teknik simultan	Gunasekaran et.al. (2002), Hsu dan Pant (2001)
Manajemen data produk (PDM)	Auramo et.al. (2002)
Pengelolaan inventori vendor (VMI)	Bauer, Poirier, Lapide, dan Barmundez (2001)
Kemitraan (termasuk <i>outsourcing</i>)	Gunasekaran et.al. (2002), Chow dan Gitta (2001), Kalpakjian (2001), Lewis (1999), Dan et.al. (1998)

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Tabel 4.8
Implementasi Perdagangan Elektronik

Peralatan Komputer	Peneliti
Perencanaan sumber daya perusahaan (ERP)	Gunasekaran et.al. (2002), Huin, Luong, dan Abhary (2002), Krasner (2000)
Perencanaan jadwal lanjutan (APS)	Bauer et.al. (2001)
Sistem manajemen lanjutan (WMS)	Mason et.al. (2003)
Sistem manajemen transportasi (TMS)	Mason et.al. (2003)
Sistem integrasi computer (CIS)	Kalpakjian (2001), Hsu dan Pant (2000)
<i>Computer Aided Design (CAD)</i>	Gunasekaran et.al. (2002), Rhodes dan Carter (1998)
<i>Global Positioning System (GPS)</i>	Bauer et.al. (2001)

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi.

Beberapa penelitian empiris mengenai dampak teknologi informasi bagi organisasi bisnis sebenarnya telah banyak dilakukan sejak pertengahan era 1980-an. Penelitian dampak teknologi informasi pada organisasi bisnis berakar pada topik penelitian mengenai investasi teknologi dan kinerja perusahaan. Selama bertahun-tahun dampak investasi teknologi informasi terhadap ukuran-ukuran kinerja atau produktifitas telah banyak diperdebatkan. Ketika teknologi informasi diyakini member manfaat bagi organisasi bisnis, sejumlah penelitian menghasilkan penemuan berupa ketiadaan hubungan antara investasi perusahaan pada teknologi informasi dengan peningkatan produktifitas. Situasi ini disebut sebagai paradox produktivitas (Dedrick, Gurbaxani, dan Kraemer, 2002).

Penelitian yang dilakukan tersebut secara garis besar dapat dibagi menjadi dua, yaitu penelitian yang dilakukan pada level perusahaan dan penelitian yang dilakukan pada level Negara. Hasil sejumlah penelitian tersebut memperlihatkan bahwa investasi perusahaan pada teknologi informasi tidak selalu diikuti dengan peningkatan kinerja atau produktivitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Dudley dan Lasserre (1989) menemukan bahwa teknologi informasi dan komunikasi mengurangi biaya yang berkaitan dengan inventori. Sedangkan menurut Alpar dan Kim (1991), teknologi informasi mengakibatkan pengurangan biaya 10% dan peningkatan pada investasi teknologi

informasi membawa dampak pada 1,9% penurunan biaya total. Penelitian yang dilakukan oleh Diewert dan Smith (1994) menemukan bahwa peningkatan kinerja melalui pengelolaan inventori yang lebih baik dengan teknologi informasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Brynjolfsson dan Hitt (1994) menemukan bahwa teknologi informasi membawa dampak pada peningkatan kinerja bisnis dan menciptakan nilai pelanggan. Penelitian yang dilakukan oleh Brynjolfsson dan Hitt (1994) menjelaskan bahwa pada awal tahun 1990-an para analisis perusahaan sudah mulai menemukan bukti bahwa computer telah memiliki pengaruh yang mendasar terhadap tingkat produktivitas perusahaan. Hasil penelitian Jones dan Kochtanek (2004) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi mendorong peningkatan berbagai ukuran perbaikan kinerja, termasuk efisiensi waktu dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

Pada penelitian level Negara di Amerika Serikat, Oliner dan Sichel (2000), menemukan bahwa penggunaan teknologi informasi seperti perangkat lunak, perangkat keras dan perangkat komunikasi kontribusi terhadap kinerja rantai pasok pada pertengahan era 90-an.

Berdasarkan tujuan stratejik teknologi informasi, Tallon *et.al.*(2000) mengkalisifikasikan strategi teknologi informasi menjadi dua dimensi : strategi orientasi operasi dan orientasi pasar. Strategi orientasi operasi memiliki tujuan teknologi informasi yang jelas ditempat efisiensi operasional yang dibutuhkan oleh strategi bisnis. Strategi ini lebih khusus ditunjukkan untuk mencapai efisiensi yang lebih besar dalam operasi bisnis seperti mengurangi biaya operasional, meningkatkan kualitas produk, dan pelayanan, meningkatkan kecepatan proses bisnis dan memastikan fleksibilitas pasar. Strategi orientasi pasar memanfaatkan teknologi informasi untuk posisi strategis bisnis dipasar. Sasaran stratejik mereka diatur diluar organisasi, sedangkan efisiensi operasi internal mereka membantu mereka menagani secara efektif dengan operasi dukungan pelanggan. Teknologi informasi memungkinkan pembagian cepat data permintaan dan penawaran. Pembagian informasi diseluruh rantai pasokan dan meningkatkan akurasi sehingga dapat diketahui sifat proses bisnis, pasar dan konsumen akhir. Integrasi ini

memungkinkan peningkatan keunggulan kompetitif karena akan meningkatkan ketergantungan dan inventori minimum.

Penelitian Simon dan Wardop (2002), menunjukkan bahwa Australia mengalami peningkatan Produktivitas yang signifikan sehubungan dengan penggunaan teknologi informasi dalam organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gera dan Gu (2004) menyimpulkan berdasarkan hasil analisis regresi bahwa praktek-praktek bersama inovasi organisasional dengan teknologi informasi dan komunikasi berhubungan erat dengan kinerja rantai pasokan melalui perbaikan produktifitas dan laju inovasi.

Penggunaan teknologi informasi mendorong peningkatan berbagai ukuran perbaikan kinerja rantai pasokan, termasuk efisiensi waktu dan pengambilan keputusan yang lebih baik.(Jones dan Kochtanek).

Teknologi informasi diharapkan dapat bermanfaat secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja, maka seorang karyawan dalam organisasi harus dapat menggunakan teknologi tersebut dengan baik. Pengaruh kinerja pada konsekuensi yang diharapkan dapat diuji dengan perbandingan jalur terhadap model diseluruh sampel pengguna teknologi informasi yang memanfaatkan teknologi informasi sesuai dengan kebutuhan tugasnya. (Lucas dan Spitler(1999) dalam Suhaili (2004).

Penerapan komputer, internet, dan sistem informasi komunikasi dapat dilihat di hampir setiap kegiatan di industri logistik, seperti transportasi, pergudangan, pemrosesan order, manajemen material, dan pengadaan. Disarankan yang menyampaikan informasi kepada semua bisnis dalam rantai pasokan melalui ICT akan meningkatkan kinerja (Disney et al 2004.)

Penelitian Angel *et.al.* (2007) menggunakan variabel konten situs eksternal yang terdiri dari tiga orientasi situs yakni informasi, komunikasi dan transaksi elektronik. Hasil penelitian ini diperoleh hubungan positif antara konten situs eksternal dan kinerja rantai pasokan.

Penelitian yang dilakukan oleh Norzaidi *et.al.*(2007) mengambil responden 7 manager level menengah, pada berbagai organisasi *port industry* di Malaysia, dengan menggunakan perluasan model *Task Technology Fit* (TTF) yang terdiri dari

persepsi daya guna, penggunaan dan resistensi pengguna untuk menginvestigasikan pengaruh adopsi pemakaian internet terhadap kinerja individual. Teknik analisis pada penelitian tersebut menggunakan model persamaan structural (SEM), yang hasilnya mengindikasikan bahwa TTF dengan pemakaian intranet memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja rantai pasokan.

Angel *et.al.* (2008) melakukan survey pada 310 usaha kecil dan menengah di wilayah Murcia Spanyol. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan teknologi kolaboratif dengan orientasi penggunaan intranet yang yang dimediasikan melalui variabel informasi, komunikasi dan transaksi elektronik yang berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan. Selain itu ditemukan pula penggunaan informasi elektronik yang berkaitan dengan komunikasi elektronik, ternyata meningkatkan kinerja rantai pasokan lebih baik. Pada akhirnya disimpulkan bahwa, teknologi kolaboratif memiliki dampak terbesar terhadap kinerja rantai pasokan dan secara nyata dapat menurunkan jumlah karyawan.

Hasil penelitian pengaruh teknologi informasi yang signifikan terhadap beberapa ukuran kinerja diatas dapat dirangkum dalam Tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9
Rangkuman Hasil Penelitian Pengaruh Signifikan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Rantai Pasokan

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Alpar dan Kim	1991	Teknologi informasi dapat mengurangi biaya 10%. Peningkatan pada investasi teknologi informasi berpengaruh terhadap kinerja rantai pasokan.
Diewert dan Smith	1994	Pengelolaan inventori yang lebih baik dengan teknologi informasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rantai pasokan.
Brynjolfsson dan Hitt	1994	Teknologi informasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja rantai pasokan dan penciptaan nilai pelanggan.
Oliner dan Sichel	2000	Penggunaan teknologi informasi seperti perangkat keras, perangkat lunak, dan perangkat komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja rantai pasokan
Simon dan Wardop	2002	Australia mengalami peningkatan kinerja rantai pasokan yang signifikan sehubungan dengan penggunaan teknologi informasi dalam organisasi.
Lucas dan Spitler	(1999) dalam Suhaili (2004),	Teknologi informasi diharapkan dapat bermanfaat secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja.

Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
Disney <i>et al.</i>	2004	Penerapan komputer, internet, dan sistem informasi komunikasi dapat dilihat di hampir setiap kegiatan di industri logistik, seperti transportasi, pergudangan, pemrosesan order, manajemen material, dan pengadaan. Disarankan yang menyampaikan informasi kepada semua bisnis dalam rantai pasokan melalui ICT akan meningkatkan kinerja.
Jones dan Kochtanek	2004	penggunaan teknologi informasi mendorong peningkatan berbagai ukuran perbaikan kinerja rantai pasokan, termasuk efisiensi waktu dan pengambilan keputusan yang lebih baik.
Angel <i>et.al</i>	2007	Konten situs eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan.
Norzaidi <i>et.al</i>	2007	TTF dengan pemakaian intranet memiliki hubungan yang signifikan terhadap Kinerja rantai pasokan.
Angel <i>et.al</i>	2008	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan teknologi kolaboratif dengan orientasi penggunaan intranet yang dimediasikan melalui variabel informasi, komunikasi dan transaksi elektronik yang berpengaruh positif terhadap Kinerja rantai pasokan. • Penggunaan informasi elektronik yang berkaitan dengan komunikasi elektronik, ternyata meningkatkan Kinerja rantai pasokan lebih baik. • Teknologi kolaboratif memiliki dampak terbesar terhadap Kinerja rantai pasokan dan secara nyata dapat menurunkan jumlah karyawan

Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Beberapa hasil penelitian yang bertentangan dengan rangkuman diatas. Penelitian Bender (1986) menemukan bahwa ada kolerasi lemah antara teknologi informasi dengan berbagai rasio kinerja rantai pasokan. Penelitian Franke (1987) menemukan bahwa investasi pada teknologi informasi berhubungan dengan penurunan tajam pada Kinerja rantai pasokan Penelitian Strassmann (1990) menemukan bahwa tidak ada korelasi antara investasi pada teknologi informasi dengan ukuran-ukuran kinerja (misalnya ROI).

Penelitian Pasons, Gottlieb dan Denny (1990) menemukan dampak yang rendah teknologi informasi terhadap Kinerja rantai pasokan. Juga penelitian Harris dan Katz (1991) menemukan bahwa hubungan positif yang lemah antara teknolgi informasi dengan berbagai rasio Kinerja rantai pasokan.

Gordon (2000) mengemukakan bahwa teknologi informasi di AS tiada membawa dampak yang luas terhadap peningkatan Kinerja rantai pasokan, sebagaimana yang ditimbulkan oleh gelombang inovasi besar pada abad lalu seperti mesin dengan pembakaran internal.

Lancioni *et.al.* (2000) telah mendiskusikan bagaimana internet digunakan untuk mengelola komponen utama rantai pasokan termasuk transportasi, pembelian, perediaan manajemen, layanan pelanggan, pergudangan, penjadwalan produksi dan hubungan vendor. Lancioni *et.al.* (2000) menunjukkan bahwa internet akan terus memberikan manajer logistik dengan informasi bisnis dan memungkinkan mereka untuk meningkatkan profitabilitas rantai pasokan mereka.

Menurut Lee dan Whang (1997), tingkat mempercepat perubahan dalam lingkungan bisnis akan terus didorong oleh peningkatan pertumbuhan dan ketersediaan informasi global, teknologi dan teknologi berbasis infrastruktur. Perusahaan dapat mengontrol arus logistik yang lebih baik bahan, informasi dan keuangan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung integrasi rantai pasokan. Operasi dalam rantai pasokan didasarkan pada interaksi dan transmisi informasi sehingga teknologi informasi dan komunikasi memiliki peran penting dalam evolusi bisnis. Signifikansi investasi di teknologi informasi dan komunikasi pada umumnya dan internet serta teknologi web tertentu menjadi sasaran khusus dibidang manajemen rantai pasokan. *E-business*, penggunaan komputasi berbasis internet dan komunikasi untuk menjalankan proses bisnis *front-end* dan *back-end*, memungkinkan mitra untuk mendefinisikan kembali logistic mengalir sehingga peran dan tanggung jawab anggota rantai pasokan mungkin berubah, sehingga meningkatkan efisiensi rantai pasokan keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Duanne dan Finnegan (2003) menyatakan bahwa bentuk internet bermacam-macam dan dapat terintegrasi pada berbagai teknologi kolaboratif yang berbeda-beda. Organisasi atau perusahaan dapat menggunakan bermacam teknologi kolaboratif yang berbeda tetapi penggunaanya kompatibel atau sesuai. Hal ini menghubungkan pada suatu informasi *online*, berbagai macam komunikasi dan pertukaran informasi serta otomisasi proses bisnis internal. Perusahaan besar lebih inovatif dikarenakan kemampuannya untuk

menanggung resiko yang lebih besar. Perusahaan besar diharapkan memiliki sumber daya dan infrastruktur untuk melakukan respon terhadap lingkungannya. Dengan demikian semakin meningkatnya skala produksi, biaya teknologi produksi yang digunakan akan semakin efektif, yang diakibatkan oleh adanya skala ekonomis.

Berdasarkan telaah pustaka dapat dirangkum manfaat penggunaan *e-commerce* pada rantai pasokan yang disajikan pada Tabel 4.10. berikut ini.

Tabel 4.10
Rangkuman Manfaat Penggunaan *E-commerce* pengaruhnya pada Rantai Pasokan

Manfaat	Peneliti
Peningkatan Profit	<ul style="list-style-type: none"> • Lancioni <i>et.al.</i> (2000) • Power dan Sohal (2002) • Lancioni <i>et.al.</i> (2000) • Presutti (2003)
Reduksi biaya	<ul style="list-style-type: none"> • Roberts (1998) • Christiaanese dan Kumar (2000) • Lin dan Hsieh (2000) • McIvor dan Huang (2000) • Attaran (2001) • Lee dan Whang (2001) • Boyer dan Olsen (2002) • Power dan Sohal (2002) • Williams <i>et.al.</i> (2002) • Garcia-Dastuque dan Lambert (2003) • Lancioni <i>et.al.</i> (2003) • Lancioni <i>et.al.</i> (2003) • Subramani (2004)
Peningkatan efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> • Lin dan Hsieh (2000) • McIvor dan Huang (2000) • Lancioni <i>et.al.</i> (2003) • Attaran (2001) • Zank dan Vokurka
Memperbaiki manajemen persediaan	<ul style="list-style-type: none"> • Mukhopadhyay <i>et.al.</i> (1995) • Roberts (1998) • Lee <i>et.al.</i> (1999) • Lancioni <i>et.al.</i> (2003) • Walker <i>et.al.</i> (2000) • McIvor dan Huang (2000) • Attaran (2001)

Manfaat	Peneliti
	<ul style="list-style-type: none"> • Lancioni <i>et.al.</i> (2003) • Presutti (2003) • Simuchi-Levi <i>et.al.</i> (2003)
Peningkatan produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> • Lancioni <i>et.al.</i> (2003) • Power dan Sohal (2002)
Reduksi kesalahan	<ul style="list-style-type: none"> • Attaran (2001)

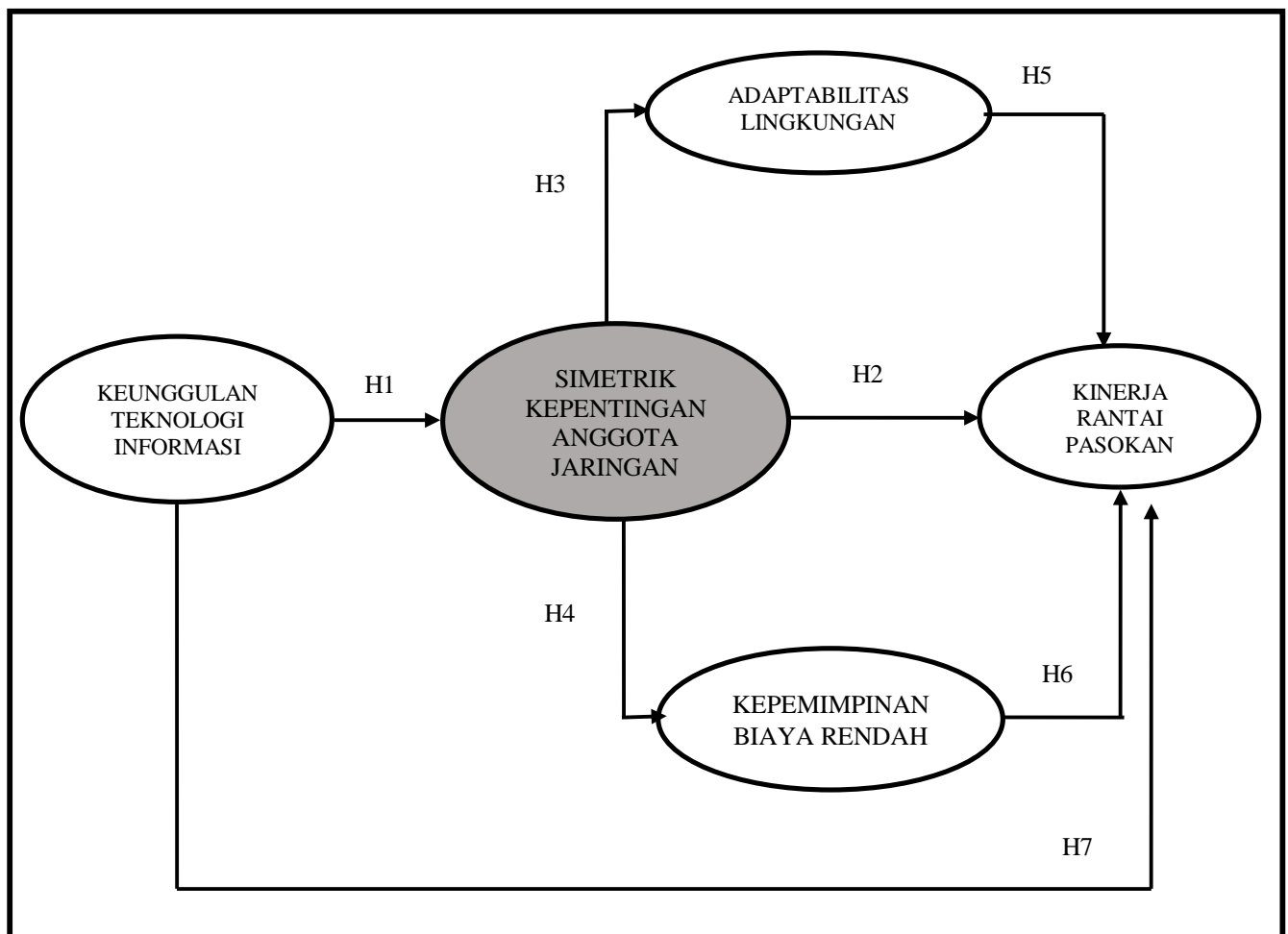
Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Berdasarkan telaah pustaka diatas diajukan hipotesis sebagai berikut :

H7. Tingkat Keunggulan Pemanfaatan Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Rantai Pasokan.

Dari ketujuh hipotesis diatas dapat dikembangkan bentuk empiris penelitian yang dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 4.2 MODEL EMPIRIK PENELITIAN



Sumber : Hasil Pengembangan Desertasi

BAB LIMA

KONSEPTUAL VARIABEL, DAN VARIABEL INDIKATOR

PENELITIAN

5.1 Tingkat Keunggulan Teknologi Informasi

Keunggulan teknologi informasi adalah level kemampuan perusahaan tertinggi dalam memanfaatkan teknologi yang dimiliki terutama yang berkaitan dengan arus informasi yang dibutuhkan baik oleh *shareholder* maupun *stakeholder* yang dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan maupun kebijakan.

Indikator tingkat Keunggulan informasi merujuk pada konsep kunci COBIT yang dikembangkan oleh Debbie Law, yaitu memiliki kecepatan komputasi yang paling tinggi, memiliki pengetahuan proses pengendalian system berbasis komputer yang handal, selalu menerapkan standarisasi dan dokumentasi prosedur yang terbaik, selalu menyesuaikan prosedur dengan praktek dengan baik, selalu melakukan integrasi dan mengaplikasikan otomatisasi alur kerja dengan cepat dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.1
Indikator Variabel Tingkat Keunggulan Teknologi Informasi

Variabel	Indikator	Sumber
Keunggulan Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none">• Memiliki kecepatan komputasi yang paling tinggi (KTI 1)• Memiliki pengetahuan proses pengendalian system berbasis komputer yang handal (KTI 2)• Selalu menerapkan standarisasi dan dokumentasi prosedur yang terbaik (KTI 3)• Selalu menyesuaikan prosedur dengan praktek dengan baik (KTI 4)• Selalu melakukan integrasi dan mengaplikasikan otomatisasi alur kerja dengan cepat (KTI 5)	Debbie Law, 2007

5.2 Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan

Simetrik kepentingan anggota jaringan, merupakan Kesamaan Kepentingan anggota Jaringan yang dibangun melalui kesamaan Ketergantungan, Kesamaan Transparansi, dan Kesamaan Standarisasi yang berpotensi untuk meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan.

a. Kesamaan Ketergantungan

Kesamaan Ketergantungan, dapat didefinisikan sebagai kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan mempertahankan hubungan dengan perusahaan lain. Perilaku yang timbul karena ketergantungan biasanya dalam bentuk kepatuhan dan mencerminkan mekanisme motivasi berdasarkan kebutuhan perhitungan.

Indikator kesamaan kebergantungan mengadopsi penelitian Hakansson dan Snehota (1995), yang masing-masing mengidentifikasi serangkaian dimensi konstruk ketergantungan dalam konteks bisnis diantara perusahaan yang terdiri dari ; ketergantungan ekonomi/yang berkaitan dengan hukum, yang banyak merujuk pada kebergantungan formal yang ada diantara dua perusahaan, seperti perjanjian tertulis, yang memperkuat kebergantungan antara dua aktivitas perusahaan dalam rasa ekonomi dan yang berkaitan dengan hukum, dan ketergantungan waktu, yang merujuk pada saat dua perusahaan memiliki kebutuhan atau sinkronisasi aktivitas bisnis mereka yang berbasis waktu. serta ketergantungan Teknik, yang merujuk pada saat dua perusahaan menggunakan peralatan yang kompatibel dan mengadaptasi aktivitas bisnis mereka pada masing-masing di dalam hal teknik.

b. Kesamaan Transparansi

Transparansi, sebagai kebalikan dari kerahasiaan yaitu sebagai kondisi relasional atau variabel yang mempromosikan akuntabilitas, kolaborasi, kerjasama dan komitmen. Indikator kesamaan transparansi merujuk penelitian Lamming (2005) yang terdiri dari transparansi buram, dimana untuk salah satu alasan, informasi tidak dapat dibagi dengan pihak-pihak lain, tetapi kendala ini diakui oleh kedua belah pihak, transparansi tembus, informasi yang dibatasi mengenai hal tertentu dapat diberikan, tetapi menggunakan antar muka kondisi atau data parsial tetapi terbatas pada kolaborasi, yang jika digunakan taktis, mungkin akan mirip dengan kecurangan, transparansi jelas, merupakan informasi bersama tentang subjek

tertentu jelas, secara selektif dan dibenarkan, dimana pengembangan informasi dapat menyebabkan sharing pengetahuan dan kemampuan kolaboratif.

c. Kesamaan Standarisasi

Standarisasi, didefinisikan sebagai kegiatan sosial yang kompleks yang melibatkan beragam faktor yang melampaui mengidentifikasi sosial teknis yang optimal. Indikator kesamaan standarisasi merujuk pada penelitian Powers dan Loyka (2007) dan Munstermann, Eckhardt dan Weitzel (2010)). Powers dan Loyka (2007) menyatakan bahwa standarisasi produk global terdiri dari standarisasi produk, harga, iklan dan distribusi. Sedangkan Munstermann, Eckhardt dan Weitzel (2010)) menginvestigasi standarisasi proses bisnis dalam kaitannya dengan kinerja. Dari kedua penelitian tersebut, disertasi ini menggunakan indikator kesamaan standarisasi yang terdiri dari kesamaan produk, harga, iklan, distribusi dan proses bisnis.

Kesamaan produk adalah standarisasi global yang berpotensi karakteristik unik seperti desain, nama merek, satuan ukuran, perlindungan kemasan, konsituen, fitur, gaya, interuksi penggunaan, label dan atau ukuran (Kacker, 1972).

Kesamaan dari harga adalah standarisasi global biaya permintaan pelanggan untuk mendatngkan produk. Kesamaan iklan dan promosi adalah standarisasi global positioning produk, nama merek, Kemasan pesan iklan lainnya dan promosi penjualan. Kesamaan distribusi adalah starndarisasi global metode grosir dan eceran fisik membawa produk kepada pelanggan. Indikator tersebut dapat dilihat pada tabel berikut;

Tabel 5.2
Indikator Variabel Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ)

Variabel	Indikator	Sumber
Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ)	<ul style="list-style-type: none"> • selalu melakukan kerjasama secara formal melalui perjanjian tertulis (SKAJ 1) • selalu melakukan kerjasama yang berkaitan dengan sinkronisasi waktu (SKAJ 2) • saling mengadaptasi aktifitas bisnis masing-masing di dalam hal teknik 	Hakansson dan Snehota (1995) Lamming (2005) Powers dan Loyka (2007) dan Munstermann,

	<p>dan penggunaan peralatan yang kompatibel (SKAJ 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • selalu melakukan pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi, distribusi secara akurat (SKAJ 4) • selalu melakukan pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi dengan urutan waktu yang tepat / <i>Time lines</i> (SKAJ 5) • selalu dapat mengakses informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi (SKAJ 6) • Standar produk yang sama (SKAJ7) • Standar harga yang sama (SKAJ8) • Standar proses yang sama (SKAJ9) 	Eckhardt dan Weitzel (2010)
--	---	-----------------------------

5.3 Adaptabilitas Lingkungan

Adaptabilitas lingkungan, didefinisikan sebagai kemampuan manajer/pemilik perusahaan dapat menyesuaikan atau mengantisipasi terjadinya perubahan lingkungan eksternal perusahaan yang berada diluar kendalinya (lingkungan Operasional).

Para pakar dan peneliti di barat pada umumnya sepakat bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungan eksternalnya, memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Zulaikha & Fredianto, 2003) Indikator adaptabilitas lingkungan mengadopsi hasil penelitian Pearce dan Robinson, 2007 yang terdiri dari ; selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industry (pesaing), mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah, selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur, dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel : 5.3
Indikator Variabel Adaptabilitas Lingkungan

Variabel	Indikator	Variabel
Adaptabilitas Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing) (ADL1) • Memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah (ADL2) • Memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur (ADL3) 	Pearce dan Robinson, 2007,

5.4 Kepemimpinan Biaya Rendah

Kepemimpinan biaya rendah, merupakan kualitas strategi yang menekankan pada pengurangan biaya yang lebih rendah dari pada pesaing. Menurut Beimborn et.al. (2009), proses standarisasi dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja operasional dan mengurangi biaya pengolahan dengan menghilangkan kesalahan, dengan mencapai skala ekonomis dan memfasilitasi komunikasi. Sedangkan menurut Wuellenweber et.al, (2008), standarisasi proses bisnis bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasional dan mengurangi biaya dengan mengurangi kesalahan proses, memfasilitasi komunikasi, atau hanya keuntungan dari pengetahuan para ahli. Manrodt dan Vitasek (2004) mentakan bahwa pemahaman yang lebih tentang bagaimana manfaat yang diberikan kepada konsumen telah diidentifikasi. Hal ini mnyebabkan penghematan perusahaan secara keseluruhan dengan mengurangi limbah dan kelebihan. Sebagai contoh untuk pengurangan 64% modal kerja, pengurangan 35% dalam biaya persediaan, indikator tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel : 5.4
Indikator Variabel Kepemimpinan Biaya Rendah

Variabel	Indikator	Sumber
Kepemimpinan Biaya Rendah	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat mengurangi kesalahan proses (KBR1) 	Beimborn et.al. (2009), Wuellenweber

Variabel	Indikator	Sumber
	<ul style="list-style-type: none"> • Dapat mencapai skala ekonomis (KBR2) • Mengurangi kelebihan biaya persediaan (KBR3) 	et.al, (2008), dan Manrodt dan Vitasek (2004).

5.5 Kinerja Rantai Pasokan

Kinerja rantai pasokan, merupakan kinerja yang mengacu pada efisiensi dan responsiveness yang meliputi efisiensi biaya, kecepatan, kualitas, realibilitas, dan fleksibilitas. Menurut Hines (2004), ukuran rantai pasokan digunakan untuk memantapkan perbandingan antara periode waktu, aktivitas dalam organisasi yang sama atau persaingan antar organisasi. Ukuran rantai pasokan biasanya melibatkan pengukuran efisiensi seperti pengiriman tepat waktu, kelengkapan order, waktu yang digunakan, lead time produksi / waktu ke pasar, dan jangkauan pengukuran keuangan seperti utilisasi asset, kapasitas, inventori dan perputaran inventori, profitabilitas dan ROI.

Indikator kinerja rantai pasokan mengadopsi hasil penelitian Hines (2004), yang terdiri dari tingkat kecepatan yang tinggi, efisiensi biaya yang tinggi, tingkat kualitas yang tinggi, tingkat reliabilitas yang tinggi, tingkat fleksibilitas yang tinggi, Indikator tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel : 5.5
Indikator Variabel Kinerja Rantai Pasokan

Variabel	Indikator	Sumber
Kinerja Rantai Pasokan	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki tingkat kecepatan yang tinggi (KRP1) • Memiliki efisiensi biaya yang tinggi (KRP2) • Tingkat kualitas yang tinggi (KRP3) • Tingkat reliabilitas yang tinggi (KRP4) • Tingkat fleksibilitas yang tinggi (KRP5) 	Hines (2004) Hines (2004)

BAB ENAM

METODE PENELITIAN

6.1 Populasi dan Sampel

6.1.1 Populasi

Populasi menurut Cooper dan Emory (1998) adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang sudah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri-ciri tersebut, populasi dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki suatu persamaan karakteristik. Untuk penelitian ini populasi obyek yang diteliti adalah seluruh manajer produk dan staf perencanaan dari beberapa perusahaan permesinan. Sampel adalah suatu bagian populasi yang dipilih secara cermat agar mewakili populasi itu.

Populasi dalam penelitian ini adalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang bergerak di bidang tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten. Definisi UKM menurut undang-undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha kecil, mikro dan menengah dinyatakan bahwa kriteria usaha kecil adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,- (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,- (dua milyar lima ratus juta rupiah). Sedangkan kriteria usaha menengah adalah yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah) sampai dengan 10.000.000.000,- (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000,- (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000,- (lima puluh milyar rupiah).

Definisi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dalam penelitian ini adalah usaha dengan kriteria : (1) memiliki pekerja minimal lima dan maksimal seratus orang (baik tetap maupun tidak tetap), (2) Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

tersebut dimiliki oleh warga negara Indonesia, (3) berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan.

6.1.2 Sampel

Untuk menentukan besarnya sampel agar mampu digunakan untuk mengestimasi model struktural yang dikembangkan, dari berbagai sumber seperti Roscoe, 1975 (dalam Sekaran, 2003, Hair et al, Tabachic dan Fidell) yang dikutip dalam Ferdinand (2011; p 217) menyarankan dalam analisis SEM membutuhkan jumlah sampel sebanyak paling sedikit 5 x jumlah variabel indikator yang digunakan. Pada penelitian ini jumlah indikator seluruhnya ada 25, maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini paling sedikit adalah $5 \times 25 = 125$, hal ini sesuai dengan yang direkomendasikan oleh Hair *et al.*, (1998) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan analisis SEM adalah berkisar antara 100 sampai dengan 200, namun dengan mengacu pada ketentuan paling sedikit 5 x jumlah indikator, maka sampel sebesar 175 perusahaan dalam penelitian, persyaratan besarnya sampel masih dapat dipenuhi.

Wilayah Tangerang terdiri tiga daerah tingkat II yaitu Kota Tangerang, Kota Tangerang Selatan dan Kabupaten Tangerang. Jumlah perusahaan di tiga wilayah kabupaten/kota tersebut tidak sama, oleh karena itu untuk menentukan ukuran sampel dilakukan secara proporsional, dengan penentuan seperti pada tabel berikut:

Tabel 6.1
Proporsi Pengambilan Sampel

Kabupaten/Kota	Jumlah Perusahaan	Proporsi %	Ukuran Sampel
Kota Tangerang	11	4,74	5
Kota Tangerang Selatan	41	17,67	37
Kabupaten Tangerang	180	77,59	133
Jumlah	232	100	175

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS) dan Disperindag Propinsi Banten 2012

6.2 Variabel Penelitian dan Pengukuran

6.2.1 Variabel Penelitian

Pengukuran variabel dan indikator penelitian yang digunakan dalam

penelitian ini yang meliputi, variabel Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan yang meliputi simetrik ketergantungan, simetrik transparansi, simetrik standarisasi, kemudian, adaptabilitas lingkungan, kepemimpinan biaya rendah, keunggulan teknologi informasi dan variabel kinerja rantai pasokan yang masing-masing akan dijelaskan konsep variabel, dimensional variabel, dan indikatornya.

Tabel 6.2
Pengukuran Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Pengukuran	Indikator
Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ)	Variabel Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) diukur dengan menggunakan 9 item pertanyaan yang diadopsi dari Hakansson dan Snehota (1995) simetrik ketergantungan, Lamming (2005) simetrik transparansi, dan Powers dan Loyka (2007) dan Munstermann, Eckhardt dan Weitzel (2010) simetrik standarisasi, setiap pertanyaan di ukur dengan menggunakan 10 skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan “Sangat tidak setuju” dan 10 menunjukkan “Sangat Setuju”	<ul style="list-style-type: none"> ✚ selalu melakukan kerjasama secara formal melalui perjanjian tertulis (SKAJ 1) ✚ selalu melakukan kerjasama yang berkaitan dengan sinkronisasi waktu (SKAJ 2) ✚ saling mengadaptasi aktifitas bisnis masing-masing di dalam hal teknik dan penggunaan peralatan yang kompatibel (SKAJ 3) ✚ selalu melakukan pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi, distribusi secara akurat (SKAJ 4) ✚ selalu melakukan pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi dengan urutan waktu yang tepat / <i>Time lines</i> (SKAJ 5) ✚ selalu dapat mengakses informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi (SKAJ 6) ✚ memiliki standar produk yang sama (SKAJ 7) ✚ memiliki standar harga yang sama (SKAJ 8) ✚ memiliki standar proses yang sama (SKAJ 9)
Keunggulan Teknologi Informasi (KTI)	Variabel Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan yang diadopsi dari Debbie Law, setiap pertanyaan di ukur	<ul style="list-style-type: none"> ✚ memiliki kecepatan komputasi yang paling tinggi (KTI 1) ✚ memiliki pengetahuan proses pengendalian system berbasis komputer yang handal (KTI 2)

Variabel	Pengukuran	Indikator
	dengan menggunakan 10 skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan “Sangat tidak setuju” dan 10 menunjukkan “Sangat Setuju”	<ul style="list-style-type: none"> + selalu menerapkan standarisasi dan dokumentasi prosedur yang terbaik (KTI 3) + selalu menyesuaikan prosedur dengan praktek dengan baik (KTI 4) + selalu melakukan integrasi dan mengaplikasikan otomatisasi alur kerja dengan cepat (KTI 5)
Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR)	Variabel Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR) diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang diadopsi dari Beimborn et.al. (2009), Wuellenweber et.al, (2008), dan Manrodt dan Vitasek (2004). setiap pertanyaan di ukur dengan menggunakan 10 skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan “Sangat tidak setuju” dan 10 menunjukkan “Sangat Setuju”	<ul style="list-style-type: none"> + selalu dapat mencapai skala ekonomis (KBR 1) + selalu dapat mengurangi kesalahan proses (KBR 2) + selalu dapat mengurangi kelebihan biaya persediaan (KBR 3)
Adaptabilitas Lingkungan (ADL)	Variabel Adaptabilitas Lingkungan (ADL) diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang diadopsi dari Pearce dan Robinson, 2007, Durand(1997) setiap pertanyaan di ukur dengan menggunakan 10 skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan “Sangat tidak setuju” dan 10 menunjukkan “Sangat Setuju”	<ul style="list-style-type: none"> + selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industry (pesaing). (ADL 1) + mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah (ADL 2) + selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur (ADL 3)
Kinerja Rantai Pasokan (KRP)	Variabel Kinerja Rantai Pasokan (KRP) diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan yang diadopsi dari Hines	<ul style="list-style-type: none"> + tingkat kecepatan yang tinggi (KRP 1) + efisiensi biaya yang tinggi (KRP 2)

Variabel	Pengukuran	Indikator
	(2004), setiap pertanyaan di ukur dengan menggunakan 10 skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan “Sangat tidak setuju” dan 10 menunjukkan “Sangat Setuju”	<ul style="list-style-type: none"> ✚ tingkat kualitas yang tinggi (KRP 3) ✚ tingkat reliabilitas yang tinggi (KRP 4) ✚ tingkat fleksibilitas yang tinggi (KRP 5)

6.3.2 Skala pengukuran Variabel Penelitian

Alat pengukuran yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan data interval .Skala interval adalah pengukuran data interval. Skala interval adalah alat pengukuran data yang dapat menghasilkan data yang memiliki rentang nilai yang mempunyai makna, walaupun nilai absolutenya kurang bermakna. Skala ini menghasilkan pengukuran yang memungkinkan rata-rata, deviasi standar, statistik parameter korelasi dan sebagainya. Data yang berbentuk interval dapat dihasilkan dengan suatu teknik bipolar adjective. Skala ini merupakan penyempurnaan dari *semantic scaled* data. Caranya dengan memberikan hanya dua kategori ekstrim (Ferdinand, 2006).

Contoh :

Orientasi pelanggan merupakan hal yang penting dalam mengembangkan manajemen rantai pasokan.

Sangat tidak setuju sangat setuju
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.3 Metode Pengumpulan Data

Cooper dan Emory (1998,p.256) menggolongkan sumber informasi menjadi dua yaitu data primer dan data skunder.

6.3.1 Data Primer

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapat dari jawaban para responden mengenai daftar pertanyaan kuesioner kepada manajer pemasaran, purna jual, produksi, dan pembelian pada sejumlah UKM Tekstil di wilayah Tangerang Popinsi Banten yang berkaitan dengan obyek penelitian.

6.3.2 Data Skunder

Data skunder merupakan jenis data yang diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk membantu penyusunan penelitian ini. Data skunder yang diperlukan antara lain data biaya rantai pasokan, kecepatan produksi dan pengiriman, kualitas produk dan volume penjualan.

6.3.3 Sumber Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari pengisian kuesioner oleh manajer produk dan staf perencanaan pada perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

Menurut Sekaran (1992,p.189), metode pengumpulan data adalah dengan melalui metode survey. Yang termasuk dalam metode survey ini adalah kegiatan untuk bertanya pada masyarakat yang disebut responden baik secara verbal maupun tertulis. Daftar pertanyaan dan wawancara digunakan untuk mengumpulkan data, baik surat menyurat, telepon tau tatap muka. Jadi *survey* adalah dsuatu metode untuk mengumpulkan data primer berdasarkan komunikasi debgan sampel individu yang representatif. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan metode *survey* dengan sebagian besar pengiriman kuesioner melalui pos, di samping itu untuk beberapa perusahaan dilakukan wawancara melalui permintaan responden. Kuesioner yang telah diuji *content validity* dan *reability*, kemudian dilakukan uji coba di lapangan agar diperoleh perbaikan konsistensi dan validitas instrumen penelitian (kuesioner).

Pengumpulan data dilakukan selama empat bulan dari bulan September sampai dengan Desember 2013. Pengumpulan data berikutnya dilakukan dengan bantuan tenaga lapangan oleh orang yang sudah berpengalaman dalam bidang manufaktur tekstil. Jumlah perusahaan yang menjadi responden adalah perusahaan yang tergolong Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Tekstil di wilayah Tangerang.

6.4 Prosedur Proses Data

Dalam analisis ini menggunakan teknik analisis *multivariate* dengan metode dependensi. Metode dependensi yan gdigunakan adalah teknik analisis *multivariate Structural Equational Modelling* (SEM). Menurut Joseph F. Hair,Jr

et. al.(1995), pemilihan teknik analisis didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan measurement model dan structural model secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik-teknik multivariate lainnya. Di samping itu teknik analisis SEM merupakan salah satu software yang populer dan sudah banyak digunakan pada penelitian bidang *social science*. Untuk pengolahan datanya digunakan software AMOS 18.

6.4.1 Structural Equation Modelling (SEM)

Menurut Augusty Ferdinand (2000), SEM adalah salah satu teknik *multivariat* yang biasa digunakan dalam penelitian. SEM dikenal juga dengan beberapa nama lain seperti *causal modeling*, *causal analysis*, *simultaneous equation modeling* atau analisis struktural kovarians. Seringkali SEM disebut sebagai *Path analysis* atau *Confirmatory Factor Analysis*.

Permodelan penelitian SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep. Pada saat seorang peneliti menghadapi pertanyaan penelitian berupa identifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk seperti biasanya dilakukan dalam analisis faktor dan pada saat yang sama peneliti ingin mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu, SEM akan merupakan alternatif jawaban yang layak dipertimbangkan.

6.4.2 Pengembangan Model teoritis

SEM adalah *confirmatory technique* yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas yang berdasarkan teori yang sudah ada. Karena itu kajian teori atas pengembangan sebuah model menjadi dasar untuk langkah-langkah selanjutnya. Pada bagian telah pustaka telah diuraikan teori-teori dan hasil penelitian terdahulu yang menjadi pijakan penelitian ini. Dari hasil telaah pustaka tersebut selanjutnya dikembangkan model empiris penelitian seperti ditunjukkan pada gambar 3.2.

6.4.3 Membuat Path Diagram

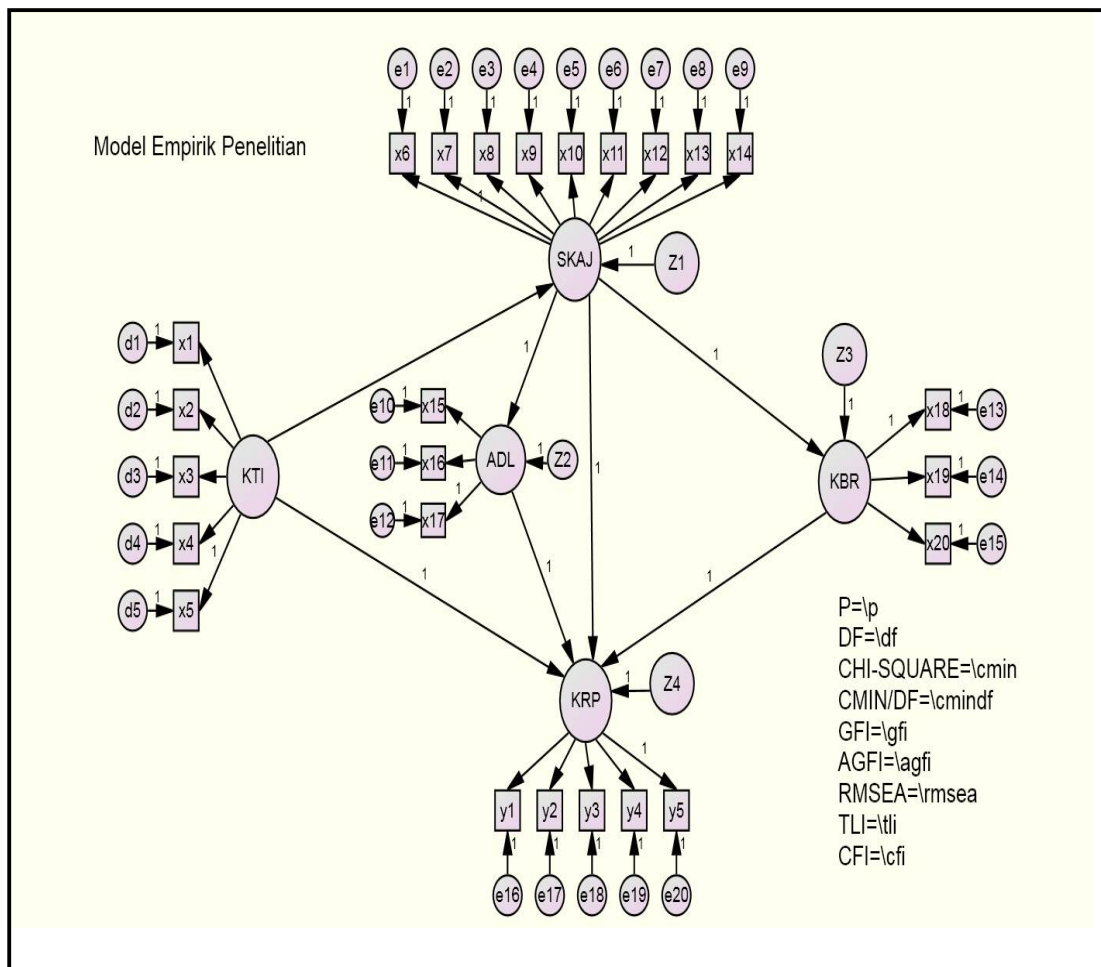
Model kerangka pemikiran teoritis yang sudah dibangun pada langkah pertama selanjutnya ditransformasikan ke dalam bentuk diagram alur path. *Path diagram* akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang

ingin diuji. Pada *path diagram* diperlihatkan hubungan-hubungan antar konstruk yang akan diuji. Pada penelitian ini terdapat 1 model empiris penelitian yang dapat dirinci sebagai berikut :

Model empiris terdiri dari satu *exogeneous Constructs*, yaitu KTI (Keunggulan Teknologi Informasi), empat *endogeneous Constructs*, yaitu SKAJ (Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan), ADL (Adaptabilitas Lingkungan), KBR (Kepemimpinan Biaya Rendah) dan KRP (Kinerja Rantai Pasokan).

Konstruk eksogen dikenal juga sebagai *source variables* atau independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Sedangkan konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk.

Gambar 6.2 : Path Diagram Model Empirik



Sumber : Hasil Pengembangan Desertasi

Keterangan :

Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ)

- selalu melakukan kerjasama secara formal melalui perjanjian tertulis (SKAJ 1)
- selalu melakukan kerjasama yang berkaitan dengan sinkronisasi waktu (SKAJ 2).
- saling mengadaptasi aktifitas bisnis masing-masing di dalam hal teknik dan penggunaan peralatan yang kompatibel (SKAJ 3)
- selalu melakukan pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi, distribusi secara akurat (SKAJ 4)
- selalu melakukan pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi dengan urutan waktu yang tepat / *Time lines* (SKAJ 5)
- selalu dapat mengakses informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi (SKAJ 6)
- memiliki standar produk yang sama (SKAJ 7)
- memiliki standar harga yang sama (SKAJ 8)
- memiliki standar proses yang sama (SKAJ 9)

Keunggulan Teknologi Informasi (KTI)

- memiliki kecepatan komputasi yang paling tinggi (KTI 1)
- memiliki pengetahuan proses pengendalian system berbasis komputer yang handal (KTI 2)
- selalu menerapkan standarisasi dan dokumentasi prosedur yang terbaik (KTI 3)
- selalu menyesuaikan prosedur dengan praktek dengan baik (KTI 4)
- selalu melakukan integrasi dan mengaplikasikan otomatisasi alur kerja dengan cepat (KTI 5)

Adaptabilitas Lingkungan (ADL)

- selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industry (pesaing). (ADL 1)
- mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah (ADL 2)
- selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur (ADL 3)

Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR)

- selalu dapat mencapai skala ekonomis (KBR 1)
- selalu dapat mengurangi kesalahan proses (KBR 2)
- selalu dapat mengurangi kelebihan biaya persediaan (KBR 3)

✚ Kinerja Rantai Pasokan (KRP)

- tingkat kecepatan yang tinggi (KRP 1)
- efisiensi biaya yang tinggi (KRP 2)
- tingkat kualitas yang tinggi (KRP 3)
- tingkat reliabilitas yang tinggi (KRP 4)
- tingkat fleksibilitas yang tinggi (KRP 5)

6.4.4 Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka model penelitian dispesifikasikan ke dalam persamaan. Persamaan yang dibangun akan terdiri dari ;

6.4.5 persamaan-persamaan struktural/ struktural equation

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Dalam penelitian ini persamaan strukturalnya adalah :

SKAJ	= β_1 KTI + δ_1
ADL	= β_2 SKAJ+ δ_2
KBR	= β_3 SKAJ + δ_3
KRP	= β_4 KTI + β_5 SKAJ + β_6 ADL + β_7 KBR + δ_4

Dimana :

- SKAJ = Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan
- ADL = Adaptasi Lingkungan
- KBR = Kepemimpinan Biaya Rendah
- KRP = Kinerja Rantai Pasokan
- TKI = Tingkat Keunggulan Teknologi Informasi
- β = Regression Weight
- δ = Disturbance Term.

6.5 Persamaan Spesifikasi model pengukuran (measurement Model)

Pada spesifikasi ini peneliti menentukan variabel mana mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel.

Persamaan untuk *measurement* model dalam penelitian ini adalah :

Eksogenous construct Tingkat Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) :

$$X_1 = \lambda_1 \text{ KTI} + d_1$$

$$X_2 = \lambda_2 \text{ KTI} + d_2$$

$$X_3 = \lambda_3 \text{ KTI} + d_3$$

$$X_4 = \lambda_4 \text{ KTI} + d_4$$

$$X_5 = \lambda_5 \text{ KTI} + d_5$$

Endogenous construct Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) :

$$X_6 = \lambda_6 \text{ SKAJ} + \varepsilon_1$$

$$X_7 = \lambda_7 \text{ SKAJ} + \varepsilon_2$$

$$X_8 = \lambda_8 \text{ SKAJ} + \varepsilon_3$$

$$X_9 = \lambda_9 \text{ SKAJ} + \varepsilon_4$$

$$X_{10} = \lambda_{10} \text{ SKAJ} + \varepsilon_5$$

$$X_{11} = \lambda_{11} \text{ SKAJ} + \varepsilon_6$$

$$X_{12} = \lambda_{12} \text{ SKAJ} + \varepsilon_7$$

$$X_{13} = \lambda_{13} \text{ SKAJ} + \varepsilon_8$$

$$X_{14} = \lambda_{14} \text{ SKAJ} + \varepsilon_9$$

Endogenous construct Adaptabilitas Lingkungan (ADL) :

$$X_{15} = \lambda_{15} \text{ ADL} + \varepsilon_{10}$$

$$X_{16} = \lambda_{16} \text{ ADL} + \varepsilon_{11}$$

$$X_{17} = \lambda_{17} \text{ ADL} + \varepsilon_{12}$$

Endogenous construct Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR):

$$X_{18} = \lambda_{18} \text{ KBR} + \varepsilon_{13}$$

$$X_{19} = \lambda_{19} \text{ KBR} + \varepsilon_{14}$$

$$X_{20} = \lambda_{20} \text{ KBR} + \varepsilon_{15}$$

Endogenous construct Kinerja Rantai Pasokan (KRP)

$$y_1 = \lambda_{21} \text{ KRP} + \varepsilon_{16}$$

$$y_2 = \lambda_{22} \text{ KRP} + \varepsilon_{17}$$

$$y_3 = \lambda_{23} \text{ KRP} + \varepsilon_{18}$$

$$y_4 = \lambda_{24} \text{ KRP} + \varepsilon_{19}$$

$$y_5 = \lambda_{25} \text{ KRP} + \varepsilon_{20}$$

Dimana :

SKAJ = Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan

ADL = Adaptasi Lingkungan

KBR = Kepemimpinan Biaya Rendah

KRP = Kinerja Rantai Pasokan

KTI = Tingkat Kematangan Teknologi Informasi

λ = *Loading Factor*

ε = *Error*

6.6 Kreteria dari Goodness-of-fit Measure

Dalam teknis analisis SEM digunakan beberapa uji statistik untuk menguji hipotesis dari model yang dikembangkan.

Uji statistik yang digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian model dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Chi Square Statistic X^2

Menurut Hair et.al. (1995) dan Tabachnick Fidel (1996), alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit* adalah *likelihood ratio Chi-Square Statistic*. *Chi Square* ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel cukup besar yaitu lebih dari 200 sampel, maka statistik *Chi Square* harus didampingi oleh alat uji lain. Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bilai nilai *Chi Squarenya* rendah.

b. Significant Probability

Untuk menguji tingkat signifikan model digunakan nilai *Significant Probability*

c. RMSEA – The Root Mean Square Error of Approximation

Menurut Baumgartner dan Homburg (1996), RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-Square* statistik dalam sampel yang benar. Menurut Hair.et.al.(1995), nilai RMSEA menunjukkan *Goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi.

d. GFI- Goodness-of-fit Indeks

$$\text{tr } \sigma' W \sigma$$

Nilai GFI diperoleh dari rumus = -----

$$\text{Tr } s' W s$$

Dimana penyebut numerator adalah jumlah varians terimbang kuadrat dari matriks kovarians model yang diestimasi, sementara pembilang denominator adalah jumlah varians tertimbang kuadrat dari matriks kovarians sampel. W adalah matriks bobot yang dipilih sesuai dengan metode estimasi yang dipilih.

e. AGFI – Adjusted Goodness-of-Fit Index

AGFI merupakan nilai GFI yang diadjust dengan *degree of freedom* yang tersedia.

$$d_b$$

Nilai AGFI diperoleh dari rumus : $1 - \frac{1 - GFI}{d}$ -----

$$d$$

Dimana : d_b = jumlah sampel moment

d = degree of freedom

f. CMN/DF : The minimum sample discrepancy function CMIN dibagi dengan degree of freedomnya akan menghasilkan indeks CMIN/DF

Umumnya dilaporkan sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Menurut Arbuckle (1977), CMIN/DF adalah statistik Chi Square, X_2 dibagi Df-nya sehingga disebut X_2 relatif. Nilai X_2 - relatif kurang dari 2.0 atau bahkan kadang kurang 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.

g. TLI – Tucker Lewis Index

Menurut Baumgartner dan Homburg (1996), TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hait et.al., 1995) dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997).

$$TLI = \frac{\frac{Cb - C}{db} - \frac{C}{d}}{\frac{Cb - 1}{db}}$$

dimana :

C = diskrepansi dari model yang dievaluasi

D = degree of freedom

Cb = diskrepansi dari baseline model yang dijadikan pembanding.

db = degree of freedom dari baseline model yang dijadikan pembanding.

g. Comparative Fit Index

Menurut Arbuckle (1997), besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi - *a very good fit*. Menurut Hulland et.al., (1996) dan Tanaka (1993), nilai yang direkomendasikan adalah CFI > 0,95. Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk tingkat penerimaan sebuah model.

$$CFI = 1 - \frac{C - d}{Cb - db}$$

Dimana ;

C = diskrepanansi dari model yang dievaluasi

D = *degree of freedom*

Cb = diskrepanansi dari baseline model Yang dijadikan pembandingan.

db = *degree of freedom* dari *baseline model* Yang dijadikan pembandingan.

h. Hoetler's Full Model

Selanjutnya statistik goodness of fit yang terakhir adalah critical N yang dikembangkan oleh Hoelter (1983). Analisis critical N dimaksudkan untuk mengestimasi besarnya *sample size* yang cukup untuk menghasilkan sebuah model fit yang cukup bagi uji χ^2 .

6.7 KESIMPULAN

Masing-masing alat uji kesesuaian model diatas memiliki batasan nilai yang direkomendasikan. Walaupun demikian angka tersebut bukanlah angka mati. *Cut of value* yang menjadi batasan dari masing-masing alat uji diatas tercantum pada tabel 6.3 berikut ini :

Tabel 6.3
Goodness of-Fit Index untuk evaluasi model

No	Goodness of-Fit Index	KETERANGAN	Cut of value
1	Chi-Square	Menguji apakah <i>covariance</i> populasi yang diestimasi sama dengan <i>cavariance sampel</i> (menguji apakah model sesuai dengan data)	Diharapkan kecil
2	Significaned Probability	Uji signifikansi terhadap perbedaan matriks <i>covariance</i> data dan matrik <i>covariance</i> yang diestimasi	$\geq 0,05$
3	RMSEA	Mengkompensasi kelemahan dari <i>chi-square</i> pada sampel besar	$\leq 0,08$
4	GFI	Menghitung proporsi terimbang varians dalam matrik sampel yang dijelaskan oleh matriks <i>covariance</i> populasi yang diestimasi (analog dengan R2 dalam regresi berganda)	$\geq 0,90$

No	<i>Goodness of-Fit Index</i>	KETERANGAN	<i>Cut of value</i>
5	AGFI	GFI yang disesuaikan terhadap DF	$\geq 0,90$
6	CMIND/DF	Kesesuaian anantara data dan model	≤ 2.00
7	TLI	Perbandingan antara model yang diuji terhadap <i>baseline</i> model	$\geq 0,95$
8	CFI	Uji kelayakan model yang tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kerumitan model	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand (2006), Hair (1992), Bentler (1983), Muller (1996), Arbuckle (1997)

BAB TUJUH

DESKRIPSI DATA PENELITIAN

7.1 Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pemilik/pengelola/pemilik dan pengelola UKM Tekstil di wilayah Tangerang Provinsi Banten yang berjumlah 175 orang. Kemudian 175 orang pemilik/pengelola/ pemilik dan pengelola UKM Tekstil yang berpartisipasi dalam penelitian ini, selanjutnya dapat diperinci mencakup distribusi responden, usia, jenis kelamin, pendidikan, lamanya bekerja, lamanya beroperasi, bidang usaha, jenis badan usaha, status usaha, jumlah tenaga kerja, dan nilai asset yang dimiliki dalam menjalankan usahanya. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada pemilik/pengelola/pemilik dan pengelola UKM Tekstil di wilayah Tangerang Provinsi Banten. Kuesioner yang disebar sebanyak 232 eksemplar dan yang berhasil kembali sebanyak 216 kuesioner. Selanjutnya dari 216, kuesioner yang memenuhi syarat untuk dianalisis sebanyak 175 kuesioner, sedangkan 41 kuesioner tidak layak dianalisis karena tidak lengkap isiannya.

7.1.1 Distribusi Responden

Distribusi responden dalam penelitian ini tersaji pada tabel di bawah ini.

Tabel 7.1 Distribusi Responden UKM Tekstil Tangerang Propinsi Banten

No	Kota/Kabupaten	Jumlah (orang)	%
1	Kota Tangerang	5	2,90
2	Kota Tangerang Selatan	37	21,10
3	Kabupaten Tangerang	133	76,00
Jumlah		175	100

Sumber : Data Primer diolah

Responden penelitian ini berasal dari 3 daerah yang beroperasi di wilayah Tangerang Propinsi Banten. Data pada Tabel 7.1 menunjukkan jumlah responden terbanyak berasal dari Kabupaten Tangerang sebanyak 133 orang (76%),

kemudian Kota Tangerang Selatan 33 orang (21,10%), Kota Tangerang 5 orang (2,90%),

7.1.2 Deskriptif Responden Berdasarkan Usia Responden

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan usia. Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat dalam tabel 7.2 berikut ini :

Tabel 7.2 Gambaran Umum Berdasarkan Usia Respoden

Umur	Fekuensi	Persentase
18 s.d 25	9	5.14
26 s.d 33	58	33.14
34 s.d 41	51	29.14
42 s.d 49	36	20.57
50 s.d 57	16	9.14
> 58	5	2.86
Jumlah	175	100

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh infrmasi bahwa sebagian besar responden berusia antara 26 sampai dengan 33 tahun, sedangkan proprsi yang paling kecil adalah responden yang berusia diatas 58 tahun. Tingginya responden yang berusia antara 26 sampai dengan 33 tahun disebabkan karena pada usia-usia tersebut seseorang sedang mengalami masa keemasan dalam menjalankan usahanya, sedangkan rendahnya usia responden yang berumur diatas 58 tahun disebabkan pada usia tersebut seseorang pada umumnya sudah kurang produktif lagi dalam menjalankan aktivitasnya.

7.1.3 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Analisa Responden Berdasarkan jenis kelamin Responden bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel 7.3 berikut ini :

Tabel 7.3 : Gambaran Umum Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Fekuensi	Persentase
Laki-Laki	111	63.43
Perempuan	64	36.57
Jumlah	175	100

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh infrmasi bahwa sebagian besar responden 63,43% pengusaha Usaha Kecil dan Menengah (UKM) industri tekstil berjenis kelamin laki-laki, dan 36,57% berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan informasi tersebut dapat dipahami bahwa dalam kultur budaya timur termasuk di Indonesia yang paling bertanggung jawab untuk mencari nafkah dalam sebuah keluarga adalah suami, sedangkan seorang isteri lebih bertanggung jawab untuk mengurus rumah tangganya, sehingga yang bertindak sebagai pengelola usaha pada umumnya adalah suami, meskipun tidak menutup kemungkinan seorang isteri ikut mambantu ekonomi keluarga dengan membangun usaha termasuk Usaha Kecil dan Menengah (UKM) industri tekstil.

7.1.4 Deskriptif Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Analisa Responden Berdasarkan tingkat pendidikan Responden bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat dalam tabel 7.4 berikut ini :

Tabel 7.4 : Gambaran Umum Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Fekuensi	Persentase
SD	0	0.00
SLTP	3	1.71
SLTA	103	58.86
S1	69	39.43
S2	0	0.00

S3	0	0.00
Jumlah	175	100.00

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh infrmasi bahwa sebagian besar responden berpendidikan SLTA 58,86%, diikuti responden yang berpendidikan s1 39,43%, sedangkan sisanya sebesar 1,71% responden berpendidikan SLTP. Tingginya responden yang berpendidikan SLTA disebabkan mereka yang berpendidikan SLTA telah memiliki pengetahuan bisnis yang memadai untuk menjalankan usaha, sedangkan responden yang memliki pendidikan s1 pada umumnya memilih bekerja pada jalur formal, dan mereka hanya akan memilih menjadi pengusaha Usaha Kecil dan Menengah (UKM) jika mereka telah gagal dalam memperebutkan pasar kerja di jalur formal.

7.1.5 Deskriptif Responden Berdasarkan Lama Beroperasi

Analisa Responden Berdasarkan lama beroperasi bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan lama beroperasi. Karakteristik responden berdasarkan lama beroperasi dapat dilihat dalam tabel 7.5 berikut ini :

Tabel 7.5 : Gambaran Umum Berdasarkan lama beroperasi

Lama Beroperasi	Fekuensi	Persentase
0 s.d 5	19	10.86
6 s.d 10	91	52.00
11 s.d 15	57	32.57
16 s.d 20	7	4.00
> 20	1	0.57
Jumlah	175	100.00

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh infrmasi bahwa perusahaan yang lama beroperasi sebagian besar sebanyak 91 perusahaan yaitu 6 sampai dengan 10 tahun (52,00%), 57 perusahaan yaitu 11 sampai dengan 15 tahun (32,27%) , 19 perusahaan yaitu 0 sampai dengan 5 tahun (10,86%) dan 7 perusahaan yaitu 16

sampai dengan 20 tahun (4,00%), serta 1 perusahaan yaitu lebih dari 20 tahun sebesar (0,57%).

7.1.6 Deskriptif Responden Berdasarkan Badan Usaha

Analisa Responden Berdasarkan badan usaha bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan badan usaha. Karakteristik responden berdasarkan badan usaha dapat dilihat dalam tabel 7.6 berikut ini :

Tabel 7.6 : Gambaran Umum Berdasarkan BadanUsaha

Badan Usaha	Fekuensi	Persentase
CV	125	71.43
PT	38	21.71
Perorangan	12	6.86
Jumlah	175	100

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh infrmasi bahwa sebagian besar Badan Usaha yaitu sebesar 71,43% berbentuk CV, sebesar 21,71% badan usaha berbentuk PT, dan sebesar 6,86% badan usaha berbentuk Perorangan.

7.1.7 Deskriptif Responden Berdasarkan Departemen

Analisa Responden Berdasarkan departemen bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan departemen dalam perusahaan. Karakteristik responden berdasarkan departemen dapat dilihat dalam tabel 7.7 berikut ini :

Tabel 7.7 : Gambaran Umum Berdasarkan Departemen

Departemen	Fekuensi	Persentase
Pembelian	1	0.57
Produksi	171	97.71
Pemasaran	3	1.71
Purna Jual	0	0.00
Jumlah	175	100.00

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh infrmasi bahwa sebagian besar adalah departemen atau bagian produksi sebanyak 171 perusahaan atau sebesar 97,72%, departemen atau bagian pembelian sebanyak 1 atau 0,57%, departemen atau bagian pemasaran sebanyak 3 atau sebesar 1,71%, dan departemen atau bagian purna jual sebanyak 0 atau 0%.

7.1.8 Deskriptif Responden Berdasarkan Status

Analisa Responden Berdasarkan status bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan status dalam perusahaan. Karakteristik responden berdasarkan status dapat dilihat dalam tabel 7.8 berikut ini :

Tabel 7.8 : Gambaran Umum Berdasarkan Status

Status	Fekkuensi	Persentase
Pemilik	26	14.86
Pengelola	124	70.86
Pemilik Sekaligus Pengelola	25	14.29
Jumlah	175	100.00

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh infrmasi bahwa sebagian besar adalah Pengelola sebanyak 124 atau sebesar 70,86%, Pemilik sebanyak 26 atau 14,86%, dan Pemilik Sekaligus Pengelola sebanyak 25 atau sebesar 14,29%.

7.1.9 Deskriptif Responden Berdasarkan Status Usaha

Analisa Responden Berdasarkan status usaha bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan status usaha dalam perusahaan. Karakteristik responden berdasarkan status usaha dapat dilihat dalam tabel 7.9 berikut ini :

Tabel 7.9 : Gambaran Umum Berdasarkan Status Usaha

Status Usaha	Fekkuensi	Persentase
Dirintis Dari Awal	94	53.71
Dibeli/diambil alih dari pihak lain	35	20.00
Warisan Keluarga	46	26.29
Jumlah	175	100

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh infrmasi bahwa sebagian besar adalah usaha dirintis dari awal yaitu sebanyak 94 perusahaan atau sebesar 53,71%, warisan keluarga adalah sebanyak 46 perusahaan yaitu sebesar 26,29%, sedangkan yang dibeli/diambil alih dari pihak lain sebanyak 35 perusahaan atau 20,00%.

7.1.10 Deskriptif Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja Tetap

Analisis tenaga kerja bertujuan untuk mengetahui ukuran perusahaan , semakin besar tenaga kerja, semakin besar pula ukuran perusahaan dan menunjukkan kemampuan pengusaha dalam membangun usahanya, tabel berikut menunjukkan gambaran jumlah tenaga kerja yang dipekerjaan dapat dilihat dalam tabel 7.10 berikut ini :

Tabel 7.10 : Gambaran Umum Berdasarkan jumlah Tenaga Kerja Tetap

Tenaga Kerja Tetap	Fekkuensi	Persentase
0 - 10	35	20.00
11 - 20	70	40.00
21 - 30	38	21.71
31 - 40	25	14.29
> 40	7	4.00
Jumlah	175	100

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh infrmasi bahwa sebagian besar responden perusahaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

mempekerjakan karyawan tetap antara 0 sampai 10 sebanyak 20% diikuti dengan responden yang mempekerjakan 11-20 karyawan sebanyak 40%, antara 21 sampai dengan 30 sebanyak 21,71%, dan antara 31-40 serbanyak 14,29% serta yang mempekerjakan diatas 40 sebanyak 4,00%,. Rata-rata jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan oleh Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah 11 sampai dengan 20 karyawan.

7.1.11 Deskriptif Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja Tidak Tetap

Analisis tenaga kerja bertujuan untuk mengetahui ukuran perusahaan , semakin besar tenaga kerja tidak tetap, semakin besar pula ukuran perusahaan dan menunjukkan kemampuan pengusaha dalam membangun usahanya, tabel berikut menunjukkan gambaran jumlah tenaga kerja tidak tetap yang dipekerjaan dapat dilihat dalam tabel 7.11 berikut ini :

Tabel 7.11 : Gambaran Umum jumlah Tenaga Kerja Tidak Tetap

Tenaga Kerja Tidak Tetap	Fekkuensi	Persentase
0 - 10	49	28.00
11 - 20	48	27.43
21 - 30	36	20.57
31 - 40	27	15.43
> 40	15	8.57
Jumlah	175	100.00

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh infrmasi bahwa sebagian besar responden perusahaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mempekerjakan karyawan tetap antara 0 sampai 10 sebanyak 28% diikuti dengan responden yang mempekerjakan 11-20 karyawan sebanyak 27,43%, antara 21 sampai dengan 36 sebanyak 20,57%, dan antara 31-40 serbanyak 15,43% serta yang mempekerjakan diatas 40 sebanyak 8,57%,. Rata-rata jumlah tenaga kerja tidak tetap yang dipekerjakan oleh Usaha Kecil dan

Menengah (UKM) sebanyak 0 sampai dengan 10 karyawan.

7.1.12 Deskriptif Responden Berdasarkan Nilai Asset

Nilai Asset bertujuan untuk mengetahui ukuran perusahaan , semakin besar nilai asset, semakin besar pula ukuran perusahaan dan menunjukkan kemampuan pengusaha dalam membangun usahanya, berikut ini gambaran Nilai Asset dapat dilihat dalam tabel 7.12 berikut ini :

Tabel 7.12 : Gambaran Umum Berdasarkan Nilai Asset

Nilai Aset	Frekuensi	Persentase
0 - 100,000,000	68	38.86
100,000,001 - 200,000,000	61	34.86
200,000,001 - 300,000,000	23	13.14
300,000,001-400,000,000	14	8.00
400,000,001-500,000,000	7	4.00
> 500,000,001	2	1.14
Jumlah	175	100

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh informasi bahwa sebagian besar responden perusahaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang memiliki nilai asset antara 0 sampai dengan seratus juta sebanyak 38,86%, perusahaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang memiliki asset antara 100,000,001 - 200,000,000 sebanyak 34,86%, yang memiliki asset sebanyak 200.000.001 sampai dengan 300.000.000,- sebanyak 13,14%, yang memiliki asset antara 300.000.001 sampai dengan 400.000.000,- sebanyak 4,00%, dan yang memiliki asset antara 400.000.001 sampai dengan 500.000.000, sebanyak 1,14%,

7.1.13 Deskriptif Responden Berdasarkan Produk Utama

Analisa Responden Berdasarkan produk utama yang dihasilkan oleh

perusahaan bertujuan untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan produk utama dalam perusahaan. Karakteristik responden berdasarkan produk utama dapat dilihat dalam tabel 7.13 berikut ini :

Tabel 7.13
Gambaran Umum Berdasarkan Produk Utama

Produk Utama	Frekuensi	Persentase
Pakaian Luar	66	37,71
Pakaian Jadi	48	27,43
Rajutan	51	29,14
Benang	3	1,71
Kain	6	3,43
Total	175	100

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tabel diatas dapat diperoleh informasi bahwa sebagian besar produk utama yang dihasilkan oleh perusahaan adalah pakaian luar sebanyak 66 atau sebesar 37,71%, produk utama untuk rajutan sebanyak 51 atau sebesar 29,14%, produk utama untuk pakaian jadi sebanyak 48 atau sebesar 27,43, produk utama untuk kain sebanyak 6 atau sebesar 3,43%, Sedangkan produk utama untuk benang sebanyak 3 atau sebesar 1,71%.

7.2 Deskripsi Jawaban Responden

Data deskripsi jawaban responden digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang utama yaitu persepsi responden atas item-item kuesioner yang diajukan dan menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan/ Pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik. Pada penyampaian gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan angka indeks. Melalui angka indeks tersebut akan diketahui sejauh mana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian.

Skala penilaian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala pengukuran dari satu sampai dengan sepuluh. Untuk menganalisis persepsi responden atas instrumen yang diajukan, penelitian ini menggunakan perhitungan nilai index. Adapun rumus nilai index yang digunakan adalah sebagai berikut (Ferdinand, 2006):

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) + (\%F9 \times 9) + (\%F10 \times 10)) / 10$$

Dimana :

- % F1 = persentase frekuensi responden yang menjawab skala pengukuran 1
- % F2 = persentase frekuensi responden yang menjawab skala pengukuran 2
- dst % F10 = persentase frekuensi responden yang menjawab skala pengukuran 10

Oleh karena angka jawaban dimulai dari angka 1 sampai dengan 10, maka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three box method*) (Ferdinand, 2006), maka besarnya interval sebesar $(100 - 10) / 3$, sehingga menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Adapun kategori nilai indeks yang dihasilkan yaitu :

- Nilai Indeks 10,00 – 40,00 = Interpretasi Rendah
- Nilai Indeks 40,01 – 70,00 = Interpretasi Sedang
- Nilai Indeks 70,01 – 100,00 = Interpretasi Tinggi

Berdasarkan kriteria – kriteria di atas, maka ditentukan indeks persepsi responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

7.2.1 Deskripsi Variabel Keunggulan Teknologi Informasi.

Variabel Keunggulan Teknologi Informasi dikaji dengan lima indikator, yaitu memiliki pengetahuan proses pengendalian system berbasis komputer yang handal, menerapkan standarisasi dan dokumentasi prosedur yang terbaik, memiliki kecepatan komputasi yang tinggi, menyesuaikan prosedur dengan

praktek dengan baik dan melakukan integrasi dan mengaplikasikan otomatisasi alur kerja.

Hasil perhitungan nilai indeks variabel Keunggulan Teknologi Informasi tersaji pada Tabel 7.14 berikut ini.

Tabel 7.14 : Nilai Indeks Keunggulan Teknologi Informasi

No.	Indikator	Jawaban Responden										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Memiliki kecepatan komputasi yang tinggi	0	2,86	6,86	18,29	22,86	21,14	17,71	7,43	2,86	0	54,97
2	Memiliki pengetahuan proses pengendalian system berbasis komputer yang handal	0	0	1,14	7,43	30,86	37,14	18,86	4,57	0	0	57,89
3	Menerapkan standarisasi dan dokumentasi prosedur yang terbaik	0	0	0	4,57	14,86	32,57	27,43	16,57	4,00	0	64,86
4	Menyesuaikan prosedur dengan praktek dengan baik	0	0	0	5,14	14,86	29,14	32,00	17,71	1,14	0	64,57
5	Melakukan integrasi dan mengaplikasikan otomatisasi alur kerja.	0	0	2,29	17,14	22,29	36,57	18,29	3,43	0,00	0	56,17
Rata-Rata											59,69	

Sumber : Data Primer diolah

Nilai rata-rata indeks variabel keunggulan teknologi informasi menunjukkan 59,69 yang berdasarkan *three box method* dapat disimpulkan bahwa variabel keunggulan teknologi informasi berarti termasuk dalam kategori sedang, hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan keunggulan teknologi informasi yang diterapkan perusahaan dan mitra masih dalam kategori yang wajar (sedang). Nilai tertinggi indikator dari konstruk keunggulan teknologi informasi terdapat pada indikator menerapkan standarisasi dan dokumentasi prosedur yang terbaik yaitu sebesar 64,86 artinya menerapkan standarisasi dan dokumentasi prosedur yang

terbaik, misalnya; alur kerja dalam proses produksi harus sesuai dengan prosedur dari perusahaan, langkah-langkah produksi disesuaikan dengan standarisasi dan prosedur dari perusahaan, surat menyurat dan akuntansi pembayaran harus sesuai dengan prosedur, dalam aspek produksi, pemasaran dan purna jual semuanya dilakukan pengendalian, standarisasi dan dokumentasi prosedur terbaik dapat dilihat dari proses produksi yang terbaik, alur kerja dan langkah kerja disesuaikan dengan prosedur dan standar kerja, semua proses produksi harus sesuai dengan alur kerja, standarisasi dan prosedur menjadi faktor pendukung dalam proses produksi, laporan perusahaan, pengiriman barang, surat penawaran, dan lain-lain dibuat setiap bulan berikutnya, tentang hal-hal yang mendukung proses produksi sangat dibutuhkan dalam Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Propinsi Banten. Nilai indeks terendah terdapat pada indikator memiliki kecepatan komputasi yang tinggi yaitu sebesar 54,97 karena memiliki pengetahuan proses pengendalian system berbasis komputer yang handal yang yang meliputi pengecekan barang baik bahan baku, barang setengah jadi maupun barang jadi menggunakan komputer, penggunaan komputer dalam proses administrasi perusahaan dan laporan keuangan, memiliki kode produk untuk memudahkan pengecekan barang, manajerial administrasi dengan internet, system komunikasi data yang ada pada perusahaan menggunakan office dan online system, serta real time system itu dilakukan setelah perusahaan memiliki kecepatan komputasi yang tinggi dalam Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil belum begitu mempunyai peran yang menentukan dalam aktivitas bisnis pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Propinsi Banten.

Berdasarkan pernyataan responden atas pertanyaan terbuka dalam variabel Keunggulan Teknologi Informasi dapat dirangkum beberapa temuan kuantitatif yang dapat digunakan untuk menggambarkan kondisi keunggulan teknologi informasi rsponden. Deskriptif kuantitatif variabel keunggulan teknologi informasi disajikan dalam tabel 7.15 berikut.

Tabel 7.15 : Analisis Nilai Indeks Variabel Keunggulan Teknologi Informasi

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
Memiliki kecepatan	54,97	Pada umumnya perusahaan dengan

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
komputasi yang tinggi	(Sedang)	<p>mitra perlu memiliki kecepatan komputasi yang paling tinggi namun hanya baru terbatas satu atau dua kegiatan saja, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kecepatan dalam penyampaian informasi sebagian perusahaan sudah dilakukan via email • Ketepatan dalam inovasi produk belum semuanya kreatif • Transaksi, jadwal pengiriman, dan lain-lain sebagian perusahaan dilakukan secara akurat melalui komputer. • Kecepatan akses informasi tentang hal-hal yang mendukung proses produksi. • Komputerisasi menggunakan program MS. Software dan dasarnya menggunakan desain grafis • Segala informasi yang terkait dengan produk sebagian perusahaan bisa mengakses melalui media sosial
Memiliki pengetahuan proses pengendalian system berbasis komputer yang handal	57,89 (Sedang)	<p>Pada umumnya Perusahaan dengan mitra memiliki pengendalian system berbasis komputer yang handal, namun baru hanya terbatas satu atau dua kegiatan saja, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengecekan barang baik bahan baku, barang setengah jadi maupun barang jadi sebagian perusahaan sudah menggunakan komputer • Sebagian perusahaan menggunakan komputer dalam proses administrasi perusahaan dan laporan keuangan • Memiliki kode produk untuk memudahkan pengecekan barang. • Manajerial administrasi sebagian perusahaan via internet • System komunikasi data yang ada pada perusahaan sebagian menggunakan office dan online system, serta real time system
Menerapkan	64,86	Pada umumnya perusahaan dengan

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
standarisasi dan dokumentasi prosedur yang terbaik	(Sedang)	mitra menerapkan standarisasi dan dokumentasi prosedur yang terbaik, misalnya; <ul style="list-style-type: none"> • Alur kerja dalam proses produksi kadang masih belum sesuai dengan prosedur dari perusahaan • Langkah-langkah produksi disesuaikan dengan standarisasi dan prosedur dari perusahaan • Surat menyurat dan akuntansi pembayaran harus sesuai dengan prosedur • Dalam aspek produksi, pemasaran dan purna jual semuanya dilakukan pengendalian • Standarisasi dan dokumentasi prosedur terbaik dapat dilihat dari proses produksi yang terbaik • Alur kerja dan langkah kerja disesuaikan dengan prosedur dan standar kerja. • Semua proses produksi harus sesuai dengan alur kerja. • Standarisasi dan prosedur menjadi faktor pendukung dalam proses produksi. • Laporan perusahaan, pengiriman barang, surat penawaran, dan lain-lain dibuat setiap bulan berikutnya,
Menyesuaikan prosedur dengan praktek dengan baik	64,57 (Sedang)	Pada umumnya perusahaan dengan mitra perlu menyesuaikan prosedur dengan praktek dengan baik, misalnya; <ul style="list-style-type: none"> • Prosedur dan praktek yang baik akan menghasilkan produk yang terbaik • Menyesuaikan prosedur dan praktek yang baik adalah kunci kelancaran produksi • Mengutamakan ketelitian dalam menghasilkan produk • Setiap produksi dilakukan sesuai dengan prosedur perusahaan • Selalu <i>chek product</i> dengan SOP.
Melakukan integrasi	56,17	Pada umumnya perusahaan dengan

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
dan mengaplikasikan otomatisasi alur kerja.	(Sedang)	mitra selalu melakukan integrasi dan mengaplikasikan otomatisasi alur kerja, namun baru hanya beberapa kegiatan saja, misalnya; <ul style="list-style-type: none"> • Otomatisasi alur kerja dilakukan dalam proses produksi karena merupakan kunci utama dalam kelancaran kegiatan perusahaan • Alur kerja merupakan panduan dalam bekerja • Aplikasi alur kerja yang cepat dan tahapan-tahapan produksi • Melakukan kerja sesuai dengan tupoksinya. • Memanfaatkan semua potensi yang ada agar bisa menjalankan sesuai dengan keahliannya. • Langkah-langkah prosedur disesuaikan dengan alur kerja. • Alur kerja yang sesuai dapat menghasilkan produk dengan kualitas terbaik. • Aplikasi otomatisasi alur kerja dilakukan dalam efektivitas waktu produksi.

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan lima indikator konstruk keunggulan teknologi informasi menunjukkan tidak terdapat indikator yang masuk kategori Tinggi dan seluruh indikator termasuk ke dalam kategori sedang dengan nilai indeks antara 40,01 – 70,00. Nilai indeks paling tinggi terdapat pada indikator memiliki kecepatan komputasi yang tinggi, sedangkan nilai indeks terendah terdapat pada indikator memiliki pengetahuan proses pengendalian system berbasis komputer yang handal.

7.2.2 Deskripsi Variabel Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan

Variabel simetrik kepentingan anggota jaringan dikaji dengan sembilan indikator, yaitu melakukan kerjasama yang berkaitan dengan sinkronisasi waktu, mengadaptasi aktivitas bisnis masing-masing di dalam hal

teknik dan penggunaan peralatan yang kompatibel, melakukan kerjasama secara formal melalui perjanjian tertulis, melakukan pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi secara akurat, pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi dengan urutan waktu yang tepat / *Time Lines*, mengakses informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi, memiliki standar produk yang sama dan memiliki standar proses yang sama.

Hasil perhitungan nilai indeks variabel simetrik kepentingan anggota jaringan tersaji pada Tabel 7.16 berikut ini.

Tabel 7.16 : Nilai Indeks Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan

No.	Indikator	Jawaban Responden										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Melakukan kerjasama secara formal melalui perjanjian tertulis.	0	3,43	5,14	11,43	21,14	21,71	23,43	12,57	1,14	0	57,89
2	Melakukan kerjasama yang berkaitan dengan sinkronisasi waktu	0	0	0	2,86	10,86	26,86	36,57	18,86	4,00	0	66,97
3	Mengadaptasi aktivitas bisnis masing-masing di dalam hal teknik dan penggunaan peralatan yang kompatibel.	0	0	0	9,71	14,29	22,29	31,43	18,86	3,43	0	64,57
4	Melakukan pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi secara akurat	0	1,71	1,71	7,43	14,86	26,29	22,29	20,00	5,71	0	63,77
5	Pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi dengan urutan waktu yang tepat / <i>Time liness</i> .	0	0	0,57	2,29	9,14	25,14	36,57	24,00	2,29	0	67,60
6	Mengakses informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi.	0	5,71	5,71	24,57	25,14	25,14	12,00	1,71	0	0	50,11

No.	Indikator	Jawaban Responden										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7	Memiliki standar produk yang sama	0	0	2,86	3,43	9,71	38,29	32,57	9,14	4	0	63,77
8	Memiliki standar harga yang sama.	0	0	0	6,29	14,86	19,43	36,00	21,14	2,29	0	65,77
9	Memiliki standar proses yang sama	0	0	0	6,29	8,00	17,71	41,14	16,00	9,71	1,14	68,63
Rata-Rata												63,23

Sumber : Data Primer diolah

Nilai rata-rata indeks variabel simetrik kepentingan anggota jaringan menunjukkan 63,23, yang berdasarkan *three box method* dapat disimpulkan bahwa variabel simetrik kepentingan anggota jaringan berarti termasuk dalam kategori sedang, hal ini menunjukkan bahwa simetrik kepentingan anggota jaringan dari perusahaan dengan masih dalam kategori yang wajar (sedang). Nilai tertinggi indikator dari konstruk simetrik kepentingan anggota jaringan terdapat pada indikator memiliki standar proses yang sama yaitu sebesar 68,63 artinya hal-hal yang berkaitan dengan produk sesuai dengan pesanan, kesamaan dalam ukuran, pola cetak, memiliki kesamaan dalam kualitas bahan, selalu checking terhadap kualitas, dan diawali dengan memperlihatkan sampel produk sampai barang jadi dan di distribusikan pada konsumen, memiliki ketergantungan yang tinggi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Propinsi Banten. Nilai indeks terendah terdapat pada indikator mengakses informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi yang handal yaitu sebesar 50,11 karena mengakses informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi yang meliputi *update* produk dan harga, *leaflet*, kertas, spk, informasi tentang proses pembuatan / pekerjaan dalam menghasilkan produk, informasi tentang cara promosi untuk dapat menarik perhatian pelanggan, informasi tentang cara promosi produk yang tepat sasaran dengan mengakses informasi dari internet, informasi mengenai standar produk dan harga serta cara promosi dan pendistribusian barang, informasi semua bisa diakses di internet, dan memuat informasi melalui media cetak dan media sosial dilakukan setelah perusahaan melakukan memiliki standar proses yang sama.

Berdasarkan pernyataan responden atas pertanyaan terbuka dalam variabel simetrik kepentingan anggota jaringan dapat dirangkum beberapa temuan kuantitatif yang dapat digunakan untuk menggambarkan kondisi simetrik kepentingan anggota jaringan responden. Deskriptif kuantitatif variabel keunggulan teknologi informasi disajikan dalam tabel 7.17 berikut.

Tabel 7.17 : Analisis Nilai Indeks Variabel Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
Melakukan kerjasama secara formal melalui perjanjian tertulis.	57,89 (Sedang)	Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu melakukan kerjasama secara formal melalui perjanjian tertulis, yang meliputi beberapa kegiatan, misalnya; <ul style="list-style-type: none"> • Surat perjanjian kerja, pengiriman order (PO), dan SPK • Perajjian kerjasama, dan pejanjian penwaran harga serta kontrak kerja • Pengiriman order dan penyelesaian pekerjaan dari mitra. • Perjanjian dan kontrak kerja penyelesaian order.
Melakukan kerjasama yang berkaitan dengan sinkronisasi waktu	66,97 (Sedang)	Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu melakukan kerjasama yang berkaitan dengan sinkronisasi waktu, misalnya; <ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan produksi dan pengiriman sesuai jadwal. • Tepat waktu dalam segala hal. • Kerjasama dalam pengiriman barang pesanan.
Mengadaptasi aktivitas bisnis masing-masing di dalam hal teknik dan penggunaan peralatan yang kompatibel.	64,57 (Sedang)	Pada umumnya perusahaan dengan mitra saling mengadaptasi aktivitas bisnis masing-masing di dalam hal teknik dan penggunaan peralatan yang kompatibel, misalnya; <ul style="list-style-type: none"> • Mesin obras, mesin jahit, mesin pintal benang, mesin gulung benang, model dll • Mesin produksi, pola, kertas karton dan lain-lain • Mesin, komputer, laptop, benang dan barang lainnya yang berkualitas.

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
		<ul style="list-style-type: none"> • Alat produksi dengan teknologi terbaru • Alat cutting dan computer.
Melakukan pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi secara akurat	63,77 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu melakukan pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi secara akurat, yang meliputi beberapa kegiatan, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produk (pengiriman sampel barang), harga (<i>spach</i> harga), distribusi (ketepatan alamat pengiriman) • Membuat katalog daftar harga barang • Peryukuran informasi tentang standar harga pasaran, trend terbaru untuk model pakaian. • Produk berkaitan dengan sampel produk, harga berkaitan dengan standar harga, promosi berkaitan dengan alat-alat yang digunakan untuk promosi, dan distribusi berkaitan dengan pengiriman barang dengan menggunakan via apa. • Produk yang laku di pasaran dan harga produk yang akan di jual di pasaran. • Selalu <i>update</i> model terkini dan katalog dengan perubahan harga.
Pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi dengan urutan waktu yang tepat / <i>Time liness</i> .	67,60 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu melakukan pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi dengan urutan waktu yang tepat / <i>Time lines</i>, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disesuaikan dengan kebutuhan pasar • <i>.Update</i> produk dan harga setiap periode • Sampel produk digunakan acuan dalam proses produksi. • Tahapan-tahapan proses produksi sampai pendistribusian barang ke tangan konsumen. • Pertukaran informasi berkaitan

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
		<p>dengan standar-standar produksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Time lines</i> dalam proses yang paling awal tahapannya sampai proses pengiriman barang.. • Setiap perubahan baik tentang produk, harga, cara promosi dan distribusi selalu di informasikan. • <i>Time lines</i> dapat mempermudah tahapan-tahapan dalam proses produksi.
Mengakses informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi.	50,11 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu mengakses informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Update</i> produk dan harga • <i>Leaflet</i>, kertas, SPK. • Informasi tentang proses pembuatan / pekerjaan dalam menghasilkan produk. • Informasi tentang cara promosi untuk dapat menarik perhatian pelanggan. • Informasi tentang cara promosi produk yang tepat sasaran dengan mengakses informasi dari internet. • Informasi mengenai standar produk dan harga serta cara promosi dan pendistribusian barang. • Informasi semua bisa diakses di internet. • Memuat informasi melalui media cetak dan media sosial.
Memiliki standar produk yang sama	63,77	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu memiliki standar produk yang sama, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sesuai pesanan • Kesamaan dalam ukuran, • Ukuran produk/<i>size</i>, pola cetak dll • Memiliki kesamaan dalam kualitas bahan. • Diawali dengan memperlihatkan sampel produk sampai barang jadi dan di distribusikan pada konsumen. • Selalu <i>checking</i> terhadap kualitas.

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
Memiliki standar harga yang sama.	65,77 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu memiliki standar harga yang sama, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harga menggunakan standar yang ditetapkan oleh harga pemasaran/ penjualan • Disesuaikan dengan efektivitas produksi dan jumlah pengiriman barang • <i>Price list</i>, misalnya Rp.50.000,- per baju kaos. • Standar harga ditetapkan sesuai dengan biaya produksi. • Standar harga yang ditetapkan, misalnya Rp. 300.000,- / lusin baju. • Standar harga yang ditetapkan, misalnya Rp. 350.000,- / lusin kaos ABG • Standar harga yang ditetapkan, misalnya Rp. 200.000,- / lusin baju dewasa. • Standar harga yang ditetapkan oleh perusahaan disesuaikan dengan biaya produksi.
Memiliki standar proses yang sama	68,63 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu memiliki standar proses yang sama, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sesuai pesanan dan sampel • Produksi barang disesuaikan dengan ukuran • Produksi disesuaikan dengan jumlah tenaga kerja • Menggunakan pola dan model yang sama persis dengan aslinya • Bahan dan alat-alat yang digunakan sesuai dengan standar proses. • Jarum yang digunakan sesuai dengan jenis jahitan. • Penggunaan alat-alat sesuai dengan standar proses. • Karyawan perusahaan memakai pakaian yang lengkap dalam bekerja. • Semua yang menyangkut produksi

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
		<p>harus sesuai dengan standar proses termasuk alat-alatnya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proses jahitan, waktu dan bahan yang bagus.

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan sembilan indikator konstruk simetrik kepentingan anggota Jaringan menunjukkan tidak terdapat indikator yang masuk kategori Tinggi dan seluruh indikator termasuk ke dalam kategori sedang dengan nilai indeks antara 40,01 – 70,00. Nilai indeks paling tinggi terdapat pada indikator memiliki standar proses yang sama, sedangkan nilai indeks terendah terdapat pada indikator mengakses informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi.

7.2.3 Deskripsi Variabel Adaptabilitas Lingkungan

Variabel adaptabilitas lingkungan dikaji dengan tiga indikator, yaitu mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah, selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing) dan selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur.

Hasil perhitungan nilai indeks variabel adaptabilitas lingkungan tersaji pada Tabel 7.18 berikut ini.

Tabel 7.18 :Nilai Indeks Adaptabilitas Lingkungan

No.	Indikator	Jawaban Responden										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah	0	0	1,14	5,14	20,57	22,29	26,86	21,14	2,29	0,6	64,40
2	selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing)	0	0	2,29	6,29	15,43	22,29	27,43	20,00	5,71	0,6	65,20
3	selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur	0	0	1,14	5,71	18,29	37,14	25,71	11,43	0,57	0	61,71
Rata-Rata											63,77	

Sumber : Data Primer diolah

Nilai rata-rata indeks variabel adaptabilitas lingkungan menunjukkan 63,77 yang berdasarkan *three box method* dapat disimpulkan bahwa variabel adaptabilitas lingkungan berarti termasuk dalam kategori sedang, hal ini menunjukkan bahwa adaptabilitas lingkungan dari perusahaan dengan masih dalam kategori yang wajar (sedang). Nilai tertinggi indikator dari konstruk adaptabilitas lingkungan terdapat pada indikator selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing) yaitu sebesar 65,20 artinya selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing) diantaranya Inovasi produk yang cepat , perubahan standar harga yang lebih murah, perubahan standar harga, standar harga dan model yang *up to date*, perubahan model yang lebih baik sangat diperlukan dalam aktivitas bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Propinsi Banten. Nilai indeks terendah terdapat pada indikator selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur yaitu sebesar 61,71 karena selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur yang meliputi tidak membuat kesalahan dalam memenuhi pesanan, kerjasama dalam pengiriman barang yang sudah jadi dengan Ketepatan waktu, pendistribusian barang, ketika produk di pasar ditemukan rusak maka segera untuk menarik kembali dan mengganti produk yang sesuai, pendistribusian barang pesanan dan pendistribusian bahan baku, mempertahankan kualitas dan menyeimbangkan harga dengan pesaing, mengurangi reject barang sudah di bangun sejak dimulainya kerjasama antar anggota jaringan.

Berdasarkan pernyataan responden atas pertanyaan terbuka dalam variabel adaptabilitas lingkungan dapat dirangkum beberapa temuan kuantitatif yang dapat digunakan untuk menggambarkan kondisi adaptabilitas lingkungan responden. Deskriptif kuantitatif variabel adaptabilitas lingkungan disajikan dalam tabel 7.19 berikut.

Tabel 7.19 : Analisis Nilai Indeks Variabel Adaptabilitas Lingkungan

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing)	65,20 (Sedang)	Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing), misalnya; <ul style="list-style-type: none"> • Inovasi produk yang cepat

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
		<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan standar harga yang lebih murah • Perubahan standar harga. • Standar harga dan model yang <i>up to date</i>. • Perubahan model yang lebih baik.
Mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah	64,40 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah, misalnya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keinginan pelanggan dijadikan prioritas dalam pembuatan produk Desain dan model produk harus disesuaikan dengan keinginan konsumen. • Memenuhi kebutuhan konsumen yang sifatnya musiman (hari raya, trend dan model). • Ketika ada keluhan dan <i>claim</i> dari pelanggan segera ditangani • Disesuaikan dengan keinginan pelanggan dari berbagai aspek. • Meningkatkan kualitas produk, dan modifikasi produk. • Selalu komunikasi dengan marketing tentang model yang sedang in. • Komunikasi yang tepat dengan mitra dan penyalur.
selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur	61,71 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidak membuat kesalahan dalam memenuhi pesanan. • Kerjasama dalam pengiriman barang yang sudah jadi dengan Ketepatan waktu • Pendistribusian barang. • Ketika produk di pasar ditemukan rusak maka segera untuk menarik kembali dan mengganti produk yang sesuai. • Pendistribusian barang pesanan dan pendistribusian bahan baku. • Mempertahankan kualitas dan menyeimbangkan harga dengan pesaing. • Mengurangi <i>reject</i> barang.

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan tiga indikator konstruk adaptabilitas lingkungan menunjukkan tidak terdapat indikator yang masuk kategori Tinggi dan seluruh indikator termasuk ke dalam kategori sedang dengan nilai indeks antara 40,01 – 70,00. Nilai indeks paling tinggi terdapat pada indikator selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing), sedangkan nilai indeks terendah terdapat pada indikator selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur.

7.2.4 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Biaya Rendah

Variabel kepemimpinan biaya rendah dikaji dengan tiga indikator, yaitu selalu dapat mencapai skala ekonomis, dapat mengurangi kesalahan proses dan selalu dapat mengurangi kelebihan biaya persediaan.

Hasil perhitungan nilai indeks variabel kepemimpinan biaya rendah tersaji pada Tabel 7.20 berikut ini.

Tabel 7.20 : Nilai Indeks Kepemimpinan Biaya Rendah

No.	Indikator	Jawaban Responden										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Selalu dapat mencapai skala ekonomis	0	2,9	2,3	14,29	21,71	17,71	23,43	16,57	1,1	0	59,14
2	Dapat mengurangi kesalahan proses	0	0,6	4	15,43	21,14	20	21,14	11,43	6,3	0	59,66
3	Selalu dapat mengurangi kelebihan biaya persediaan	0	1,1	5,7	17,14	14,86	19,43	18,29	14,86	8,6	0	60,29
Rata-Rata											59,70	

Sumber : Data Primer diolah

Nilai rata-rata indeks variabel kepemimpinan biaya rendah menunjukkan 59,70 yang berdasarkan *three box method* dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan biaya rendah berarti termasuk dalam kategori sedang, hal ini

menunjukkan bahwa kepemimpinan biaya rendah dari perusahaan dengan masih dalam kategori yang wajar (sedang). Nilai tertinggi indikator dari konstruk kepemimpinan biaya rendah terdapat pada indikator selalu dapat mengurangi kelebihan biaya persediaan yaitu sebesar 60,29 artinya selalu dapat mengurangi kelebihan biaya persediaan diantaranya mengurangi return, produksi yang reject, membuat produksi sesuai dengan pesanan, kelebihan biaya persediaan bahan baku, kelebihan bahan baku yang hanya sekali digunakan, pengurangan return bahan baku, kelebihan biaya persediaan bahan jadi dan tingkat kreativitas yang tinggi sangat diperlukan dalam aktivitas bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Propinsi Banten. Nilai indeks terendah terdapat pada indikator selalu dapat mencapai skala ekonomis yaitu sebesar 59,14 karena selalu dapat mencapai skala ekonomis yang meliputi menekan biaya produksi serendah mungkin untuk hasil yang maksimal, biaya rendah untuk hasil yang banyak, menekan pemborosan dengan proporsional, tidak banyak membuang bahan baku sehingga tidak banyak kerugian, pembelian bahan baku ekonomis, tapi berkualitas, menekan pemborosan secara proporsional, tidak banyak membuang bahan baku sehingga tidak mengalami kerugian memang selalu diupayakan dalam setiap aktivitas bisnis yang dilakukan setelah perusahaan mampu mengurangi kelebihan biaya persediaan.

Berdasarkan pernyataan responden atas pertanyaan terbuka dalam variabel kepemimpinan biaya rendah dapat dirangkum beberapa temuan kuantitatif yang dapat digunakan untuk menggambarkan kondisi kepemimpinan biaya rendah responden. Deskriptif kuantitatif variabel kepemimpinan biaya rendah disajikan dalam tabel 7.21 berikut.

Tabel 7.21 : Analisis Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan Biaya Rendah

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
Selalu dapat mencapai skala ekonomis	59,14 (Sedang)	Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu dapat mencapai skala ekonomis, misalnya; <ul style="list-style-type: none"> • Menekan biaya produksi serendah mungkin untuk hasil yang maksimal • Biaya rendah untuk hasil yang banyak

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
		<ul style="list-style-type: none"> • Menekan pemborosan dengan proporsional, tidak banyak membuang bahan baku sehingga tidak banyak kerugian. • Pembelian bahan baku ekonomis, tapi berkualitas. • Menekan pemborosan secara proporsional, tidak banyak membuang bahan baku sehingga tidak mengalami kerugian.
Dapat mengurangi kesalahan proses	59,66 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu Dapat mengurangi kesalahan proses, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mencegah kesalahan dalam obras, mengolah, dan membuat pola. • Menghindari kesalahan dalam proses jahit, dan potong bahan. • Menghindari kesalahan dalam pemotongan pola, dan bahan yang digunakan. • Menghindari kesalahan dalam menggunakan jenis jarum. • Menghindari kesalahan dalam pemilihan jenis bahan yang akan diolah. • Meminimalisasi produk yang kurang laku di pasaran. • Menghindari waktu pengiriman atau produksi yang tepat sesuai dengan rencana yang dibuat. • Meminimalkan barang barang <i>waste</i>. • Menghindari terjadinya model yang diinginkan tidak sesuai dengan warna. • Menghindari <i>over stock</i> di gudang.
Selalu dapat mengurangi kelebihan biaya persediaan	60,29 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra selalu dapat mengurangi kelebihan biaya persediaan, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi return • Mengurangi produksi yang <i>reject</i>. • Membuat produksi sesuai dengan pesanan • Kelebihan biaya persediaan bahan baku.

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan-temuan Penelitian -Persepsi Responden
		<ul style="list-style-type: none"> • Kelebihan bahan baku yang hanya sekali digunakan. • Pengurangan return bahan baku • Kelebihan biaya persediaan bahan jadi. • Tingkat kreativitas yang tinggi.

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan lima indikator konstruk kepemimpinan biaya rendah menunjukkan tidak terdapat indikator yang masuk kategori Tinggi dan seluruh indikator termasuk ke dalam kategori sedang dengan nilai indeks antara 40,01 – 70,00. Nilai indeks paling tinggi terdapat pada indikator selalu dapat mengurangi kelebihan biaya persediaan, sedangkan nilai indeks terendah terdapat pada indikator selalu dapat mencapai skala ekonomis.

7.2.5 Deskripsi Variabel Kinerja Rantai Pasokan

Variabel kinerja rantai pasokan dikaji dengan lima indikator, yaitu memiliki efisiensi biaya yang tinggi, memiliki tingkat kecepatan yang tinggi, memiliki tingkat kualitas yang tinggi, memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi, dan memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi.

Hasil perhitungan nilai indeks variabel kinerja rantai pasokan tersaji pada Tabel 7.22 berikut ini.

Tabel 7.22 : Nilai Indeks Kinerja Rantai Pasokan

No.	Indikator	Jawaban Responden										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Memiliki tingkat kecepatan yang tinggi	0	0	0	13,71	21,71	38,86	18,86	6,86	0	0	58,34
2	Memiliki efisiensi biaya yang tinggi	0	0	2,29	8,57	7,43	19,43	36,57	20,00	2,29	3,43	66,57
3	Memiliki tingkat kualitas yang tinggi	0	0	0	5,14	10,86	35,43	26,86	17,14	4,00	0,57	65,43

No.	Indikator	Jawaban Responden										Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4	Memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi	0	0	2,86	2,29	17,71	21,71	28,00	24,57	2,86	0	65,49
5	Memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi	0	0	0,57	5,71	20,00	39,43	23,43	4,57	6,29	0	61,83
Rata-Rata												63,53

Sumber : Data Primer diolah

Nilai rata-rata indeks variabel Kinerja Rantai Pasokan menunjukkan 63,53 yang berdasarkan *three box method* dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Rantai Pasokan berarti termasuk dalam kategori sedang, hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Rantai Pasokan dari perusahaan dengan masih dalam kategori yang wajar (sedang).. Nilai tertinggi indikator dari konstruk Kinerja Rantai Pasokan terdapat pada indikator memiliki efisiensi biaya tinggi yaitu sebesar 66,57 artinya memiliki efisiensi biaya tinggi yang meliputi tingkat efisiensi biaya yang tinggi akan menekan resiko dalam proses produksi, mengurangi ongkos produksi, berusaha menekan sepuluh sampai dengan dua puluh lima persen tingkat efesiensinya, menekan biaya produksi yang tinggi, agar mampu mempercepat proses produksi sangat dibutuhkan dalam aktivitas bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Propinsi Banten. Nilai indeks terendah terdapat pada indikator memiliki tingkat kecepatan yang tinggi yaitu sebesar 58,34 karena memiliki tingkat kecepatan yang tinggi, yang meliputi kecepatan dalam penyelesaian pesanan, dan pengiriman, mengakses dalam model terbaru, mengirim produk lebih cepat dari waktu yang dipesan, merupakan komitmen perusahaan yang dilakukan setelah perusahaan mencapai efisiensi biaya tinggi.

Berdasarkan pernyataan responden atas pertanyaan terbuka dalam variabel kinerja rantai pasokan dapat dirangkum beberapa temuan kuantitatif yang dapat digunakan untuk menggambarkan kondisi kinerja rantai pasokan responden. Deskriptif kuantitatif variable kinerja rantai pasokan disajikan dalam tabel 7.23 berikut.

Tabel 7.23 : Analisis Nilai Indeks Variabel Kinerja Rantai Pasokan

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Peneliti-Persepsi Responden
Memiliki tingkat kecepatan yang tinggi	58,34 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra memiliki tingkat kecepatan yang tinggi, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kecepatan dalam penyelesaian pesanan, dan pengiriman. • Kecepatan mengakses dalam model terbaru. • Berusaha secepat mungkin mengirim produk lebih cepat dari waktu yang dipesan. • Kecepatan yang tinggi dalam pengiriman barang pesanan. • Kualitas jahitan dan warna. • Tingkat kecepatan dalam pendistribusian barang tepat waktu. • Kecepatan yang tinggi dalam penyelesaian target.
Memiliki efisiensi biaya yang tinggi	66,57 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra memiliki efisiensi biaya yang tinggi, walaupun baru hanya beberapa kegiatan saja, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat efisiensi biaya yang tinggi dengan menekan resiko dalam proses produksi • Mengurangi resiko dalam proses produksi. • Mengurangi ongkos produksi. • Berusaha menekan sepuluh sampai dengan dua puluh lima persen tingkat efisiensinya. • Menekan biaya produksi yang tinggi, agar mampu mempercepat proses produksi.
Memiliki tingkat kualitas yang tinggi	65,43 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra memiliki tingkat kecepatan yang tinggi, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memperhatikan hasil produksi, bahan jahitan, dan model di pasar. • Mengutamakan kualitas produk • Tingkat kecepatan akan mengakibatkan kepuasan pada pelanggan

Indikator	Indeks dan Interpretasi	Temuan Peneliti-Persepsi Responden
		<ul style="list-style-type: none"> • Mutu dan kualitas yang tinggi dan sudah terkenal.
Memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi	65,49 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riset pasar, dan tehnik pemasaran yang tepat. • Pemesanan produk harus sesuai dengan tngkat relibilitas perusahaan. • Memenuhi selera konsumen yang selalu berubah. • Memperhatikan, bahan, model dan hasil produk yang sedang tren di pasar. • Tingkat relibilitas akan mempengaruhi hasil produk yang berkualitas terbaik.
Memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi	61,83 (Sedang)	<p>Pada umumnya perusahaan dengan mitra memiliki tingkat, fleksibilitas yang tinggi, walaupun baru hanya beberapa kegiatan saja, misalnya;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fleksibel dalam waktu produksi dan pengiriman barang pesanan.. • Tidak memksakan produk yang tidak layak. • Fleksibel dalam pengembalian barang pesanan yang mengalami kerusakan. • Memahami selera konsumen yang selalu berubah. • Memahami, mendengarkan dan mengatasi kondisi yang ada, karena customer adalah raja. • Melakukan penawaran harga ulang yang disesuaikan dengan kondisi pelanggan.\

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan lima indikator konstruk kinerja rantai pasokan menunjukkan tidak terdapat indikator yang masuk kategori Tinggi dan seluruh indikator termasuk ke dalam kategori sedang dengan nilai indeks antara 40,01 – 70,00. Nilai indeks paling tinggi terdapat pada indikator memiliki efisiensi biaya yang tinggi, sedangkan nilai indeks terendah terdapat pada indikator memiliki tingkat kecepatan yang tinggi.

Hasil perhitungan dari tabel analisis indek diatas, maka dapat dilihat ringkasan mengenai variabel/konstruk, nilai rata-rata indeks, dan interpretasinya pada tabel 7.24 berikut ini.

Tabel 7.24 : Variabel/Konstruk, Nilai Rata-Rata Indeks dan Interpretasi

No.	Variabel/Konstruk	Nilai Rata-Rata Indeks	Interpretasi
1.	Keunggulan Teknologi Informasi	59,69	Sedang
2.	Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	63,23	Sedang
3.	Adaptabilitas Lingkungan	63,77	Sedang
4.	Kepemimpinan Biaya Rendah	59,70	Sedang
5.	Kinerja Rantai Pasokan	63,53	Sedang

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan tabel 7.24 diatas terlihat bahwa dari rentang nilai indeks antara 10 – 100, dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan teknologi informasi, simetrik kepentingan anggota jaringan, adaptabilitas lingkungan, kepemimpinan biaya rendah, dan kinerja rantai pasokan memiliki nilai rata-rata indeks dengan interpretasi sedang.

Urutan tertinggi hasil nilai rata-rata indeks diperoleh pada variabel adaptabilitas lingkungan yaitu sebesar yaitu sebesar 63,77, diikuti variabel kinerja rantai pasokan, yaitu sebesar 63,53, diikuti variabel simetrik kepentingan anggota jaringan, yaitu sebesar 63,23, diikuti variabel kepemimpinan biaya rendah yaitu sebesar 59,70, kemudian variable keunggulan teknologi informasi, yaitu sebesar 59,69,

Dari lima variabel yang diteliti, variabel variabel dipersepsikan paling tinggi oleh responden yaitu sebesar 63,77, sedangkan variabel keunggulan teknologi informasi, yaitu sebesar 59,69. Dengan demikian menunjukkan bahwa hasil ini sesuai dengan hipotesis yang dibuat pada model teoritikal dalam disertasi ini.

BAB DELAPAN

ANALISIS SIMETRIK KEPENTINGAN ANGGOTA JARINGAN MENINGKATKAN KINERJA RANTAI PASOKAN

8.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Data penelitian

8.1.1 Uji Validitas Data penelitian

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menilai keabsahan dan konsistensi alat ukur/kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian, tujuannya adalah untuk menguji validitas dan reliabilitas dari kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Validitas berkaitan dengan tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur (Ferdinand, 2006). Sebuah Angket/kuesioner dikatakan valid jika ia mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Secara statistik validitas diukur dari nilai korelasi yang dipersyaratkan. Syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket/kuesioner dikatakan valid/sahih adalah lebih besar dari 0,239 (Ghozali, 2001).

Dari hasil uji validitas yang dilakukan diperoleh *corrected item total correlation* untuk variabel KTI, variabel SKAJ, variabel ADL, variabel KBR, dan variabel KRP seperti pada Tabel 8.1. Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan hasil yang baik, karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid / sah adalah lebih besar dari 0,239 (Imam Ghozali, 2001) terpenuhi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa angket yang digunakan valid.

Uji reliabilitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Uji reliabilitas dan validitas dilakukan dengan melakukan pengujian pada 30 angket yang telah diisi oleh responden pada tahap pra survei. Angket dikatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* di atas 0,70.

Adapun ringkasan hasil perhitungan validitas angket dapat dilihat pada Tabel 8.1. berikut ini.

Tabel 8.1
Uji Validitas Dan Reliabilitas Angket

No.	Variabel	Indikator	Correlation Coefficient	Sig	Keterangan
1	Keunggulan Teknologi Informasi	KTI1	0,466	0,000	Valid
		KTI2	0,661	0,000	Valid
		KTI3	0,646	0,000	Valid
		KTI4	0,617	0,000	Valid
		KTI5	0,320	0,000	Valid
2	Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	SKAJ1	0,589	0,000	Valid
		SKAJ2	0,503	0,000	Valid
		SKAJ3	0,479	0,000	Valid
		SKAJ4	0,635	0,000	Valid
		SKAJ5	0,335	0,000	Valid
		SKAJ6	0,512	0,000	Valid
		SKAJ7	0,345	0,000	Valid
		SKAJ8	0,308	0,000	Valid
		SKAJ9	0,479	0,000	Valid
3	Adaptabilitas Lingkungan	ADL1	0,787	0,000	Valid
		ADL2	0,836	0,000	Valid
		ADL3	0,644	0,000	Valid
4	Kepemimpinan Biaya Rendah	KBR1	0,730	0,000	Valid
		KBR2	0,748	0,000	Valid
		KBR3	0,804	0,000	Valid
5	Kinerja Rantai Pasokan	KRP1	0,549	0,000	Valid
		KRP2	0,487	0,000	Valid
		KRP3	0,541	0,000	Valid
		KRP4	0,456	0,000	Valid
		KRP5	0,491	0,000	Valid

Sumber : Data Primer diolah

8.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel bentukan yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator mengidentifikasi sebuah variabel bentukan yang umum. Reliabilitas dapat dihitung dengan *compiste reliability* dan *variance reliability*. *Cut of value* dari *construct reliability* adalah minimum 0,70 dan *Cut of value* dari *variance reliability* adalah 0,5. Menurut Ferdinand (2006) untuk penelitian yang

bersifat eksploratori angka di bawah 0,70 masih dapat diterima sepanjang disertai alasan empirik. Uji Reliabilitas menggunakan rumus *Construct Reliability* didapatkan dari rumus Hair et.al. (1995) sebagai berikut :

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum Std.\ Loading)^2}{(\sum StdLoading)^2 + \epsilon . j}$$

Keterangan :

- *Standard Loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer.
- $\sum \epsilon_j$ adalah *measurement error* setiap indikator. *Measurement error* dapat diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$.

Variance extract menunjukkan jumlah varian dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah minimum 0,50. Rumus *variance extract* adalah:

$$Variance\ Extract = \frac{\sum Standardized\ Loading^2}{\sum Standardized\ Loading^2 + \sum \xi_j}$$

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan diperoleh *Cronbach Alpha* untuk variabel Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) sebesar 0,848, variabel Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) sebesar 0,861, variabel Adaptabilitas Lingkungan (ADL) sebesar 0,844, variabel Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR) sebesar 0,756, dan variabel Kinerja Rantai Pasokan (KRP) sebesar 0,786,. Karena nilai *Cronbach Alpha* dari setiap variabel penelitian di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa angket adalah handal untuk digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data penelitian.

Keseluruhan hasil uji reliabilitas dan *variance extract* ditunjukkan pada tabel 8.2. berikut ini.

Tabel 8.2
Pengujian Reliabilitas Dan variance extract

No	Variabel	Indikator	Loading factors	Measurement Error	Construct Reliability	Variance Extract
1	Keunggulan	KTI 1	0,202	2,410	0,44	0,18

No	Variabel	Indikator	Loading factors	Measurement Error	Construct Reliability	Variance Extract
	Teknologi Informasi	KTI 2	0,761	0,436		
		KTI 3	0,618	0,861		
		KTI 4	0,552	0,888		
		KTI 5	0,058	1,783		
2	Simetrik Kepentingan Anggoita Jaringan	SKAJ 1	0,834	0,371	0,13	0,08
		SKAJ 2	0,629	1,027		
		SKAJ 3	0,009	1,695		
		SKAJ 4	0,788	0,860		
		SKAJ 5	0,107	1,173		
		SKAJ 6	0,009	0,874		
		SKAJ 7	0,089	1,390		
		SKAJ 8	0,101	1,463		
		SKAJ 9	0,547	1,734		
3	Adaptabilitas Lingkungan	ADL 1	0,502	0,822	0,59	0,33
		ADL 2	0,756	0,865		
		ADL 3	0,725	0,936		
4	Kepemimpinan Biaya Rendah	KBR 1	0,61	1,522	0,78	0,50
		KBR 2	0,641	1,480		
		KBR 3	0,694	1,598		
5	Kinerja Rantai Pasokan	KRP 1	-0,085	2,096	0,31	0,07
		KRP 2	0,548	0,840		
		KRP 3	0,511	1,053		
		KRP 4	-0,074	1,735		
		KRP 5	0,533	1,024		

Sumber : Data Primer diolah

Berdasarkan perhitungan seperti pada Tabel 8.2 tampak bahwa terdapat nilai *construct reliability* yang lebih kecil dari yang diisyaratkan, pada *variance extract* juga nilainya kecil bahkan tidak ada yang lebih dari 0,50, Hal ini terjadi karena indikator-indikator pada seluruh variabel masih terdapat loading factors yang nilainya di bawah 0,50. Oleh karena itu solusinya adalah indikator yang loading factors-nya kurang dari 0,50 di drop dari model karena memberikan nilai convergen yang rendah.

8.2 Ukuran Sampel

Jumlah kuesioner yang didistribusikan sebanyak 259, melalui distribusi langsung ke pelaku usaha UKM yang ada di wilayah Tangerang propinsi Banten. Dari jumlah yang didistribusikan tersebut, kuesioner yang terkumpul / yang kembali sebanyak 231 kuesioner. Namun, dari responden yang mengembalikan

dan setelah diseleksi memenuhi persyaratan untuk diolah lebih lanjut hanya sebanyak 175 responden, maka jumlah tersebut yang kemudian diolah dalam disertasi ini. Data lapangan yang diperoleh yaitu sejumlah 175 responden kemudian diperiksa untuk memastikan akurasi datanya, data diperiksa untuk memastikan *univariate descriptive statistics* pada setiap variabel, sehingga tidak ada data-data yang *range*-nya cukup besar dan rata-rata serta standar deviasi data menjadi masuk akal. Hasil pengecekan menunjukkan tidak ada data yang hilang. Ukuran *skewness* dan *kurtosis* juga diperiksa dan seperti yang diharapkan. Masalah berikutnya adalah tentang *outlier*, *skewness* dan *kurtosis* yang dibahas pada sub bagian berikut ini.

8.3 Analisa Data Model Empirik

Tujuan penelitian model empiris adalah untuk menganalisis pengaruh tingkat keunggulan teknologi informasi terhadap simetrik kepentingan anggota jaringan, pengaruh simetrik kepentingan anggota jaringan terhadap adaptabilitas lingkungan, pengaruh simetrik kepentingan anggota jaringan terhadap kepemimpinan biaya rendah, dan pengaruh simetrik kepentingan anggota Jaringan terhadap kinerja rantai pasokan, disamping itu juga menganalisis pengaruh adaptabilitas lingkungan terhadap kinerja rantai pasokan, dan pengaruh antara kepemimpinan biaya rendah terhadap kinerja rantai pasokan, serta pengaruh tingkat keunggulan teknologi informasi terhadap kinerja rantai pasokan.

Model empiris dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel endogenous yaitu simetrik kepentingan anggota jaringan (SKAJ), adaptabilitas lingkungan (ADL), kepemimpinan biaya rendah (KBR), dan kinerja rantai pasokan dan 1 variabel eksogenous yaitu keunggulan teknologi informasi (KTI).

Dasar teori yang digunakan untuk membangun model empirik telah diuraikan pada bagian telaah pustaka dan pengembangan model dalam disertasi ini.

8.3.1 Evaluasi Outliers

Outliers adalah evaluasi data yang bersifat unik, karakteristiknya berbeda jauh dari hasil pengamatan lainnya. Data *outliers* dapat dideteksi dari nilai-nilai ekstrim yang muncul baik berupa variabel tunggal maupun variabel kombinasi (Hair, *et al*, 1995). Selanjutnya, Hair, *et al*, 1995 menjelaskan bahwa untuk mengetahui data *outliers* dapat dilakukan dengan mengevaluasi secara *univariate* dan *multivariate*.

a. Univariate Outliers

Hair, *et al*, 1995 menjelaskan bahwa untuk mengevaluasi *univariate outliers* dapat dilakukan dengan cara menentukan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian ke dalam *standard score* atau disebut juga *z-score*, yang mempunyai nilai rata-rata 0 (null) dan standar deviasi sebesar 1,00. Pengujian *univariate outliers* ini dilakukan per konstruk variabel dengan menggunakan program SPSS 19.0, pada menu *Descriptive-Statistic*. Untuk ukuran sample besar (di atas 80) batas nilai *standard score* (*z-score*) berada di range antara 3 dan 4 (hair *et.all.*, 1995), Oleh karena itu observasi data yang memiliki nilai *z-score* antara 3 dan 4 dikategorikan sebagai *outliers*. Hasil pengujian *univariate outliers* dalam studi ini ditampilkan dalam daftar lampiran.

Berdasarkan hasil komputasi uji *outliers* dapat diketahui bahwa terdapat indikator yang nilai *Z*-nya berada di atas range 3 ($Z > 3$), yaitu SKAJ10. Namun demikian, tidak dilakukan *treatment* atas outlier tersebut, *outliers* yang ditemukan tidak perlu dihilangkan dari analisis selanjutnya, dengan alasan karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak terdapat alasan khusus dari profil responden tersebut yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut, maka dapat saja outlier tersebut tidak dihilangkan (Ferdinand, 2000).

b. Multivariate Outliers

Evaluasi terhadap adanya *multivariate outliers* dilakukan sebab meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya *outliers* pada tingkat *univariate*, namun di antara observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah

digabungkan dalam suatu model struktural. Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair *et al.*, 1998; Tabachnick dan Fidell, 1996 dalam A.T. Ferdinand, 2000, p. 9).

Evaluasi terhadap *multivariate outliers* pada tingkat *multivariate* dapat dideteksi dari nilai jarak mahalanobis /*mahalanobis distance*. Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi-Squares* pada tingkat derajat kebebasan (*degree of freedom*) tertentu dan pada tingkat signifikansi tertentu ($p < 0,001$). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat bebas sebesar 25 (indikator) pada tingkat $p < 0,001$ adalah $\chi^2 (16, 0,001) = 39,25235$ (berdasarkan tabel distribusi χ^2). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak Mahalanobis maksimal adalah 39.25.

Dalam penelitian tidak ditemukan kasus adanya nilai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 39.25 sehingga dapat dikatakan bahwa tidak ada data *multivariate outliers* dalam model penelitian ini. Hasil output pengolahan data untuk pengujian *outlier* dengan menggunakan amos versi 18 terdapat pada tabel 8.3 dibawah ini :

Tabel 8.3
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
136	31,208	,013	,892
101	29,477	,021	,883
77	29,206	,023	,758
159	29,191	,023	,563
72	29,014	,024	,405
17	28,187	,030	,430
67	26,060	,053	,827
170	25,638	,059	,821
4	24,690	,075	,918
34	24,415	,081	,907
33	24,295	,083	,870
86	23,959	,090	,876
82	23,871	,092	,830
118	23,673	,097	,810
168	23,661	,097	,732
32	23,652	,097	,642

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
47	23,645	,098	,545
37	23,527	,100	,493
....
121	14,618	,553	,338

Sumber : Data Primer diolah

c. Evaluasi Normalitas Data

Analisis data dengan model persamaan struktural mensyaratkan data harus memiliki distribusi normal secara *univariate* maupun *multivariate*. Pengujian normalitas data dilakukan dengan memperhatikan nilai *skweness* dan kurtosis dari indikator-indikator dan variabel-variabel penelitian. Kriteria yang digunakan adalah *critical ratio skewness* (C.R) dan kurtosis sebesar sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01. Suatu data dapat disimpulkan mempunyai distribusi normal jika nilai C.R dari kurtosis tidak melampaui harga mutlak 2,58 (Ghozali, 2008).

Penilaian atas normalitas data dihasilkan melalui *assesment of normality* dari *output* AMOS. Hasil pengamatan atas *assesment of normality* untuk model struktural dalam penelitian ini secara *univariate* menunjukkan tidak terdapat indikator-indikator yang nilai C.R yang lebih besar dari $\pm 2,58$.

Hasil pengamatan atas *assesment of normality* untuk model struktural dalam penelitian ini secara *univariate* menunjukkan terdapat indikator-indikator yang nilai C.R yang lebih besar dari $\pm 2,58$.

Untuk mengatasi adanya data tidak normal agar menjadi normal, pendekatan yang digunakan adalah mengacu pada Tabacnick dan Fiddele dalam Ferdinand (2011). Untuk *skewness* negatif digunakan transformasi dengan formula $\sqrt{K-X}$, di mana K adalah sebuah angka di mana bila X dikurangi dengan angka itu hasilnya sama dengan 1. Biasanya sama dengan angka terbesar ditambah satu.

Secara *multivariate* nilai C.R yang dihasilkan dari pengolahan data sebesar -0,951 yang lebih kecil dari $\pm 2,58$, artinya secara *multivariate* data

normal. hasil pengolahan data untuk uji normalitas sebelum transformasi data terdapat pada lampiran.

Dengan menggunakan pendekatan tersebut maka dilakukan transformasi data untuk yang tidak normal. Setelah dilakukan transformasi data dengan menggunakan metode seperti yang telah dikemukakan di atas, hasilnya secara *univariate* keseluruhan indikator menjadi normal, demikian pula secara *multivariate*, hasil pengolahan data setelah transformasi data terdapat pada tabel 8.4 dibawah ini.

Tabel 8.4
Penilaian Normalitas Data Model Empiris

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x15	3,000	10,000	-,155	-,840	-,502	-1,356
x16	3,000	10,000	-,273	-1,475	-,342	-,923
x17	3,000	9,000	-,194	-1,047	-,100	-,270
y2	4,000	8,000	,019	,101	-,564	-1,522
y3	4,000	10,000	,050	,268	-,118	-,318
y5	3,000	9,000	,407	2,198	,347	,936
x20	2,000	9,000	-,069	-,372	-,893	-2,412
x19	2,000	9,000	,048	,258	-,701	-1,892
x18	2,000	9,000	-,342	-1,849	-,502	-1,355
x2	3,000	8,000	,009	,046	-,135	-,365
x3	4,000	9,000	,013	,072	-,434	-1,172
x4	4,000	9,000	-,250	-1,351	-,505	-1,364
x9	2,000	9,000	-,456	-2,462	,022	,059
x8	2,000	9,000	-,406	-2,192	-,364	-,983
x7	4,000	9,000	-,270	-1,457	-,672	-1,815
x6	4,000	9,000	-,199	-1,073	-,199	-,537
Multivariate					-1,187	-,327

Sumber : Data Primer diolah

d. Evaluasi Multikolinieritas dan Singularitas

Evaluasi atas Multikolinieritas dan Singularitas digunakan untuk melihat apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas (*multicollinearity*) atau singularitas (*singularity*) dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah determinan dari matriks kovarians sampelnya. Adanya *multikolinieritas* dan *singularitas* dapat diketahui melalui nilai determinan matriks

kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol (Tabachnick & Fidell, 1998 dalam Ferdinand, 2006). Dari hasil pengolahan data pada penelitian ini seperti terlihat pada lampiran 4, nilai determinan matriks kovarians sampel = 88,457. Nilai ini sangat jauh dari angka nol, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas pada data yang dianalisis.

Sebagai rangkuman hasil pengujian atas normalitas data, data *outlier*, dan multikolinieritas menunjukkan bahwa data penelitian ini memenuhi asumsi-asumsi yang disyaratkan dengan analisis data menggunakan model persamaan struktural.

8.3.2 Hasil Pengujian Model Pengukuran Variabel

Evaluasi terhadap kesesuaian model pengukuran dengan data diuji melalui analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*). Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel bentukan. Analisis faktor konfirmatori meliputi dua pengujian yaitu; uji kesesuaian model pengukuran serta uji signifikansi *loading factors*. Uji kesesuaian model pengukuran dimaksudkan untuk mengevaluasi *goodness-of-fit* model pengukuran yang ditunjukkan melalui indeks-indeks *goodnessof-fit*, sedangkan uji signifikansi *loading factors* bertujuan untuk mengevaluasi apakah sebuah indikator yang digunakan mengkonfirmasi bahwa indikator itu dapat bersama-sama dengan indikator-indikator lainnya menjelaskan sebuah variabel laten (konstruk).

Evaluasi terhadap signifikansi *loading factors* diuji dengan dua tahap sebagai berikut. Pertama adalah menguji *loading factors* dari masing-masing indikator yang ditunjukkan melalui nilai lamda (λ). Nilai lamda (λ) yang dipersyaratkan adalah harus mencapai $\lambda \geq 0,50$ (Hair *et al.*, 1998). Kedua menguji bagaimana kuatnya indikator-indikator membentuk faktor latennya (konstruk) dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight* yang dihasilkan oleh model pengukuran atau melihat nilai signifikansi dari *loading factors*.

Hasil pengujian CFA dengan program AMOS secara lengkap disajikan pada *output* AMOS (Lampiran). Berikut ini dikemukakan prosedur yang

dilakukan dan hasil pengujian analisis faktor konfirmatori antar variabel eksogen dan antar variabel endogen serta reliabilitas dan validitas konstruk.

8.3.2.1 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Variabel Exogen

Analisis faktor konfirmatori variabel eksogen dimaksudkan untuk menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator yang membentuk konstruk eksogen. Pada penelitian ini terdapat satu variabel eksogen yaitu *Keunggulan Teknologi Informasi (KTI)*. Indikator-indikator konstruk eksogen yang diukur pada penelitian ini adalah sebagai berikut; untuk *Keunggulan Teknologi Informasi (KTI)* yaitu KTI1 sampai KTI5. Analisis faktor konfirmatori variabel eksogen seperti terlihat dalam gambar 3 dibawah ini :

8.3.2.2 Variabel Keunggulan Teknologi Informasi (KTI)

Hasil analisis faktor konfirmatori variabel *Keunggulan Teknologi Informasi (KTI)*. dapat dilihat pada gambar 8.1 berikut ini.

Seperti ditunjukkan pada gambar 8.1. dari lima indikator variabel *Keunggulan Teknologi Informasi (KTI)*. terdapat tiga indikator penelitian yang memenuhi kriteria yaitu memiliki nilai *loading factors* di atas 0,50. Berikut ini adalah indikator yang memiliki nilai *loading factors* di di atas 0,50.

Tabel 8.5
Hasil Pengukuran CFA Variabel Keunggulan Teknologi Informasi

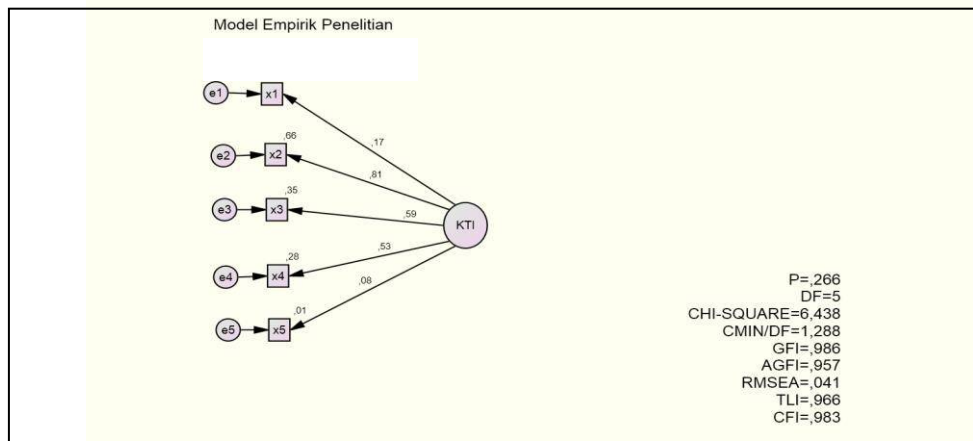
Variabel	Indikator	Nilai Loading
Keunggulan Teknologi Informasi (KTI).	KTI 2	0,761
	KTI 3	0,618
	KTI 4	0,552

Sumber : Data Primer diolah

Untuk indikator-indikator yang nilai *loading*-nya kurang dari 0,5 akan dikeluarkan dari model pengukuran. Hasil telaah menunjukkan meskipun indikator-indikator yang tidak signifikan dikeluarkan dari model pengukuran, secara teoritis indikator-indikator yang tidak memenuhi kriteria untuk dapat mengukur masing-masing konstruk. Berdasarkan hal tersebut, maka dilakukan revisi model pengukuran yaitu dengan cara mengeluarkan indikator-indikator yang tidak memenuhi kriteria yang disebutkan di atas. Hasil analisis faktor

konfirmasi setelah revisi model pengukuran dalam bentuk diagram disajikan pada gambar 8.1 berikut ini :

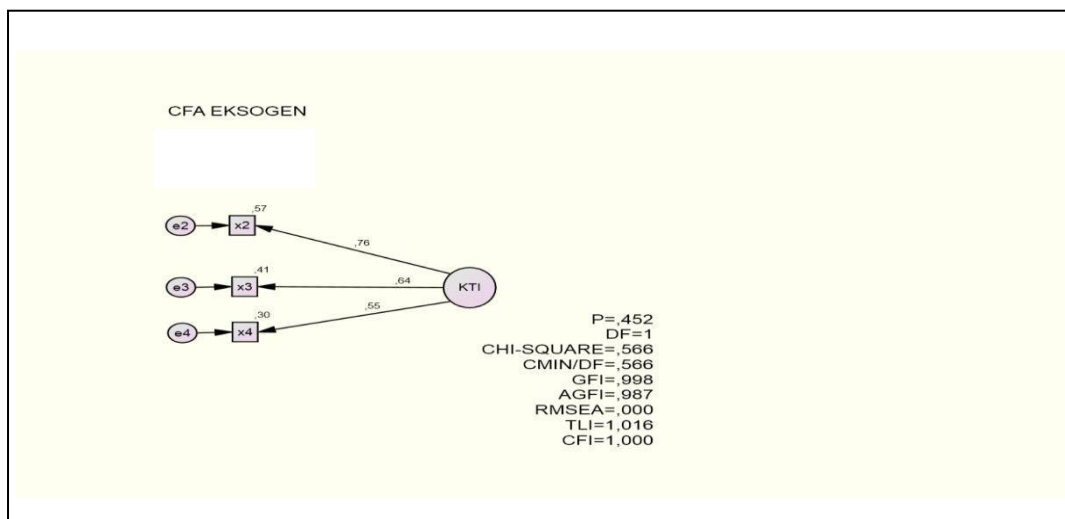
Gambar 8.1
Model Empirik Variabel Eksogen Awal



Sumber: hasil pengembangan disertasi

Hasil analisis faktor konfirmatori setelah revisi model pengukuran dalam bentuk diagram disajikan pada gambar 8.2 berikut ini :

Gambar 8.2
Confirmatory Analysis Variabel Eksogen



Sumber: hasil pengembangan disertasi

Setelah dilakukan revisi dengan mengeluarkan indikator-indikator yang nilai *loading factors*nya di bawah 0,5, sudah tidak terdapat lagi indikator-indikator yang nilai *loading factors*nya di bawah 0,5.

Tabel 8.6
Regression Weights Variabel Keunggulan Teknologi Informasi (KTI)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KTI4	<---	Keunggulan Teknologi Informasi (KTI).	,814	,141	5,762	***	par_1
KTI3	<---	Keunggulan Teknologi Informasi (KTI).	1000				
KTI2	<---	Keunggulan Teknologi Informasi (KTI).	1000				

Sumber: hasil pengembangan disertasi

Pada tabel 8.6 dapat dilihat semua indikator mempunyai nilai *critical value* di atas 2,00, atau secara statistik mempunyai nilai yang signifikan. Dengan demikian seluruh indikator yang digunakan dalam variabel Keunggulan Teknologi Informasi (KTI). diterima dan dapat digunakan sebagai syarat pengujian.

8.3.2.3 Uji Kesesuaian – *Goodness of-fit Test Model Pengukuran Variabel Eksogen*

Confirmatory Factor Analysis (CFA) yang digunakan untuk menguji *unidimensiolitas* dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten di atas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima Hasil analisis faktor konfirmatori variabel eksogen Keunggulan Teknologi Informasi (KTI). yang menunjukkan hasil pengujian kelayakan model dapat dilihat pada tabel 8.7 berikut ini.

Tabel 8.7
CFA Hasil Pengujian Kelayakan Model Variabel Eksogen KTI

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
χ^2 -Chi-Square (df=1)	3,841	0,566	Fit
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,452	Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,566	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,998	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,987	Fit
TLI	$\geq 0,95$	1,016	Fit
CFI	$\geq 0,95$	1,000	Fit

Sumber: Data primer diolah

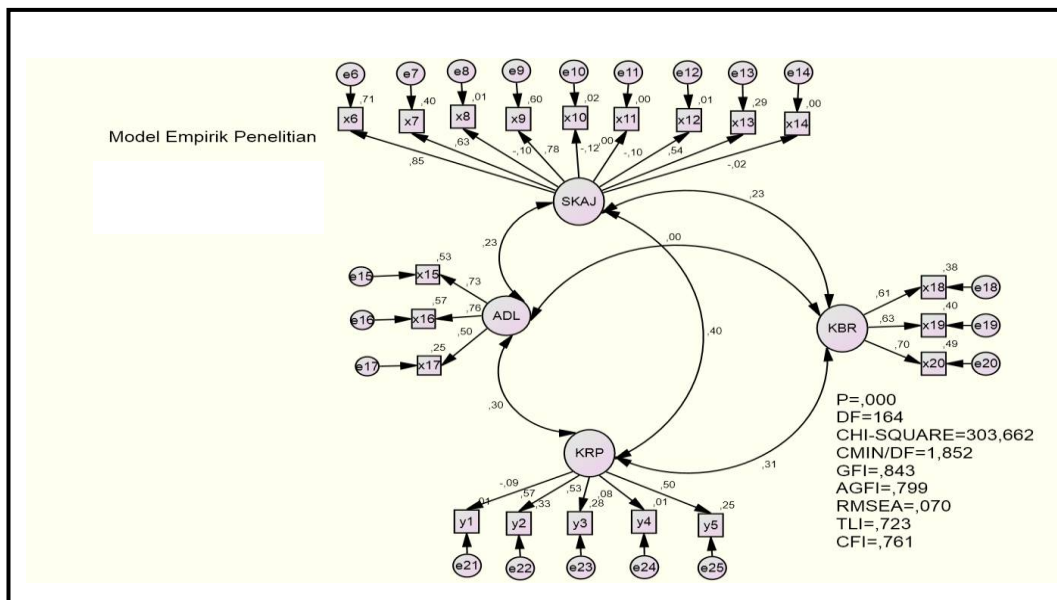
Dari hasil Analisis faktor konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel eksogen Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) diketahui bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* sesuai dengan yang telah disyaratkan. Nilai pengujian *goodness of fit* dengan χ^2 sebesar 0,566 dengan probabilitas sebesar

0,452 menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Hasil ini didukung oleh ukuran-ukuran kelayakan model yang semuanya berada dalam kategori baik (*fit*). Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan pada variabel sudah memenuhi syarat.

8.3.2.4 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Variabel Endogen

Hasil analisis faktor konfirmatori antar konstruk endogen disajikan pada gambar 8.3.

Gambar 8.3
Model Empirik Variabel Endogen Awal



Sumber: hasil pengembangan disertasi

Hasil analisis faktor konfirmatori antar variabel endogen dihasilkan model awal yaitu berupa nilai *loading factors* untuk masing-masing indikator-indikator konstruk. Seperti ditunjukkan pada gambar 8.3 terdapat tiga belas indikator penelitian yang memenuhi kriteria yaitu memiliki nilai *loading factors* di atas 0,50. Ketiga belas indikator tersebut terdiri dari empat indikator konstruk Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan, tiga indikator untuk konstruk Adaptabilitas Lingkungan tiga indikator untuk konstruk Kepemimpinan Biaya Rendah, dan tiga indikator untuk konstruk Kinerja Rantai Pasokan.

Tabel 8.7
Hasil Pengukuran CFA Variabel Endogen Model Awal

Variabel	Indikator	Nilai Loading
Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	SKAJ1	0,834
	SKAJ2	0,629
	SKAJ3	-0,009
	SKAJ4	0,788
	SKAJ5	0,107
	SKAJ6	0,009
	SKAJ7	-0,089
	SKAJ8	-0,101
	SKAJ9	0,547
Adaptabilitas Lingkungan	ADL1	0,502
	ADL2	0,756
	ADL3	0,725
Kepemimpinan Biaya Rendah	KBR1	0,614
	KBR2	0,641
	KBR3	0,694
Kinerja Rantai Pasokan	KRP1	0,085
	KRP2	0,548
	KRP3	0,511
	KRP4	0,074
	KRP5	0,533

Sumber: hasil pengembangan disrtasi

Selain masih terdapatnya indikator yang memiliki *loading factors* di bawah 0,5, model ini belum mendekati model yang fit, di mana nilai probabilitas sebesar 0,000, nilai tersebut di atas nilai yang dipersyaratkan yaitu lebih besar dari 0,05. TLI sebesar 0,724, di bawah nilai yang dipersyaratkan yaitu di atas 0,95; CFI sebesar 0,761, di bawah nilai yang dipersyaratkan yaitu lebih dari 0,95 dan RMSEA sebesar 0,07 di bawah nilai yang dipersyaratkan yaitu kurang dari 0,05, nilai *chi square* sebesar 303.405 di atas nilai *chi square table* untuk derajat kebebasan 164 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 31,4103, tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan di mana *chi square* hasil perhitungan harus lebih kecil dari *chi square table*.

Berikut ini adalah indikator-indikator yang memiliki nilai *loading factors* di atas 0,50.

Tabel 8.8
Hasil Pengukuran CFA Variabel Endogen Setelah CFA

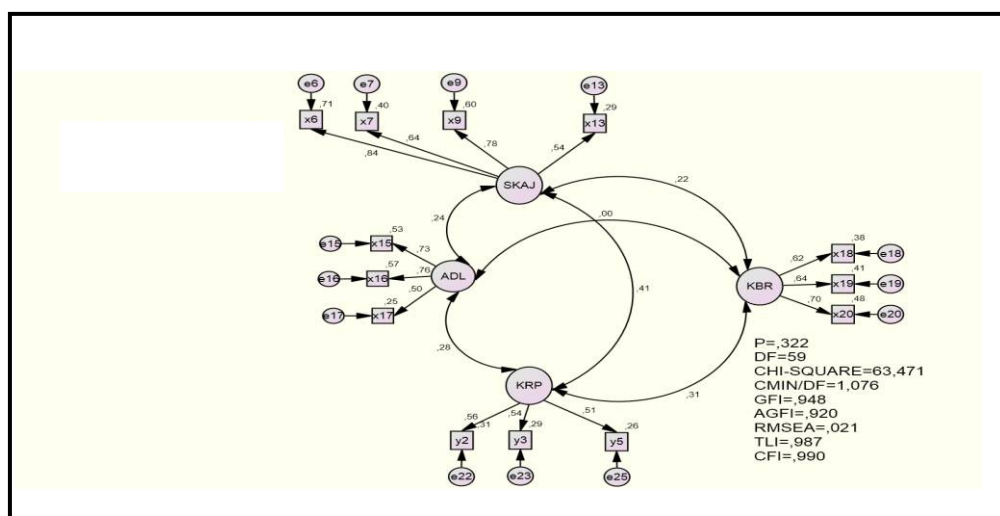
Variabel	Indikator	Nilai Loading
----------	-----------	---------------

Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	SKAJ6	0,834
	SKAJ7	0,629
	SKAJ9	0,788
	SKAJ13	0,547
Adaptabilitas Lingkungan	ADL1	0,502
	ADL2	0,756
	ADL3	0,725
Kepemimpinan Biaya Rendah	KBR1	0,614
	KBR2	0,641
	KBR3	0,694
Kinerja Rantai Pasokan	KRP2	0,548
	KRP3	0,511
	KRP5	0,533

Sumber: hasil pengembangan disertasi

Untuk indikator-indikator yang nilai *loading*-nya kurang dari 0,5 akan dikeluarkan dari model pengukuran. Hasil telaah menunjukkan meskipun indikator-indikator yang tidak signifikan dikeluarkan dari model pengukuran, secara teoritis indikator-indikator yang sisa memenuhi kriteria untuk dapat mengukur masing-masing konstruk. Berdasarkan hal tersebut, maka dilakukan revisi model pengukuran yaitu dengan cara mengeluarkan indikator-indikator yang tidak memenuhi kriteria yang disebutkan di atas. Hasil analisis faktor konfirmatori setelah revisi model pengukuran dalam bentuk diagram disajikan pada gambar 8.4 berikut ini :

Gambar 8.4
Confirmatory Analysis Variabel Endogen



Sumber: hasil pengembangan disertasi

Setelah dilakukan revisi keempat *Regression weight konstruk endogen* dari *confirmatory factor analysis* yang dapat dilihat pada gambar 8.4 menunjukkan bahwa *loading factors* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0,50. Berdasarkan hal tersebut maka *loading factors* masing-masing indikator dapat diterima dan layak untuk dianalisis.

Tabel 8.9
Regression Weights Variabel Antar Variabel Endogen

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SKAJ1	<---	Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	1,000				
SKAJ2	<---	Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	,889	,110	8,052	***	par_1
SKAJ3	<---	Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	,903	,135	6,713	***	par_2
SKAJ4	<---	Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	1,257	,131	9,574	***	par_3
KBR1	<---	Kepemimpinan Biaya Rendah	1,000				
KBR2	<---	Kepemimpinan Biaya Rendah	1,048	,197	5,326	***	par_4
KBR3	<---	Kepemimpinan Biaya Rendah	1,269	,240	5,293	***	par_5
KRP2	<---	Kinerja Rantai Pasokan	1,000				
KRP3	<---	Kinerja Rantai Pasokan	1,065	,287	3,704	***	par_6
KRP5	<---	Kinerja Rantai Pasokan	1,013	,272	3,724	***	par_7
ADL1	<---	Adaptabilitas Lingkungan	1,000				
ADL2	<---	Adaptabilitas Lingkungan	1,917	,377	5,090	***	par_8
ADL3	<---	Adaptabilitas Lingkungan	1,705	,331	5,157	***	par_9

Sumber: hasil pengembangan disertasi

Pada tabel 8.9 dapat dilihat semua indikator mempunyai nilai *critical value* di atas 2,00, atau secara statistik mempunyai nilai yang signifikan. Dengan demikian seluruh indikator yang digunakan dalam variabel Endogen diterima dan dapat digunakan sebagai syarat pengujian.

Tabel 8.10
Standardized Regression Weights Variabel Antar Variabel Endogen

			Estimate
SKAJ1	<---	Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	,845
SKAJ2	<---	Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	,635
SKAJ3	<---	Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	,535
SKAJ4	<---	Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan	,778
KBR1	<---	Kepemimpinan Biaya Rendah	,616
KBR2	<---	Kepemimpinan Biaya Rendah	,637
KBR3	<---	Kepemimpinan Biaya Rendah	,696
KRP2	<---	Kinerja Rantai Pasokan	,506
KRP3	<---	Kinerja Rantai Pasokan	,540
KRP5	<---	Kinerja Rantai Pasokan	,559
ADL1	<---	Adaptabilitas Lingkungan	,501
ADL2	<---	Adaptabilitas Lingkungan	,755
ADL3	<---	Adaptabilitas Lingkungan	,726

Sumber: hasil pengembangan disrtasi

Berdasarkan Tabel 8.10 nilai *convergen validity* atau *loading factors* menunjukkan semua indikator mempunyai nilai di atas 0,5, sehingga karena semua kriteria telah memenuhi syarat, maka model tersebut sudah layak dilakukan pengujian.

Selain melalui nilai *loading* uji konfirmatori ini diperkuat dengan kelayakan model dengan nilai *chi square* sebesar 63,471 masih di bawah *chi square table* untuk derajat kebebasan 59 pada tingkat signifikan 5 % sebesar 77,930. Nilai probabilitas sebesar 0,322, di atas nilai yang dipersyaratkan yaitu lebih dari 0,05, CMIN/DF sebesar 1,076 masih di bawah nilai yang di persyaratkan yaitu kurang 2,00; TLI sebesar 0,987, di atas nilai yang dipersyaratkan yaitu di atas 0,95; CFI sebesar 0,990, di atas nilai yang dipersyaratkan yaitu di atas 0,95, dan RMSEA sebesar 0,021, di bawah nilai yang

dipersyaratkan yaitu di bawah 0,05. Hasil tersebut menunjukkan konstruk dapat diolah dengan *full model*.

8.3.2.5 Uji Kesesuaian – *Goodness of-fit Test Model Pengukuran Variabel Endogen*

Confirmatory Factor Analysis (CFA) yang digunakan untuk menguji *unidimensiolitas* dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten di atas menunjukkan bahwa model ini dapat diterima Hasil analisis faktor konfirmatori variabel endogen Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ), Adaptabilitas Lingkungan (ADL), Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR), dan Kinerja Rantai Pasokan (KRP), yang menunjukkan hasil pengujian kelayakan model dapat dilihat pada tabel 8.11 berikut ini.

Tabel 8.11
CFA Hasil Pengujian Kelayakan Model Variabel Endogen SKAJ-ADL-KBR dan KRP

<i>Goodness of fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
χ^2 -Chi-Square (df=1)	77,930	63,471	Fit
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,322	Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,076	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,021	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,948	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,920	Fit
TLI	$\geq 0,95$	0,987	Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,990	Fit

Sumber: Data primer diolah

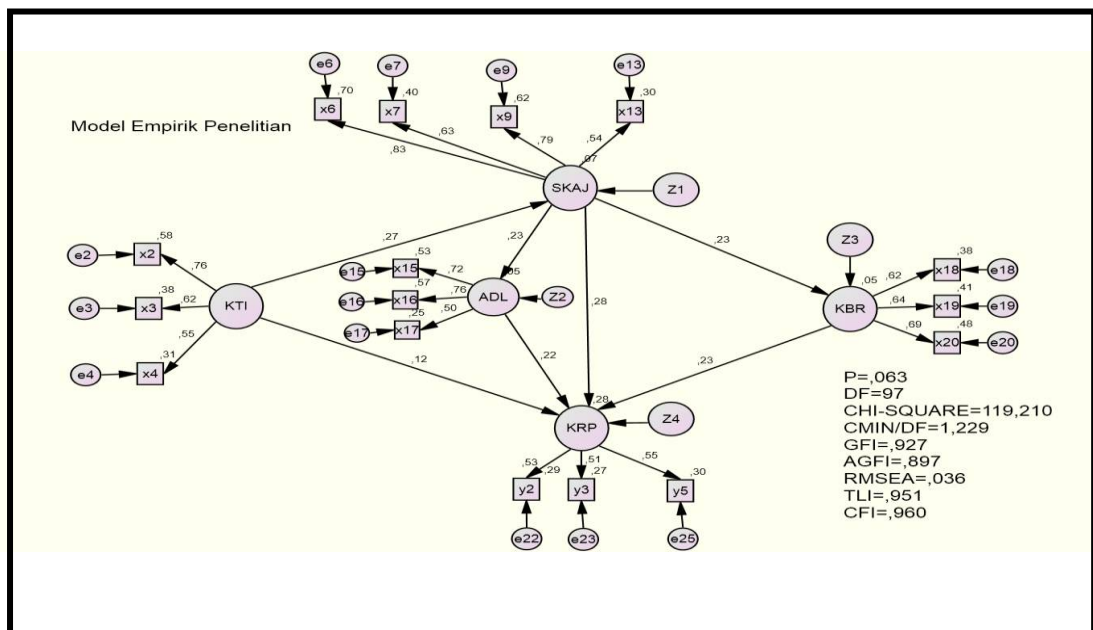
Dari hasil Analisis faktor konfirmatori yang dilakukan terhadap variabel endogen Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ), Adaptabilitas Lingkungan (ADL), Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR), dan Kinerja Rantai Pasokan (KRP) diketahui bahwa model telah memenuhi kriteria *goodness of fit* sesuai dengan yang telah disyaratkan. Nilai pengujian *goodness of fit* dengan χ^2 sebesar 63,471 dengan probabilitas sebesar 0,322 menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Hasil ini didukung oleh ukuran-ukuran kelayakan model yang semuanya berada dalam kategori baik (*fit*). Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan pada variabel sudah memenuhi syarat.

8.4 Model Persamaan Struktural

8.4.1 Analisis Fit-Model (Full Model Analysis)

Setelah *measurement model* dianalisis melalui *confirmatory factor analysis* (CFA) baik untuk variabel eksogen maupun endogen, dan hasilnya diperoleh bahwa masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk latennya, maka hasil-hasil tersebut mengindikasikan bahwa analisis dapat dilanjutkan untuk keseluruhan model (*full model*) yang telah di desain dalam model penelitian empirik. Berikut ini adalah pengolahan hasil *full model* yang dianalisis dalam studi ini.

Gambar 8.5
Analisis Full Model SEM Setelah Uji CFA



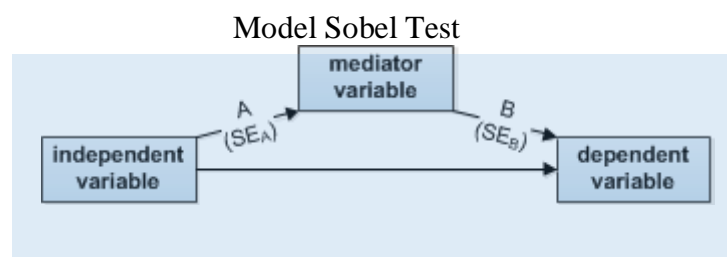
Sumber: hasil pengembangan disertasi

Model di atas adalah sebuah model kausalitas dimana seluruh variabel dependen dan independennya merupakan variabel dengan konstruk laten semua. Ada enam variabel dependen dan independen dalam model struktural di atas yang dibentuk oleh indikator-indikator sehingga disebut variabel laten.

Model struktural ini akan digunakan untuk menguji model kausalitas yang telah dinyatakan sebelumnya dalam berbagai model hubungan sebab-akibat (*causal model*). Melalui hubungan full model struktural ini akan terlihat ada

tidaknya kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model yang diuji. Berdasarkan hasil uji Sobel (*Sobel-test*) dari model struktural diatas yang menghubungkan pengaruh Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) terhadap Kinerja Rantai Pasokan (KRP) melalui Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) diperoleh hasil *Sobel test statistic* sebesar = 1,68, hal ini menunjukkan bahwa Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) mampu memediasi hubungan kausalitas dari Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) terhadap Kinerja Rantai Pasokan (KRP) pada tingkat signifikansi 10%. Uji Sobel ini digunakan untuk memberitahu apakah variabel mediator secara signifikan membawa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu apakah pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediator signifikan. Sobel test ditunjukkan pada Gambar 8.7 dibawah ini.

Gambar 8.6



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Kemudian seperti halnya *confirmatory factor analysis* (CFA) dalam model pengukuran variabel eksogen dan endogen, pengujian *structural equation modelling* (SEM) juga dilakukan dengan dua macam pengujian, yaitu uji kesesuaian model melalui *goodness of-fit test model* dan uji signifikansi kausalitas melalui uji koefisien regresi yaitu *loading factor* (nilai lamda) dan bobot faktor (*regression weight*) dengan uji-t (nilai C.R.)

8.4.2 Uji Kesesuaian Model – *Goodness of-fit Test Model*

Pengujian model pada SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model. Uji terhadap kelayakan *full model* SEM ini dilakukan dengan cara yang sama

dengan pengujian *confirmatory factor analysis* (CFA) pengujian kelayakan model pengukuran variabel eksogen dan endogen yang hasilnya disajikan dalam tabel 8.12 berikut:

Tabel 8.12
Hasil Pengujian Kelayakan Model Pengukuran Full Model SEM

<i>Goodness of-fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
χ^2 -Chi-Square (df=97)	120,898	119,210	Fit
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,063	Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,229	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,036	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,927	Fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,897	Moderat
TLI	$\geq 0,95$	0,951	Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,960	Fit
NFI	$\geq 0,95$	0,824	Moderat

Sumber : Data primer diolah

Dari hasil analisis faktor konfirmatori pengujian kelayakan model yang dilakukan terhadap model pengukuran full model SEM pada tabel 8.12 di atas diketahui bahwa model yang dibuat adalah model *recursive* dengan jumlah sampel 175. Nilai *Chi-Square* (χ^2)= 119,210 dengan *degree of freedom* (df) = 97 dan probabilitas (p) = 0,063. Hasil *Chi-Square* ini menunjukkan bahwa model sama dengan data empiris yang berarti bahwa model ini fit karena berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun nilai indeks AGFI (=0,897) dan NFI (=0,824) hanya diterima pada tingkat marginal namun secara umum model sudah memenuhi kriteria kelayakan yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Hasil ini juga didukung oleh ukuran-ukuran kelayakan yang lain terhadap model yang secara umum telah memenuhi kriteria yang berada dalam kategori *fit*. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan pada variabel sudah memenuhi syarat.

8.4.3 Uji Kausalitas (Uji Signifikansi) – *Regression Weight*

Berdasarkan *output regression weight* seperti tampak pada tabel 8.13 terdapat satu hubungan yang positif tetapi tidak signifikan yaitu Keunggulan

Teknologi Informasi terhadap kinerja Rantai Pasokan, karena nilai *Critical Ratio* dan *p-value*nya lebih kecil dari *Critical Ratio* dan *p value* yang disyaratkan baik pada tingkat signifikansi 5% maupun 10%. Terdapat Empat hubungan yang signifikan pada tingkat signifikansi 5% dengan nilai Nilai CR nya > dari 2,00 dan *p-value*nya < dari 0,050, dan terdapat dua hubungan yang signifikan pada tingkat signifikansi 10% dengan nilai Nilai CR nya > dari 1,96 dan *p-value*nya < dari 0,10.

Tabel 8.13
Regression Weight Full Model
Measurement Model Full Model

Hubungan Kausal	Estimate	SE	CR	P	Kesimpulan
SKAJ<--- KTI	0,402	0,153	2,622	0,009	Signifikan
KBR<---SKAJ	0,236	0,108	2,198	0,028	Signifikan
ADL<---SKAJ	0,140	0,062	2,241	0,025	Signifikan
KRP<---KTI	0,128	0,128	0,994	0,320	Tidak Signifikan
KRP<---KBR	0,154	0,087	1,774	0,076	Signifikan
KRP<---ADL	0,259	0,146	1,768	0,077	Signifikan
KRP<---SKAJ	0,198	0,091	2,178	0,029	Signifikan

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan *output regression weight* dalam *full model* dari model pengukuran SEM pada tabel 8.13, dari tujuh hubungan antar variabel yang ada dalam *full model* hasilnya menunjukkan terdapat enam pengaruh/hubungan yang signifikan dan semuanya berada pada tingkat signifikansi 5% maupun 10% dengan nilai C.R. > absolut 2,00 ($\pm 2,00$) dan *p-value* < 0,05 ataupun >0,10. C.R. (*Critical Ratio*) ini identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu nilai C.R. yang lebih besar dari pada nilai absolut 2,00 menunjukkan bahwa hubungan antar variabel dalam model ini saling berpengaruh secara signifikan sehingga hipotesis yang dikembangkan dapat diterima.

Kemudian dari tujuh hubungan antar variabel yang diestimasi dalam *full model* pada penelitian ini terdapat satu hubungan/pengaruh antar variabel yang tidak signifikan yaitu variabel Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) terhadap variabel Kinerja Rantai Pasokan (KRP) karena nilai *Critical Ratio* (C.R.) dan *p-value*-nya tidak sesuai dengan nilai *Critical Ratio* dan *p-value* yang disyaratkan baik pada tingkat signifikansi 5% maupun 10%. Oleh karena itu nilai

C.R. yang lebih kecil dari pada nilai absolut 2,00 menunjukkan bahwa hubungan antara variabel Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) dengan variabel Kinerja Rantai Pasokan (KRP) dalam model ini tidak saling berpengaruh secara signifikan sehingga hipotesis yang dikembangkan tidak dapat diterima.

Hasil ini juga didukung oleh ukuran-ukuran kelayakan yang lain terhadap *full model* dari model pengukuran SEM dalam penelitian ini yang secara umum telah memenuhi kriteria yang berada dalam kategori *fit*, kecuali AGFI dan NFI yang berada dalam kategori marginal, dan hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun masih ada dua indeks uji kelayakan model pengukuran (*goodness of-fit test measurement model*) dalam kategori marginal namun hal ini tidak mengganggu kesesuaian dari model pengukuran. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan pada variabel sudah memenuhi syarat.

8.4.4 Analisis Residual

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis Selanjutnya adalah melakukan analisis residual. Model yang baik memiliki *Standardized Residual Covariance* yang kecil. Angka $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *standardized residual* yang diperkenankan (Ferdinand, 2006). Hasil *Standardized Residual Covariance* ditampilkan pada Lampiran.

Berdasarkan hasil pengolahan data, seluruh konstruk yang diteliti telah memenuhi persyaratan yang ditentukan di mana tidak ditemukan nilai *standardized residual covariance* yang melebihi $\pm 2,58$ (Ferdinand, 2006). Hasil tersebut menunjukkan bahwa model (*full model* setelah dilakukan CFA pada variabel eksogen dan endogen) tidak perlu dilakukan modifikasi. Artinya model yang dikembangkan dalam penelitian dapat dilanjutkan ke tahapan pengujian hipotesis, tanpa adanya modifikasi model penelitian.

8.4.5 Uji Kesesuaian dan Uji Statistik Model Empirik

8.4.5.1 Uji Absolute fit Measures

Absolute fit Measures yaitu ukuran langsung untuk mengetahui seberapa baik model yang ditetapkan dalam penelitian dalam mereproduksi data yang diamati. Ukuran yang digunakan berdasarkan jenis *Absolute fit Measures*, sebagaimana dijelaskan berikut ini. Berdasarkan hasil uji kesesuaian model (*fit-model*) diketahui bahwa Model yang diajukan dalam penelitian ini adalah model yang *fit*, karena memenuhi indeks pengujian berdasarkan *rule of the thumb* yang disyaratkan. Artinya, model tersebut secara empirik dapat diujikan (terdapat kesesuaian dengan data) yang digunakan dalam studi ini.

1. χ^2 – *Chi-Square*

Chi-Square (χ^2) merupakan ukuran fundamental dari *overall fit*, jika nilai *chi-square* kecil maka akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang besar, hal ini menunjukkan bahwa input matriks kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan (Ghozali, 2008). Dengan kata lain, dalam pengujian ini nilai *Chi-Square* (χ^2) yang rendah akan menghasilkan sebuah tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0,05 akan menghasilkan tak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dan matriks kovarians yang diestimasi (Hair et al., 1995, dalam Ferdinand, 2006)

Hasil pengujian *full model* diperoleh nilai *chi square* sebesar 119,210 di bawah *chi square table* untuk derajat kebebasan 97 pada tingkat signifikan 5 %, yaitu sebesar 120,989, sesuai dengan yang dipersyaratkan di mana *chi square* hitung harus lebih kecil dari *chi square table*. Nilai probabilitas sebesar 0,063, nilai tersebut di atas nilai yang dipersyaratkan yaitu lebih besar dari 0,05.

2. CMIN/DF – *Chi-Square / Degree of Freedom*

CMIN/DF merupakan nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*, menurut Wheatson et al., (1977) dalam Ghozali (2008) menyatakan bahwa nilai ratio 5,00 atau kurang dari 5,00 merupakan ukuran yang *reasonable*. Jadi nilai χ^2 diatas dapat juga dibandingkan dengan *degree of freedom*-nya untuk mendapatkan nilai χ^2 -relatif, dan digunakan untuk membuat kesimpulan bahwa nilai χ^2 -relatif yang tinggi menandakan adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians yang diobservasi dan yang diestimasi.

Indeks ini diperoleh dengan cara CMIN(*The minimum sample discrepancy function*) dibagi dengan *degree of freedom*-nya. Indeks ini umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat *fit*-nya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik χ^2 dibagi DF-nya sehingga disebut χ^2 -relatif. Nilai χ^2 -relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kurang dari 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1977) dalam (Ferdinand, 2006).

Dalam penelitian yang telah dilakukan, model ini menghasilkan CMIN/DF sebesar 1,229, di bawah nilai yang dipersyaratkan yaitu kurang dari 2,00; dan RMSEA sebesar 0,036, nilai tersebut di bawah dari yang disyaratkan, yaitu sebesar kurang dari 0,08.

3. RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*

RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik *chi-square* menolak model dengan jumlah sampel besar. Nilai RMSEA antara 0,05 sampai dengan 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Nilai RMSEA dalam penelitian ini yaitu 0,036 lebih kecil dari 0,08, sehingga uji ketepatan model dengan berdasarkan nilai RMSEA dikategorikan sebagai *a very good fit*, atau layak diterima.

4. GFI – *Goodness of Fit Index*

GFI adalah ukuran non-statistikal yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*” dan suatu model dapat dikatakan *very good* jika nilai GFI-nya lebih besar atau sama dengan 0,90. Nilai GFI dalam penelitian ini sebesar 0,927, hal ini menunjukkan bahwa model ini baik.

Tabel 8.14

Absolute Fit Measures

<i>Goodness of-fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Absolute Fit Measures</i>			
χ^2 -Chi-Square (df=97;0,05)	120,989	119,210	Fit
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,063	Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,229	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,036	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,927	Fit

Sumber: Data primer diolah

8.4.5.2 Incremental fit Measures

Incremental fit Measures dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model yang diestimasi oleh peneliti dibandingkan dengan beberapa alternatif model *baseline*, Hair (2010), Beberapa ukuran yang digunakan adalah NFI, TLI dan CFI, sebagai berikut :

1. AGFI – Adjusted Goodness of Fit Indeks

AGFI merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio *degree of freedom* untuk *proposed model* dengan *degree of freedom* untuk *null hypothesis*. Menurut Tanaka & Huba (1989) dalam Ferdinand (2006) menyatakan bahwa AGFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. *Fit Index* ini dapat di-*adjust* terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model (Arbuckle, 1999, dalam Ferdinand, 2006). Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al., 1995; Hulland et al., 1996, dalam Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini diperoleh nilai AGFI = 0,897 menunjukkan bahwa model ini diterima secara marginal.

2. TLI – Tucker Lewis Index

TLI adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model* (Baumgartner & Homburg, 1996) dalam Ferdinand, (2005). Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah nilai yang sangat mendekati 1 atau $\geq 0,95$ menunjukkan nilai yang *a very good fit* (Arbuckle, 1977, dalam Ferdinand, 2006;p.64).

Dalam penelitian nilai TLI yang dihasilkan sebesar 0,951 menunjukkan bahwa model ini termasuk dalam *a very good fit*, karena nilainya diatas 0,95 dan mendekati 1,0.

3. CFI – Comparative Fit Index

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Arbuckle, 1997, dalam Ferdinand, 2006; p.64). nilai yang direkomendasikan

adalah $CFI \geq 0,95$. Dalam penelitian ini nilai CFI yang dihasilkan yaitu 0,960, sehingga dapat disimpulkan bahwa model ini baik dan dapat diterima.

4. NFI – Normed Fit Index

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai fit yang lebih besar atau sama dengan 0,90 mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit* (Ghozali, 2008). Betnler (1992) menyatakan bahwa nilai sebesar $> 0,9$ sudah dianggap baik, tetapi dalam perkembangannya Hu dan Bentler, (1999) dalam Ferdinand, (2006) menyatakan bahwa *cut-off value* yang untuk index ini adalah mendekati 0,95. NFI sebesar 1,0 mengindikasikan sebuah model yang *perfect fit*. Dalam hasil penelitian ini $NFI = 0,824$ menunjukkan bahwa model ini diterima secara marginal yaitu dibawah 0,95 dan jauh dari *perfect fit* 1,0.

Tabel 8.15 : Incremental fit Measures

<i>Goodness of-fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Incremental Fit Measures</i>			
AGFI	$\geq 0,90$	0,897	Moderat
TLI	$\geq 0,95$	0,951	Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,960	Fit
NFI	$\geq 0,95$	0,824	Moderat

Sumber: Data primer diolah

Berdasarkan hasil uji kesesuaian *Incremental fit Measures* diketahui bahwa model ini dapat dikatakan baik, karena telah memenuhi kriteria yang telah disyaratkan berdasarkan estimasi model, meskipun ada dua nilai indeks yaitu AGFI dan NFI yang diterima pada tingkat marginal namun secara umum model sudah memenuhi kriteria kelayakan yang menunjukkan tidak adanya perbedaan antara model yang diprediksi dengan data pengamatan. Dengan demikian model yang digunakan dalam penelitian ini secara empirik dapat digunakan dalam penelitian ini. Secara keseluruhan uji ketepatan model empiris dengan membandingkan *cut- of value* dengan hasil penelitian dapat dilihat pada tabel 8.16 berikut ini:

Tabel .8.16 :*Goodness of-fit Indices* Model Empiris

<i>Goodness of-fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
<i>Absolute Fit Measures</i>			

χ^2 -Chi-Square (df=97)	120,989	119,210	Fit
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,063	Fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,229	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,036	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,927	Fit
<i>Incremental Fit Measures</i>			
AGFI	$\geq 0,90$	0,897	Moderat
TLI	$\geq 0,95$	0,951	Fit
CFI	$\geq 0,95$	0,960	Fit
NFI	$\geq 0,95$	0,824	Moderat

Sumber: Data primer diolah

8.4.5.3 Parsimony fit Index

Parsimony fit Index yaitu ukuran yang menghubungkan *goodness of fit model* dengan sejumlah estimasi yang diperlukan untuk mencapai level fit, Ghozali (2008). Ukuran fit yang digunakan adalah PNFI, PNFI diharapkan $> 0,50$, Hasil analisis atas *Parsimony fit Index* dihasilkan PNFI sebesar 0,666, artinya model ini dapat dikatakan baik.

8.4.5.4 Hoelter's Index

Selanjutnya statistik *goodness of fit* yang terakhir adalah critical N yang dikembangkan oleh Hoelter (1983). Analisis critical N dimaksudkan untuk mengestimasi besarnya *sample size* yang cukup untuk menghasilkan sebuah model fit yang cukup bagi uji χ^2 . Berikut ini adalah hasil analisis critical N Hoelter's 0,05 dan Hoelter's 0,01.

Tabel 8.17 : Hoetler's Full Model

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	177	194
Independence model	38	41

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan hasil pengujian critical N untuk tingkat signifikansi 5% diperlukan batas sampel 177 apabila sampel lebih dari 177 model akan cenderung untuk menolak atau pada tingkat signifikansi 1% diperlukan sampel sebanyak 194 apabila sampel lebih dari 194 model akan cenderung untuk menolak. Pada penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 175, jika melihat dari nilai

Hoelter's dengan menggunakan *chi-square* baik dengan tingkat signifikansi 5% maupun 1%, sampel sebanyak 175 masih berada di bawah 177 dan 194, sehingga model penelitian ini dapat diterima.

8.5 Pengujian Hipotesis Model Empiris

Berdasarkan hasil kajian dalam penelitian ini, dan diperoleh sebuah *full model* empiris seperti ditampilkan pada gambar 8.5, dan berdasarkan *output regression weight* dalam *full model* tersebut seperti yang ditunjukkan pada tabel 8.13, terdapat tujuh hubungan antar variabel yang diestimasi dalam *full model* pada penelitian ini, hasilnya menunjukkan terdapat enam hubungan antar variabel memiliki pengaruh yang signifikan dan semuanya berada pada tingkat signifikansi 5% maupun 10%, dengan nilai C.R. > absolut 2,00 ($\pm 2,00$) dan *p-value* < 0,05, atau < 0,10, sehingga hipotesis yang dikembangkan dapat diterima, dan terdapat satu hubungan antar variabel yang pengaruhnya tidak signifikan yaitu variabel Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) terhadap variabel Kinerja Rantai Pasokan (KRP) karena nilai *Critical Ratio* (C.R.) dan *p-value*-nya tidak sesuai dengan nilai *Critical Ratio* dan *p-value* yang disyaratkan baik pada tingkat signifikansi 5% maupun 10%, sehingga hipotesis yang dikembangkan tidak dapat diterima.

Adapun pembahasan hasil pengujian hipotesis berdasarkan tabel 8.13 di atas adalah sebagai berikut:

8.5.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 : Semakin tinggi keunggulan teknologi informasi semakin tinggi simetrik kepentingan anggota jaringan.

Koefisien estimasinya untuk pengujian tersebut bernilai positif, sebesar = 0,402, artinya hasil pengujian telah sesuai dengan hipotesis di mana peningkatan keunggulan teknologi informasi berdampak terhadap peningkatan simetrik kepentingan anggota jaringan. Kemudian nilai CR sebesar 2,622. Nilai CR ini lebih besar dari pada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 5 % yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 terbukti pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai CR-nya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P-value*. Berdasarkan hasil analisis

maka didapatkan nilai *P-value* sebesar 0,009 karena *P-value* kurang dari 0,05, maka H1 terbukti pada tingkat signifikansi 5%.

8.5.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2: Semakin tinggi Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan semakin tinggi kinerja rantai pasokan.

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa pengaruh Semakin tinggi Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) terhadap kinerja rantai pasokan (KRP) ditunjukkan dengan nilai koefisien estimasi sebesar 0,198, suatu arah koefisien yang sesuai dengan pernyataan hipotesis 2. Kemudian nilai *critical ratio* (c.r.) sebesar 2,178 dengan nilai *p-value* sebesar 0,029, yang berarti suatu pengaruh yang positif dan signifikan pada $\alpha = 5\%$. Dengan demikian hipotesis 2, yang menyatakan bahwa semakin tinggi Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) semakin tinggi kinerja rantai pasokan (KRP), dapat diterima.

8.5.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3: Semakin tinggi Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) semakin tinggi adaptabilitas lingkungan (ADL).

Koefisien estimasinya untuk pengujian tersebut bernilai positif, sebesar = 0,140, artinya hasil pengujian telah sesuai dengan hipotesis di mana Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) berdampak terhadap adaptabilitas lingkungan. Kemudian nilai *critical ratio* (c.r.) sebesar 2,241 dengan nilai *p-value* sebesar 0,025, yang berarti suatu pengaruh yang positif dan signifikan pada tingkat $\alpha = 5\%$. Dengan demikian hipotesis 3, yang menyatakan bahwa semakin tinggi Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) semakin tinggi adaptabilitas lingkungan (ADL), dapat diterima.

8.5.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4: Semakin tinggi Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) semakin Tinggi Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR).

Koefisien estimasinya untuk pengujian tersebut bernilai positif, sebesar = 0,236, artinya hasil pengujian telah sesuai dengan hipotesis di mana peningkatan Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) berdampak terhadap peningkatan kapabilitas penetrasi pasar berkarakter familiaritas. Kemudian nilai

CR sebesar 2,198. dengan nilai *p-value* sebesar 0,028, yang berarti suatu pengaruh yang positif dan signifikan pada pada tingkat $\alpha = 5\%$. Dengan demikian hipotesis 4, yang menyatakan bahwa semakin tinggi Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) semakin tinggi Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR), dapat diterima.

8.5.5 Pengujian Hipotesis 5

Hipotesis 5: Semakin tinggi Adaptabilitas Lingkungan (ADL). semakin tinggi Kinerja Rantai Pasokan (KRP).

Koefisien estimasinya untuk pengujian tersebut bernilai positif sebesar 0,259 artinya hasil pengujian sesuai dengan hipotesis di mana peningkatan Adaptabilitas Lingkungan (ADL) berdampak positif terhadap Kinerja Rantai Pasokan(KRP). Kemudian nilai CR sebesar 1,768, sehingga dapat disimpulkan bahwa H5 tidak terbukti pada tingkat signifikansi 10%. Selain dilihat dari nilai CR-nya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P-value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai *P-value* sebesar 0,77 karena *P-value* lebih besar dari 0,10, maka H5 terbukti pada tingkat signifikansi 10% Diterima.

8.5.6 Pengujian Hipotesis 6

Hipotesis 6 : Semakin tinggi Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR), semakin tinggi Kinerja Rantai Pasokan(KRP).

Koefisien estimasinya untuk pengujian tersebut bernilai positif, sebesar = 0,154, artinya hasil pengujian telah sesuai dengan hipotesis di mana Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR) berdampak terhadap Kinerja Rantai Pasokan (KRP). Kemudian nilai *critical ratio* (c.r.) sebesar 1,774 dengan nilai *p-value* sebesar 0,076, yang berarti suatu pengaruh yang positif dan signifikan pada pada tingkat $\alpha = 10\%$. Dengan demikian hipotesis 6, yang menyatakan bahwa semakin tinggi Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR) maka semakin tinggi Kinerja Rantai Pasokan (KRP), dapat diterima.

8.5.7 Pengujian Hipotesis 7

Hipotesis 7 ; Semakin tinggi Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) semakin tinggi Kinerja Rantai Pasokan (KRP).

Koefisien estimasinya untuk pengujian tersebut bernilai positif, sebesar = 0,128 artinya hasil pengujian sesuai dengan hipotesis di mana Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) berdampak terhadap Kinerja Rantai Pasokan (KRP). Kemudian nilai CR sebesar 0,994. Nilai CR ini lebih besar dari pada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H7 tidak terbukti pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai CR-nya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai P- *value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai P- *value* sebesar 0,320, karena P- *value* lebih besar dari 0,05 dan 0,10, maka H7 tidak terbukti pada tingkat signifikansi 5% maupun pada tingkat signifikansi 10% .

8.6 Pembahasan Hasil Penelitian

8.6.1 Pembahasan Model Penelitian Empiris

Berdasarkan hasil uji kesesuaian dan uji statistik, model dalam penelitian ini secara umum dapat dikatakan sebagai *a very good fit/a very good model*. Hal ini karena hasil nilai-nilai yang menjadi acuan dan kriteria, baik dengan melalui uji kesesuaian yaitu *goodness of fit test* maupun dengan uji signifikansi yaitu *loading factor* (nilai lamda) dan bobot faktor (*regression weight*), secara statistik dapat disimpulkan bahwa secara umum model dapat diterima dan memenuhi syarat untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Berdasarkan hasil analisis uji signifikansi dalam penelitian ini (tabel 8.13), diperoleh sebuah *full model* empiris yang menunjukkan sembilan hubungan antar variabel yang diestimasi, dan dari sembilan hubungan antar variabel dalam *full model* empiris tersebut, hasilnya menunjukkan terdapat enam hubungan antar variabel memiliki pengaruh yang signifikan dan hipotesis yang dikembangkan dapat diterima, kemudian terdapat satu hubungan antar variabel yang pengaruhnya tidak signifikan dan hipotesis yang dikembangkan tidak dapat diterima. Adapun hipotesis yang tidak diterima itu adalah hipotesis ketujuh yang menghubungkan pengaruh antara variabel keunggulan teknologi informasi dengan variabel kinerja rantai pasokan.

Hasil ini juga didukung oleh uji kesesuaian model melalui ukuran-ukuran kelayakan terhadap *full model* dari model pengukuran SEM dalam penelitian ini yang secara umum telah memenuhi kriteria yang berada dalam kategori *fit*, kecuali AGFI dan NFI (tabel 4.40 dan 4.41) yang berada dalam kategori marginal, dan hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun masih ada dua indeks uji kelayakan model pengukuran (*goodness of-fit test measurement model*) dalam kategori marginal namun hal ini tidak mengganggu kesesuaian dari model pengukuran. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan pada variabel sudah memenuhi syarat.

Selanjutnya hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun terdapat satu hipotesis yang tidak diterima dan ada dua indeks dalam kategori marginal namun hal ini tidak mengganggu signifikansi dan kesesuaian dari model pengukuran. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kecocokan hasil model penelitian yang diprediksi dengan nilai-nilai pengamatan/observasi terhadap variabel-variabel yang akan diuji sudah memenuhi syarat dan layak untuk digunakan.

8.6.1.1 Pembahasan Hipotesis 1

Pengujian pengaruh Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) terhadap Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) menunjukkan hasil yang signifikan dengan arah yang positif, dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin baik Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) maka semakin baik Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ). Temuan penelitian ini mendukung hipotesis 1.

Variabel Keunggulan Teknologi Informasi dibangun oleh lima indikator yang meliputi : (1) Pengetahuan proses pengendalian sistem (KTI 1), (2) Standarisasi dan dokumentasi prosedur (KTI 2), (3) Prosedur melalui pelatihan dan training (KTI 3), (4) Kesesuaian prosedur dengan praktek (KTI 4), (4) Integrasi dan otomatisasi alur kerja (KTI 5), sedangkan variabel Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan dibangun oleh Sembilan indikator yang meliputi : (1) kerjasama secara formal melalui perjanjian tertulis (SKAJ1), (2) sinkronisasi waktu (SKAJ2), (3) menggunakan peralatan yang kompatibel (SKAJ3), (4) Pertukaran informasi tentang produk (SKAJ4), (5) Pertukaran informasi tentang produk,

harga, promosi dan distribusi dengan urutan waktu yang tepat / *Time liness* (SKAJ5), (6) Mengakses informasi tentang produk, harga, promosi (SKAJ6), (7) Standar produk yang sama (SKAJ7), (8) Standar harga yang sama (SKAJ8), (9) Standar proses yang sama (SKAJ9).

Hasil pengujian hipotesis 1 ini terbukti bahwa Kunggulan Teknologi Informasi yang dihasilkan oleh pelaku UKM tekstil mempengaruhi secara signifikan pada simetrik kepentingan anggota jaringan. Dampak tersebut adalah positif, artinya pada saat pelaku UKM meningkatkan KTI-nya dengan cara, Standarisasi dan dokumentasi prosedur (KTI 2) yaitu sebesar 0,761 artinya Alur kerja dalam proses produksi harus sesuai dengan prosedur dari perusahaan, langkah-langkah produksi disesuaikan dengan standarisasi dan prosedur dari perusahaan, Surat menyurat dan akuntansi pembayaran harus sesuai dengan prosedur, dalam aspek produksi, pemasaran dan purna jual semuanya dilakukan pengendalian , standarisasi dan dokumentasi prosedur terbaik dapat dilihat dari proses produksi yang sedang terbaik, alur kerja dan langkah kerja disesuaikan dengan prosedur dan standar kerja, semua proses produksi harus sesuai dengan alur kerja, standarisasi dan prosedur menjadi faktor pendukung dalam proses produksi, laporan perusahaan dibuat setiap bulan berikutnya, pengiriman barang, surat penawaran, serta informasi tentang hal-hal yang mendukung proses produksi sehingga dapat membangun kerjasama yang baik antar anggota jaringan dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya.

8.6.1.2 Pembahasan Hipotesis 2

Pengujian pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) terhadap Kinerja Rantai Pasokan menunjukkan hasil yang signifikan dengan arah yang positif, dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin baik Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) maka semakin baik Kinerja Rantai Pasokan (KRP). Temuan penelitian ini mendukung hipotesis 2.

Varabel Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan dibangun oleh Sembilan indikator yang meliputi 1) kerjasama secara formal melalui perjanjian tertulis (SKAJ1), (2) sinkronisasi waktu (SKAJ2), (3) menggunakan peralatan yang kompatibel (SKAJ3), (4) Pertukaran informasi tentang produk (SKAJ4), (5)

Pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi dengan urutan waktu yang tepat / *Time liness* (SKAJ5), (6) Mengakses informasi tentang produk, harga, promosi (SKAJ6), (7) Standar produk yang sama (SKAJ7), (8) Standar harga yang sama (SKAJ8), (9) Standar proses yang sama (SKAJ9). Sedangkan Kinerja Rantai pasokan dibangun oleh lima indikator yang meliputi : (1) memiliki efisiensi biaya yang tinggi (KRP1), (2) memiliki tingkat kecepatan yang tinggi (KRP2), (3) tingkat kualitas yang tinggi (KRP3), (4) tingkat reliabilitas yang tinggi (KRP4), (5) tingkat fleksibilitas yang tinggi (KRP5).

Hasil pengujian hipotesis 2 ini terbukti bahwa simetrik kepentingan anggota jaringan yang dihasilkan oleh pelaku UKM tekstil mempengaruhi secara signifikan kinerja rantai pasokan. Dampak tersebut adalah positif, artinya pada saat pelaku UKM meningkatkan SKAJ-nya dengan cara melakukan kerjasama secara formal melalui perjanjian tertulis, yang meliputi beberapa kegiatan, misalnya; surat perjanjian kerja,, pengiriman order (PO), dan SPK, perjanjian kerjasama, dan perjanjian penawaran harga serta kontrak kerja, pengiriman order dan penyelesaian pekerjaan dari mitra, perjanjian dan kontrak kerja penyelesaian order dalam setiap aktivitas bisnis.

8.6.1.3 Pembahasan Hipotesis 3

Pengujian pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) terhadap Adaptabilitas Lingkungan menunjukkan hasil yang signifikan dengan arah yang positif, dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin baik Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) maka semakin baik Adaptabilitas Lingkungan (ADL). Temuan penelitian ini mendukung hipotesis 3.

Variabel Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan dibangun oleh Sembilan indikator yang meliputi : 1) kerjasama secara formal melalui perjanjian tertulis (SKAJ1), (2) sinkronisasi waktu (SKAJ2), (3) menggunakan peralatan yang kompatibel (SKAJ3), (4) Pertukaran informasi tentang produk (SKAJ4), (5) Pertukaran informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi dengan urutan waktu yang tepat / *Time liness* (SKAJ5), (6) Mengakses informasi tentang produk, harga, promosi (SKAJ6), (7) Standar produk yang sama (SKAJ7), (8) Standar harga yang sama (SKAJ8), (9) Standar proses yang sama (SKAJ9). Sedangkan

Adaptabilitas Lingkungan dibangun oleh tiga indikator yang meliputi : (1) Mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah (ADL1), (2) selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing) (ADL2), (3) selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur (ADL3)

Hasil pengujian hipotesis 3 ini terbukti bahwa simetrik kepentingan anggota jaringan yang dihasilkan oleh pelaku UKM tekstil mempengaruhi secara signifikan adaptabilitas lingkungan. Dampak tersebut adalah positif, artinya pada saat pelaku UKM meningkatkan SKAJ-nya dengan cara memiliki standar proses yang sama, dan mengakses informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi yang handal juga meningkatkan ADL-nya selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing), dan selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur sehingga dapat membangun kerjasama yang baik antar anggota jaringan dalam menyesuaikan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja anggota jaringannya.

8.6.1.4 Pembahasan Hipotesis 4

Pengujian pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) terhadap Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR) menunjukkan hasil yang signifikan dengan arah yang positif, dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin baik Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) maka semakin baik Kepemimpinan Biaya Rendah (KBR). Temuan penelitian ini mendukung hipotesis 4.

Hasil pengujian hipotesis 4 ini terbukti bahwa simetrik kepentingan anggota jaringan yang dihasilkan oleh pelaku UKM tekstil mempengaruhi secara signifikan kepemimpinan biaya rendah. Dampak tersebut adalah positif, artinya pada saat pelaku UKM meningkatkan SKAJ-nya dengan cara memiliki standar proses yang sama, dan mengakses informasi tentang produk, harga, promosi dan distribusi yang handal juga meningkatkan KBR-nya selalu dapat mengurangi kelebihan biaya persediaan, dan selalu dapat mencapai skala ekonomis sehingga dapat menciptakan efisiensi dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya antar anggota jaringan.

8.6.1.5 Pembahasan Hipotesis 5

Pengujian pengaruh Adaptabilitas Lingkungan (ADL) terhadap Kinerja Rantai Pasokan (KRP) menunjukkan hasil yang signifikan dengan arah yang positif, dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin baik Adaptabilitas Lingkungan (ADL) maka semakin baik Kinerja Rantai Pasokan (KRP). Temuan penelitian ini mendukung hipotesis 5.

Hasil pengujian hipotesis 5 ini terbukti bahwa Adaptabilitas Lingkungan yang dihasilkan oleh pelaku UKM tekstil mempengaruhi secara signifikan kinerja rantai pasokan. Dampak tersebut adalah positif, artinya pada saat pelaku UKM meningkatkan ADL-nya dengan cara Adaptabilitas Lingkungan, dan selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur juga meningkatkan KRP-nya memiliki efisiensi biaya tinggi, dan memiliki tingkat kecepatan yang tinggi sehingga anggota jaringan dapat menyesuaikan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan yang pada akhirnya mampu menciptakan efisiensi dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja rantai pasokan.

8.6.1.6. Pembahasan Hipotesis 6

Pengujian pengaruh kepemimpinan biaya rendah (KBR) terhadap Kinerja Rantai Pasokan (KRP) menunjukkan hasil yang signifikan dengan arah yang positif, dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin baik kepemimpinan biaya rendah (KBR) maka semakin baik Kinerja Rantai Pasokan (KRP). Temuan penelitian ini mendukung hipotesis 6.

Hasil pengujian hipotesis 6 ini terbukti bahwa kepemimpinan biaya yang dihasilkan oleh pelaku UKM tekstil mempengaruhi secara signifikan kinerja rantai pasokan. Dampak tersebut adalah positif, artinya pada saat pelaku UKM meningkatkan KBR-nya dengan cara Adaptabilitas Lingkungan, dan selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur juga meningkatkan KRP-nya selalu dapat mengurangi kelebihan biaya persediaan, dan selalu dapat mencapai skala ekonomis, sehingga anggota jaringan mampu menciptakan efisiensi biaya dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja rantai pasokan.

8.6.1.7 Pembahasan Hipotesis 7

Pengujian pengaruh Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) terhadap Kinerja Rantai Pasokan (KRP) menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan arah yang positif, dari hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin baik Keunggulan Teknologi Informasi (KTI) maka belum tentu semakin meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan (KRP). Temuan penelitian ini mendukung hipotesis 7.

Hasil pengujian hipotesis 7 ini tidak terbukti bahwa keunggulan teknologi informasi yang dihasilkan oleh pelaku UKM tekstil dampaknya adalah positif tetapi tidak signifikan mempengaruhi kinerja rantai pasokan., artinya pada saat pelaku UKM meningkatkan KTI-nya dengan cara memiliki kecepatan komputasi yang tinggi, dan memiliki pengetahuan proses pengendalian system berbasis komputer yang handal juga meningkatkan KRP-nya selalu dapat mengurangi kelebihan biaya persediaan, dan selalu dapat mencapai skala ekonomis, sehingga anggota jaringan mampu menciptakan efisiensi biaya dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya dan pada gilirannya akan meningkatkan kinerja rantai pasokan.

8.7 Analisa Pengaruh

Analisis pengaruh dilakukan untuk menjelaskan kekuatan pengaruh antar konstruk baik pengaruh yang langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), pengaruh totalnya (*total effect*), dan pengaruh simetrik kepentingan anggota jaringan dalam memediasi hubungan kausalitas antar variabel dalam *full model* berkaitan konsep baru yang ditawarkan dalam penelitian ini untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan. Efek langsung (*direct effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung. Efek tidak langsung (*indirect effect*) adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara. Efek total (*total effect*) adalah efek dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2006).

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dilakukan analisis pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total. Pengujian model di atas dalam penelitian ini menunjukkan efek langsung, efek tidak langsung, dan efek total. Berdasarkan hasil koefisien dari

structural equation modelling (SEM) dari hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total.

8.7.1 Analisa Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung (*Dirrect Effect*) tidak lain adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung . dengan melihat hasil output program AMOS.18, nilai masing-masing pengaruh langsung hubungan kausalitas dalam penelitian dapat dilihat pada tabel 8.18 Ringkasan Pengaruh Langsung (*Direct Effect*), Pengaruh tidak Langsung (*Indirect Effect*), dan Pengaruh Total (*Total Effect*) pada tabel dibawah ini.

Tabel 8.18 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung (*direct effect*) dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu, yaitu:

- ✚ Keunggulan Teknologi Informasi terhadap Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan adalah sebesar 0,274. Nilai pengaruh langsung keunggulan teknologi informasi terhadap simetrik kepentingan anggota jaringan secara statistik signifikan.hal ini dapat dijelaskan bahwa Keunggulan Teknologi Informasi memiliki kontribusi langsung terhadap Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan. Dengan demikian Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil diwilayah Tangerang Propinsi Banten dalam usaha meningkatkan keunggulan teknologi informasi perlu meningkatkan simetrik kepentingan anggota jaringan.
- ✚ Pengaruh langsung Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap adaptabilitas lingkungan adalah sebesar 0.229. Nilai pengaruh langsung Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap adaptabilitas lingkungan secara statistik signifikan.hal ini dapat dijelaskan bahwa Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan memiliki kontribusi langsung terhadap adaptabilitas lingkungan. Dengan demikian Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil diwilayah Tangerang Propinsi Banten dalam usaha meningkatkan Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan perlu meningkatkan adaptabilitas lingkungan.

- ✚ Pengaruh langsung Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap Kepemimpinan biaya rendah adalah sebesar 0.226. Nilai pengaruh langsung Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap Kepemimpinan biaya rendah secara statistik signifikan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan memiliki kontribusi langsung terhadap Kepemimpinan biaya rendah. Dengan demikian Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten dalam usaha meningkatkan Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan perlu meningkatkan Kepemimpinan biaya rendah.
- ✚ Pengaruh langsung Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap Kinerja rantai pasokan adalah sebesar 0.280. Nilai pengaruh langsung Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan terhadap Kinerja rantai pasokan secara statistik signifikan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan memiliki kontribusi langsung terhadap Kinerja rantai pasokan. Dengan demikian Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten dalam usaha meningkatkan Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan perlu meningkatkan Kinerja rantai pasokan.
- ✚ Pengaruh langsung Adaptabilitas Lingkungan terhadap Kinerja rantai pasokan adalah sebesar 0.223. Nilai pengaruh langsung Adaptabilitas Lingkungan terhadap Kinerja rantai pasokan secara statistik signifikan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa Adaptabilitas Lingkungan memiliki kontribusi langsung terhadap Kinerja rantai pasokan. Dengan demikian Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten dalam usaha meningkatkan Adaptabilitas Lingkungan perlu meningkatkan Kinerja rantai pasokan.
- ✚ Pengaruh langsung Kepemimpinan biaya rendah terhadap Kinerja rantai pasokan adalah sebesar 0.228. Nilai pengaruh langsung Kepemimpinan biaya rendah terhadap Kinerja rantai pasokan secara statistik signifikan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa Kepemimpinan biaya rendah memiliki kontribusi langsung terhadap Kinerja rantai pasokan. Dengan demikian

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil diwilayah Tangerang Propinsi Banten dalam usaha meningkatkan Kepemimpinan biaya rendah perlu meningkatkan Kinerja rantai pasokan.

- ✚ Pengaruh langsung Keunggulan Teknologi informasi terhadap Kinerja rantai pasokan adalah sebesar 0.123. Nilai pengaruh langsung Keunggulan Teknologi informasi terhadap Kinerja rantai pasokan secara statistik tidak signifikan, .hal ini dapat dijelaskan bahwa Keunggulan Teknologi informasi tidak memiliki kontribusi langsung terhadap Kinerja rantai pasokan.

8.7.2 Analisis Pengaruh tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah pengaruh yang muncul melalui sebuah variabel antara. Dengan melihat hasil perhitungan dengan menggunakan AMOS 18, nilai masing-masing pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) hubungan kasualitas dalam penelitian dapat dilihat pada tabel 8.18 Ringkasan Pengaruh Langsung (*Direct Effect*), Pengaruh tidak Langsung (*Indirect Effect*), dan Pengaruh Total (*Total Effect*) pada tabel dibawah ini.

Tabel 8.18 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu, yaitu:

- ✚ Keunggulan Teknologi Informasi terhadap adaptabilitas lingkungan, adalah sebesar 0.063,
- ✚ Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Keunggulan Teknologi Informasi terhadap kepemimpinan biaya rendah, adalah sebesar 0, 062,
- ✚ Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Keunggulan Teknologi Informasi terhadap kinerja rantai pasokan sebesar 0,105.
- ✚ Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) simetrik kepentingan anggota jaringan terhadap kinerja rantai pasokan adalah sebesar 0, 103.

Pengaruh tidak langsung dari Keunggulan Teknologi Informasi terhadap kinerja rantai pasokan sebesar 0,105, merupakan pengaruh yang terbesar, diikuti pengaruh tidak langsung dari simetrik kepentingan anggota jaringan terhadap

kinerja rantai pasokan yaitu sebesar 0,103, kemudian pengaruh tidak langsung dari Keunggulan Teknologi Informasi terhadap adaptabilitas lingkungan yaitu sebesar 0,063, diikuti pengaruh tidak langsung dari Keunggulan Teknologi Informasi terhadap kepemimpinan biaya rendah yaitu sebesar 0,062.

Variabel yang digunakan untuk mengukur pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari Keunggulan Teknologi Informasi terhadap kepemimpinan biaya rendah yaitu sebesar 0,062 merupakan pengaruh tidak langsung yang paling kecil, sedangkan pengaruh tidak langsung dari Keunggulan Teknologi Informasi terhadap kinerja rantai pasokan sebesar 0,105 merupakan pengaruh langsung yang paling besar.

Berdasarkan hasil yang ditampilkan pada Tabel 8.18 di atas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari Keunggulan Teknologi Informasi terhadap kepemimpinan biaya rendah, adaptabilitas lingkungan, dan kinerja rantai pasokan masing-masing sebesar 0,062, 0,063, dan 0,105, ini artinya bahwa Keunggulan Teknologi Informasi memiliki kontribusi tidak langsung terhadap kepemimpinan biaya rendah, adaptabilitas lingkungan, dan kinerja rantai pasokan. Dengan demikian perusahaan dengan mitra yang dalam hal ini perusahaan UKM Tekstil, dalam usaha meningkatkan kepemimpinan biaya rendah, adaptabilitas lingkungan, dan kinerja rantai pasokan dengan meningkatkan pemanfaatan keunggulan teknologi informasi.

Kemudian pengaruh tidak langsung dari simetrik kepentingan anggota jaringan terhadap kinerja rantai pasokan yaitu sebesar 0,103, ini artinya bahwa simetrik kepentingan anggota jaringan memiliki kontribusi tidak langsung terhadap kinerja rantai pasokan. Dengan demikian perusahaan dengan mitra yang dalam hal ini perusahaan UKM Tekstil, dalam usaha meningkatkan kinerjanya dengan meningkatkan simetrik kepentingan anggota jaringan.

8.7.3 Analisa Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total adalah pengaruh dari berbagai hubungan, dengan melihat hasil output AMOS 18, nilai masing-masing pengaruh total hubungan kausalitas

dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 8.18 Ringkasan Pengaruh Langsung (*Direct Effect*), Pengaruh tidak Langsung (*Indirect Effect*), dan Pengaruh Total (*Total Effect*) pada tabel dibawah ini.

Tabel 8.18 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari masing-masing konstruk terhadap sebuah konstruk tertentu, yaitu:

- ✚ pengaruh total keunggulan teknologi informasi terhadap simetrik kepentingan anggota jaringan, adalah sebesar 0,402,
- ✚ pengaruh total keunggulan teknologi informasi terhadap adaptabilitas lingkungan, adalah sebesar 0,056.
- ✚ pengaruh total keunggulan teknologi informasi terhadap kepemimpinan biaya rendah adalah sebesar 0,095.
- ✚ pengaruh total keunggulan teknologi informasi terhadap kinerja rantai pasokan adalah sebesar 0,237,
- ✚ Pengaruh total simetrik kepentingan anggota jaringan terhadap adaptabilitas lingkungan, adalah sebesar 0,140,
- ✚ pengaruh total simetrik kepentingan anggota jaringan terhadap kepemimpinan biaya rendah adalah sebesar 0,236,
- ✚ pengaruh total simetrik kepentingan anggota jaringan terhadap kinerja rantai pasokan sebesar 0,271,
- ✚ Pengaruh total adaptabilitas lingkungan terhadap kinerja rantai pasokan sebesar 0,259,
- ✚ Pengaruh total kepemimpinan biaya rendah terhadap kinerja rantai pasokan sebesar 0,154,

Pengaruh total dari keunggulan teknologi informasi terhadap simetrik kepentingan anggota jaringan, adalah sebesar 0,402, merupakan pengaruh yang terbesar, diikuti pengaruh total dari simetrik kepentingan anggota jaringan terhadap kinerja rantai pasokan sebesar 0,271, kemudian pengaruh total dari adaptabilitas lingkungan terhadap kinerja rantai pasokan sebesar 0,259, diikuti pengaruh total keunggulan teknologi informasi terhadap kinerja rantai pasokan

adalah sebesar 0.237, selanjutnya, diikuti pengaruh total dari simetrik kepentingan anggota jaringan terhadap kepemimpinan biaya rendah adalah sebesar 0,236, selanjutnya pengaruh total dari perilaku kepemimpinan biaya rendah terhadap kinerja rantai pasokan sebesar 0,154, diikuti pengaruh total dari simetrik kepentingan anggota jaringan terhadap kepemimpinan biaya rendah adalah sebesar 0,236, diikuti lagi oleh pengaruh total dari keunggulan teknologi informasi terhadap kepemimpinan biaya rendah adalah sebesar 0,095, dan diikuti oleh pengaruh total dari keunggulan teknologi informasi terhadap adaptabilitas lingkungan, adalah sebesar 0,056.

Variabel yang digunakan untuk mengukur pengaruh total menunjukkan bahwa pengaruh total dari keunggulan teknologi informasi terhadap adaptabilitas lingkungan, adalah sebesar 0,056. merupakan pengaruh total yang paling kecil, sedangkan pengaruh total dari keunggulan teknologi informasi terhadap simetrik kepentingan anggota jaringan, adalah sebesar 0,402 merupakan pengaruh langsung yang paling besar.

Berdasarkan hasil yang ditampilkan pada Tabel 8.18 diatas menunjukkan bahwa terdapat pengaruh total dari keunggulan teknologi informasi terhadap simetrik kepentingan anggota jaringan, terhadap adaptabilitas lingkungan, terhadap kepemimpinan biaya rendah, dan terhadap kinerja rantai pasokan masing-masing sebesar 0,402, 0,056, 0,095, dan 0,237, ini artinya bahwa keunggulan teknologi informasi mempunyai kontribusi positif terhadap simetrik kepentingan anggota jaringan, adaptabilitas lingkungan, kepemimpinan biaya rendah dan terhadap kinerja rantai pasokan.

Kemudian pengaruh total dari simetrik kepentingan anggota jaringan, terhadap disorientasi pelayanan publik, terhadap adaptabilitas lingkungan, terhadap kepemimpinan biaya rendah, dan terhadap kinerja rantai pasokan masing-masing sebesar 0,140, 0,236, dan 0,271, ini artinya bahwa simetrik kepentingan anggota jaringan mempunyai kontribusi positif terhadap adaptabilitas lingkungan, kepemimpinan biaya rendah, dan terhadap kinerja rantai pasokan

Selanjutnya pengaruh total dari adaptabilitas lingkungan, terhadap kinerja rantai pasokan, sebesar 0,259, ini artinya bahwa adaptabilitas lingkungan mempunyai kontribusi positif terhadap kinerja rantai pasokan.

Demikian juga pengaruh total dari kepemimpinan biaya rendah, terhadap kinerja rantai pasokan, sebesar 0,154, ini artinya bahwa kepemimpinan biaya rendah, mempunyai kontribusi positif terhadap kinerja rantai pasokan

Berdasarkan analisis terhadap pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*), maka untuk menghitung besarnya pengaruh total (*total effect*) dirumuskan sebagai berikut:

$$Total\ Effect = Direct\ Effect + Indirect\ Effect$$

Tabel 8.18 berikut ini menunjukkan ringkasan dari analisis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*), Pengaruh tidak Langsung (*Indirect Effect*), dan Pengaruh Total (*Total Effect*) yang telah ditampilkan pada tabel sebelumnya.

Tabel 8.18
Ringkasan Pengaruh Langsung (*Direct Effect*), Pengaruh tidak Langsung (*Indirect Effect*), dan Pengaruh Total (*Total Effect*)

No	Variabel	Effect	KTI	SKAJ	ADL	KBR	KRP
1	SKAJ	Direct	0,274	0,000	0,000	0,000	0,000
		Indirect	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		Total	0,274	0,000	0,000	0,000	0,000
2	ADL	Direct	0,000	0,229	0,000	0,000	0,000
		Indirect	0,063	0,000	0,000	0,000	0,000
		Total	0,063	0,229	0,000	0,000	0,000
3	KBR	Direct	0,000	0,226	0,000	0,000	0,000
		Indirect	0,062	0,000	0,000	0,000	0,000
		Total	0,062	0,000	0,000	0,000	0,000
4	KRP	Direct	0,123	0,280	0,223	0,228	0,000
		Indirect	0,105	0,103	0,000	0,000	0,000
		Total	0,228	0,383	0,223	0,228	0,000

Sumber: Data primer yang diolah

8.8 Analisis Pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan Terhadap Kinerja Rantai

Analisis pengaruh Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan dalam memediasi hubungan kausalitas antar variabel dalam *full model* berkaitan konsep baru yang ditawarkan dalam penelitian ini untuk meningkatkan kinerja kinerja

rantai pasokan berdasarkan Sobel *test* diperoleh sebesar $= 1,68$. Hasil ini menunjukkan bahwa Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) mampu memediasi hubungan kausalitas dari Keunggulan teknologi informasi (KTI) terhadap kinerja rantai pasokan (KRP) pada tingkat signifikansi 10%. Hasil uji Sobel ini menunjukkan bahwa SKAJ sebagai variabel mediator secara signifikan membawa pengaruh variabel independen KTI terhadap variabel dependen KRP.

Kemudian berdasarkan analisis pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh total (*total effect*) di atas, maka dapat juga dianalisis hubungan kausalitas antar variabel melalui Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan (SKAJ) dari jalur yang ada dalam *full model* seperti ditunjukkan pada tabel 8.21 dibawah ini.

Tabel 8.21
Hubungan Kausalitas Antar Variabel dalam Full Model

No.	Hubungan Kausalitas	Koefisien Regresi	Keterangan
1	KTI → SKAJ → KRP	$0,27 \times 0,28 = 0,0756$	Skenario 1
2	KTI → SKAJ → KBR → KRP	$0,27 \times 0,23 \times 0,23 = 0,014283$	Skenario 2
3	KTI → SKAJ → ADL → KRP	$0,27 \times 0,23 \times 0,22 = 0,013662$	Skenario 3
Total Effect		= 0,103545	

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan hasil hubungan kausalitas antar variabel dalam full model seperti yang ditunjukkan pada tabel 8.21 diatas, maka terdapat tiga alternatif skenario yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan (KRP) Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten. Skenario melalui peningkatan keunggulan teknologi informasi (KTI), maka akan meningkatkan Simetrik kepentingan anggota jaringan (SKAJ), sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja rantai pasokan. Prioritas skenario ditentukan berdasarkan besaran angka koefisien regresi pada masing-masing hubungan kausalitas yang melalui variabel Simetrik kepentingan anggota jaringan (SKAJ) sebagai variabel mediator /intervening terhadap kinerja rantai pasokan, dimana nilai koefisien regresi terbesar (0,0756) diambil sebagai alternatif skenario pertama, demikian juga alternatif skenario kedua diambil dari nilai koefisien

regresi terbesar kedua (0,014283), kemudian alternatif skenario ketiga diambil dari nilai koefisien regresi terbesar ketiga (0,013662).

BAB SEMBILAN

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN PENELITIAN

9.1 Kesimpulan Masalah

Penelitian ini memberikan kesimpulan terhadap masalah penelitian yang diajukan sebelumnya. Berdasarkan latar belakang, *research gap* dan *fenomena bisnis* yang telah diuraikan dalam Bab I maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

“Bagaimana membangun sebuah model penelitian empirik untuk mengatasi gap antara teknologi informasi dan kinerja rantai pasokan melalui konsep baru Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan”

Hasil penelitian yang dilakukan telah menjawab masalah penelitian tersebut secara signifikan yang menghasilkan tiga skenario strategi untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten, yaitu :

Pertama, strategi untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten melalui peningkatan keunggulan teknologi informasi maka akan meningkatkan Simetrik kepentingan anggota jaringan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja rantai pasokan. Proses strategi ini disajikan dalam gambar 9.1 berikut ini;

Gambar 9.1.

Peningkatan Kinerja Rantai Pasokan – Skenario 1



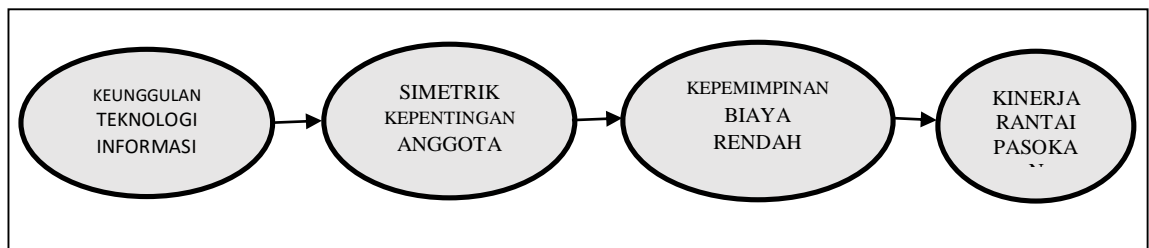
Sumber : Hasil Pengembangan Disertasi

Kedua, strategi untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten melalui peningkatan keunggulan teknologi informasi, dengan peningkatan keunggulan teknologi informasi

maka diharapkan akan meningkatkan simetrik kepentingan anggota jaringan melalui peningkatan simetrik kepentingan anggota jaringan, maka akan meningkatkan kepemimpinan biaya rendah, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja rantai pasokan. Proses strategi ini disajikan dalam gambar 9.2 berikut ini;

Gambar 9.2.

Peningkatan Kinerja Rantai Pasokan – Skenario 2

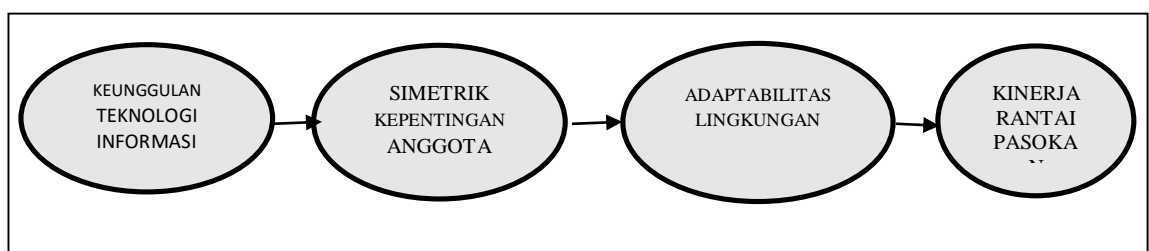


Sumber : Hasil Pengembangan Desertasi

Ketiga, strategi untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten melalui peningkatan keunggulan teknologi informasi, melalui peningkatan keunggulan teknologi informasi maka akan meningkatkan simetrik kepentingan anggota jaringan melalui peningkatan simetrik kepentingan anggota jaringan, maka akan meningkatkan adaptabilitas lingkungan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja rantai pasokan. Proses strategi ini disajikan dalam gambar 9.3 berikut ini;

Gambar 9.3.

Peningkatan Kinerja Rantai Pasokan – Skenario 3



Sumber : Hasil Pengembangan Desertasi

9.2 Temuan Hasil Penelitian

9.2.1 Kontribusi Hasil Penelitian Terhadap Teori Dasar

Dalam kaitannya dengan teori *agency*, hasil penelitian ini dapat mengurangi konflik antara principal dengan agen dengan adanya kemampuan kesamaan ketergantungan, transparansi, dan standarisasi serta kualitas adaptabilitas lingkungan dalam rantai pasokan.

Dalam kaitannya dengan teori analisis biaya transaksi, hasil penelitian ini dapat mengurangi biaya transaksi dan dapat digunakan sebagai acuan apakah perusahaan harus membuat atau membeli (Rindfleisch dan Heide, (2000) dengan adanya kemampuan kesamaan ketergantungan, transparansi, dan standarisasi serta kualitas kepemimpinan biaya rendah dalam rantai pasokan. Keunggulan teknologi informasi dapat menurunkan biaya koordinasi, dan dalam konteks rantai pasokan, kemampuan integrasi digital memungkinkan secara substansial dapat meningkatkan efisiensi transaksi melalui sharing informasi dan peningkatan kemampuan komunikasi, sehingga memperbaiki kinerja rantai pasokan (Zhu dan Kremer 2005).

Dalam kaitannya dengan teori ketergantungan sumber daya, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesamaan ketergantungan (Pfeffer dan Salancik, 1978) mempunyai peran penting dalam meningkatkan sinergi antar anggota rantai pasokan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pemanfaatan keunggulan teknologi informasi, kemampuan kesamaan transparansi, dan kemampuan kesamaan standarisasi merupakan kemampuan yang merupakan kompetensi inti perusahaan yang dapat digunakan untuk keputusan *outsourcing* (Halldorrson, 2002, Williamson, 1975) dalam rantai pasokan, selain itu, hasil penelitian ini mendukung Rungtusanatham *et.al.*(2003) dan Carr dan Pearson (2002) yang menyatakan bahwa hanya ada beberapa penelitian yang telah menerapkan pandangan berbasis sumber daya ke dalam area yang memfokuskan untuk mendapatkan sumber-sumber daya kedalam area yang memfokuskan untuk mendapatkan sumber-sumber keunggulan kompetitif melalui manajemen rantai pasokan. Selain itu studi ini juga mendukung Wade dan Hulland (2004) yang menyatakan bahwa :

“Teknologi informasi berperan secara tidak langsung dalam kinerja perusahaan, logika dasarnya adalah TI mempengaruhi sumber lain atau proses yang pada gilirannya menyebabkan keunggulan kompetitif...tergantung pada proses bisnis, departemen, atau tingkat proyek” (Wade dan Hulland, 2004, hal 129-130).

Perusahaan perlu untuk memanfaatkan konektivitas internet untuk menciptakan sebuah platform antar-perusahaan digital, memungkinkan *real-time sharing* informasi dan meningkatkan koordinasi sumber daya dialokasikan di seluruh rantai pasokan (Lee, 2004).

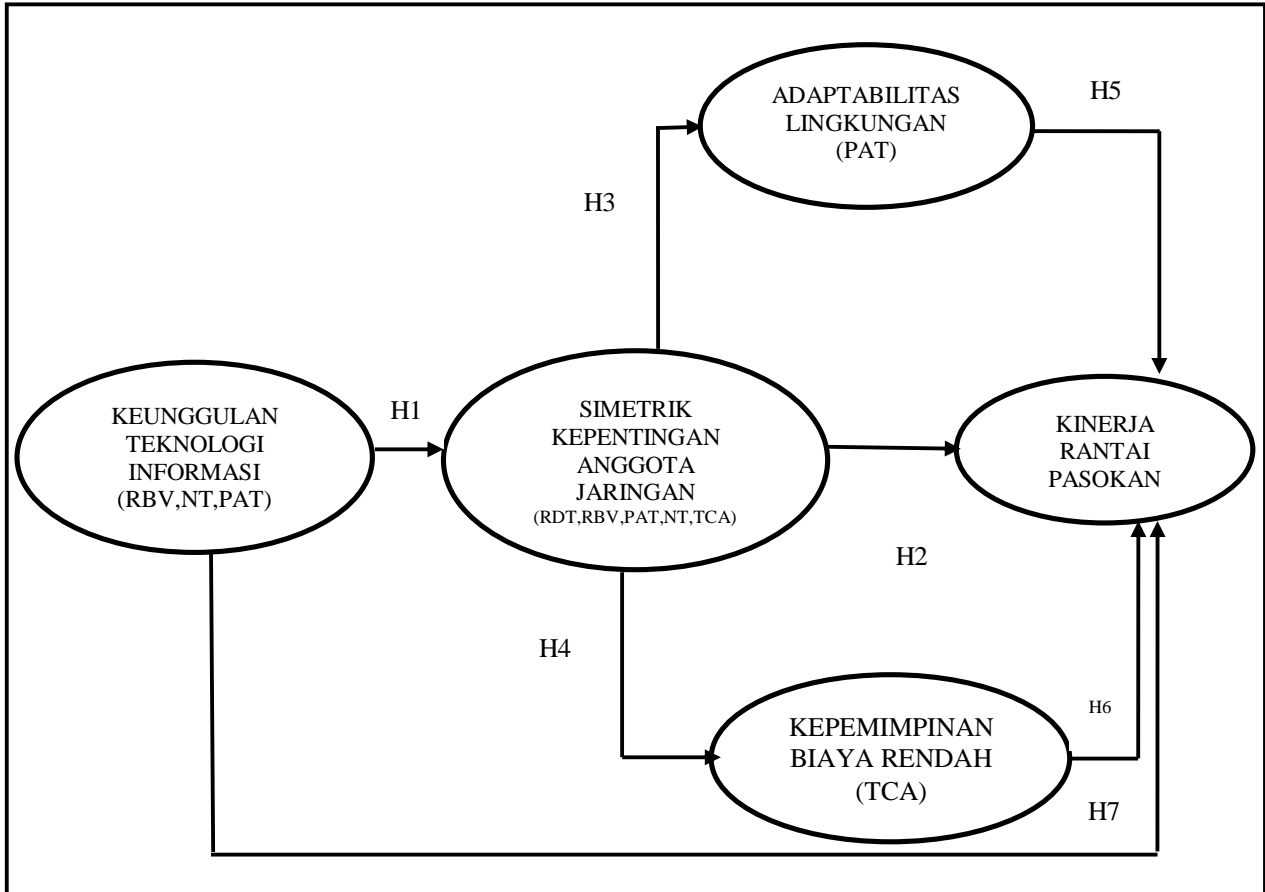
Platform digital membantu membangun hubungan antar sumber daya yang terpisah milik mitra rantai pasokan, sehingga menerjemahkannya kedalam *bundle* sumber daya responsif hidup bersama satu sama lain (Zhu dan Kreamer 2002).

Dalam kaitannya dengan teori jejaring, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemanfaatan keunggulan teknologi informasi, kemampuan kesamaan transparansi, dan kesamaan standarisasi, kesamaan ketergantungan, dan kualitas adaptabilitas lingkungan dapat dilakukan dalam hubungan dyadic (dua pihak) (Reekers dan Smithson, (2000), tetapi melibatkan beberapa pihak dalam antar anggota jaringan rantai pasokan sehingga studi ini juga mendukung perspektif NT yang fokus pada hubungan beberapa pihak antar-organisasional (Mc Nichols dan Brennan, (2006). Menurut perspektif teori jejaring, jejaring dapat meningkatkan kemampuan sumber daya dan kompetensi perusahaan individu melalui strategi koordinasi. Sumber daya dilihat organisasi sebagai sarana untuk mencapai keunggulan kompetitif (Delfmann, et.al, 2002). Sebuah kombinasi ikatan yang kuat dan lemah dapat dipilih sesuai kebutuhan rantai pasokan (keandalan atau fleksibilitas) dalam rangka untuk memaksimalkan kinerja rantai pasokan. Menurut Oliver (1990), teori jejaring dapat digunakan untuk menyediakan dasar analisis konseptual timbale balik dalam hubungan kerjasama. Sedangkan menurut Haakansson dan Ford (2002), interaksi dengan perusahaan lain menjadi faktor penting dalam pengembangan sumber daya baru. Hubungan yang menggabungkan dua sumber daya organisasi dapat untuk mencapai keuntungan lebih banyak dari pada melalui upaya perorangan. Menurut Hakansson dan Snehota (1995) dan Hakansson (1987), nilai sumber daya didasarkan pada kombinasi dengan sumber daya lainnya, sehingga hubungan antar organisasional harus menjadi lebih penting dari pada memiliki sumber daya sendiri-sendiri. Dengan demikian, struktur sumber daya menemukan struktur rantai pasokan dan menjadi kekuatan yang mendorong pencapaian keuntungan melalui rantai pasokan.

Keterkaitan model empiris dengan teori-teori dasar disajikan dalam gambar 9.4

Gambar 9.4

Keterkaitan Model Empiris dengan Teori Dasar



Sumber : Hasil Pengembangan Desertasi

9.2.2 Kontribusi Terhadap Ilmu Manajemen

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan hipotesis, penelitian ini menghasilkan temuan teoritis untuk pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen operasional ;

Temuan pertama, penelitian ini mampu menjelaskan penyebab masih adanya kontradiksi hasil penelitian pengaruh teknologi informasi pada kinerja rantai pasokan. Beberapa penelitian menyatakan Yohannes Suhari, 2012 mengemukakan bahwa, Operasi internal dan juga kolaborasi antara perusahaan dalam rantai pasokan akan berjalan lebih baik apabila didukung oleh teknologi informasi. Penggunaan teknologi secara efektif merupakan salah satu aspek yang mendukung kesuksesan rantai pasokan. Peran

strategis sistem informasi manufaktur antara lain meminimalkan potensi negatif perusahaan, menyeimbangkan dengan kompetitor, mendukung strategi bisnis dan mendukung nilai kompetitif berbasis manufaktur. dan Martin Christopher, Peter Carr dan Richard 2012, mengemukakan penerapan teknologi informasi untuk rantai pasokan. Menunjukkan bahwa rantai pasokan dapat ditingkatkan dengan teknologi jika penggunaannya konsisten dengan pendekatan rantai pasokan modern. Kolaborasi sangat penting untuk mencapai peningkatan kinerja dan membutuhkan kepercayaan untuk bekerja.

Sedangkan beberapa penelitian yang lainnya menyatakan bahwa teknologi informasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja rantai pasokan yaitu menurut Gordon (2000) dalam Simon dan Wardop (2002) dan menurut Devaraj dan Kohli (2003), Perbedaan mengemukakan bahwa teknologi informasi di AS tidak membawa dampak yang luas terhadap kinerja rantai pasokan, sebagaimana yang ditimbulkan oleh gelombang inovasi besar pada abad lalu seperti ditemukannya listrik dan mesin dengan pembakaran internal, dan Tidak menemukan hubungan yang signifikan antara teknologi informasi dan kinerja rantai pasokan.

9.3 Implikasi Teoritis dan Manajerial

9.3.1 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian empirik maka dapat dirumuskan implikasi teoritis, adapun implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah; penelitian berhasil menjelaskan *research gap* Teknologi Informasi terhadap Kinerja rantai pasokan dengan menemukan *road map* keunggulan teknologi informasi menuju kinerja rantai pasokan.

Penelitian berhasil menjelaskan *research gap* Teknologi Informasi terhadap Kinerja rantai pasokan dengan menemukan *road map* keunggulan teknologi informasi menuju kinerja rantai pasokan sebagai berikut;

Keunggulan Teknologi Informasi → Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan → Kinerja Rantai Pasokan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Keunggulan Teknologi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan.

Temuan baru penelitian ini juga memberikan kontribusi pada Keunggulan Teknologi Informasi dan Kinerja Rantai Pasokan yang dikembangkan oleh Oliner dan Sichel (2000), Angel L, *et al.* (2007), Sircar, Turnbow dan Bordoloi (2002), Norzaidi *et.al* (2007) Angel, *et al* (2008), Christopher, Peter Carr dan Richard 2012, Yohannes Suhari 2012, Moayyad Al-Fawaeer, dan Salem Alhunity, serta Hamdan Al-onizat 2013. Temuan baru ini memberikan kontribusi kejelasan *Resource Based View, Transsaction Cost analysis, Principle Agency Theory, Network Theory.*

Keunggulan Teknologi informasi merupakan salah satu bentuk sumber daya dan kemampuan yang sulit di tiru oleh pesaing (RBV), dapat digunakan untuk mengambil keputusan “membuat atau membeli” (TCA), juga dapat mengurangi konflik (PAT), serta diterapkan pada semua anggota rantai pasokan (NT). (Beckert dan Zafirivski, 2006; Eisenhardt, 1989; Williamson, 1975; Rindfleisch dan Heide, 1997; Delfmann, *et.al.* 2002; Mc.Nichols dan Brennan, 2006; Hakansson dan Ford 2002; Prahalad dan Hammel, 1994; Haakansson *et.al.* (1999).

Implikasi teoritis yang telah dijabarkan di atas, dapat disajikan dalam Tabel 9.1. berikut ini.

Tabel 9.1 : Implikasi Teoritis

No.	<i>Research Gap</i>	Temuan Penelitian
1.	Masih adanya kontradiksi hasil Penelitian pengaruh teknologi informasi pada kinerja rantai pasokan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa antara teknologi informasi dengan	Penelitian berhasil menjelaskan <i>research gap</i> Teknologi Informasi terhadap Kinerja rantai pasokan dengan menemukan <i>rood map</i> keunggulan teknologi informasi menuju kinerja rantai pasokan sebagai berikut;

No.	<i>Research Gap</i>	Temuan Penelitian
	<p>kinerja memiliki hubungan signifikan : Simon dan wardop (2002), Oliner dan Sichel (2000) Kraemer <i>et al.</i> (2002) dan Tachiki <i>et al.</i> (2004), Setijadi, Diah Pramestari, Bernadetta Kwintiana Ane 2004, Angel L, et al. (2007 Sircar, Turnbow dan Bordoloi (2002), Jorgensen (2004), Norzaidi et.al (2007) Angel, et al (2008), Risnandar, Parama Tirta Wulandari W.K 2010, Martin Christopher, Peter Carr dan Richard 2012, Yohannes Suhari 2002, Moayyad Al-Fawaeer, dan Salem Alhunity, serta Hamdan Al-onizat 2013</p> <p>Sedangkan Beberapa penelitian lainnya menyatakan bahwa antara teknologi informasi dengan kinerja memiliki hubungan yang tidak signifikan / tidak berkaitan yaitu; Bender (1989), Harris dan Katz (1991), Gordon (2000), Devaraj dan kohli (2003), Yuan Niu</p>	<p>Keunggulan Teknologi Informasi → Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan → Kinerja Rantai Pasokan.</p> <p>Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Keunggulan Teknologi Informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan.</p> <p>Temuan baru penelitian ini juga memberikan kontribusi pada Keunggulan Teknologi Informasi dan Kinerja Rantai Pasokan yang dikembangkan oleh Oliner dan Sichel (2000), Angel L, <i>et al.</i> (2007), Sircar, Turnbow dan Bordoloi (2002), Norzaidi et.al (2007) Angel, <i>et al</i> (2008), Christopher, Peter Carr dan Richard 2012, Yohannes Suhari 2012, Moayyad Al-Fawaeer, dan Salem Alhunity, serta Hamdan Al-onizat 2013. Temuan baru ini memberikan kontribusi kejelasan <i>Resource Based View, Transsaction Cost analysis, Principle Agency Theory, Network Theory.</i></p> <p>Keunggulan Teknologi informasi merupakan salah satu bentuk sumber daya dan kemampuan yang sulit di tiru oleh pesaing (RBV), dapat digunakan untuk mengambil keputusan “membuat atau membeli” (TCA), juga dapat mengurangi konflik (PAT), serta diterapkan pada semua anggota rantai pasokan (NT). (Beckert dan Zafirivski, 2006; Eisenhardt, 1989; Williamson, 1975; Rindfleisch dan Heide, 1997; Delfmann, <i>et.al.</i> 2002; Mc.Nichols dan Brennan, 2006; Hakansson dan Ford 2002; Prahald dan Hammel, 1994; Haakansson <i>et.al.</i> (1999)</p>

Sumber : Simon dan wardop (2002), Oliner dan Sichel (2000) Kraemer *et al.* (2002) dan Tachiki *et al.* (2004), Setijadi, Diah Pramestari, Bernadetta Kwintiana Ane 2004, Angel L, et al. (2007 Sircar, Turnbow dan Bordoloi (2002),

Jorgensen (2004), Norzaidi et.al (2007) Angel, et al (2008), Risnandar, Parama Tirta Wulandari W.K 2010, Martin Christopher, Peter Carr dan Richard 2012, Yohannes Suhari 2002, Moayyad Al-Fawaeer, dan Salem Alhunity, serta Hamdan Al-onizat 2013 dan Bender (1989), Harris dan Katz (1991), Gordon (2000), Devaraj dan kohli (2003), Yuan Niu

9.3.2 Implikasi Manajerial

Pengembangan kinerja rantai pasokan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil di wilayah Tangerang Propinsi Banten dapat dilakukan melalui keunggulan teknologi informasi, adaptabilitas lingkungan dan kepemimpinan biaya rendah yang merupakan strategi level bisnis dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen unit bisnis yang dapat mendukung strategi level operasional. Sebagai contoh, bila strategi bisnis menghendaki agar melakukan peningkatan kualitas adaptabilitas lingkungan maka departemen operasi berupaya menyusun rencana operasi untuk meningkatkan kualitas adaptabilitas lingkungan, misalnya dengan memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah, mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing), dan memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur.

1. Keunggulan Teknologi Informasi

Perusahaan sebaiknya mengembangkan tingkat keunggulan teknologi informasi yang tinggi yang sesuai dengan perusahaan UKM dengan cara menambah jumlah aplikasi dan akses internet, karena dengan teknologi informasi yang unggul dapat meningkatkan kualitas Kesamaan ketergantungan, Kesamaan transparansi, Kesamaan standarisasi yang ditunjukkan dengan; saling menggunakan peralatan yang kompatibel dalam hubungan rantai pasok, ketergantungan ekonomi/hukum secara formal melalui perjanjian tertulis, akurasi, *timelines* dan *aksesibilitas* informasi, dan standarisasi harga dan proses.

Perusahaan yang banyak memiliki aplikasi komputer dapat :

- Mengintegrasikan fungsi-fungsi yang berbeda seperti peramalan, pembelian, manufaktur, distribusi, penjualan, dan pemasaran menjadi ekosistem yang harmonis yang akan menyelubungi perusahaan pemasok dan pelanggan.

- Menyelaraskan semua peserta untuk bertindak bersama-sama dalam melayani konsumen akhir.
- Bekerja sama dengan mitra baik internal maupun eksternal untuk mencapai efisiensi dan efektivitas seluruh rantai nilai, berkomunikasi mengenai ketersediaan produk, rencana penawaran, dan perubahan konten produk kepada distributor dan mitra saluran lainnya.

Dengan cara ini, anggota rantai pasokan akan terjamin akurat, informasi *up-to-date* untuk membantu mereka membuat keputusan dan beradaptasi dalam lingkungan perubahan yang cepat dan ketidakpastian yang tinggi, sehingga dapat mengurangi tingkat kesalahan, mencapai skala ekonomis dan mengurangi biaya persediaan.

2. Simetrik Kepentingan Anggota Jaringan

Perusahaan sebaiknya mengembangkan kemampuan untuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan lain atau pelanggan berdasarkan atas kebutuhan, karena dengan adanya peningkatan kemampuan kesamaan ketergantungan ini perusahaan dapat meningkatkan system dengan *overhead* yang lebih rendah dan memperoleh akses pada input biaya yang lebih rendah. Perusahaan sebaiknya mengembangkan kemampuan kesamaan ketergantungan teknik dengan saling menggunakan peralatan yang kompatibel dalam hubungan rantai pasok, karena dengan saling menggunakan peralatan yang kompatibel bersama akan dapat menurunkan biaya *overhead* pembelian alat. Perusahaan sebaiknya mengembangkan kemampuan kesamaan ketergantungan ekonomi/hukum karena dengan peningkatan kemampuan kesamaan ketergantungan ekonomi/hukum secara formal melalui perjanjian tertulis (MOU, LOI, PWKT, Kontrak jual beli, kontrak harga, kontrak supplier, dan lain-lain), perusahaan dapat memperoleh akses input dengan biaya yang lebih rendah.

Perusahaan sebaiknya mengembangkan kemampuan untuk menyamakan tingkat transparansi perusahaannya dengan tingkat transparansi perusahaan lain atau pelanggan (berkaitan dengan akurasi, *timelines* dan *aksesibilitas* informasi) dalam hubungan rantai pasokan, karena dengan peningkatan kemampuan ini perusahaan dapat meningkatkan kualitas adaptabilitas yang ditunjukkan dengan Mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah, selalu memperhatikan hubungan kerja sama yang baik dengan penyalur, selalu mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing). Kesamaan transparansi dalam rantai pasokan dapat menurunkan ketidakpastian permintaan karena semua perusahaan yang terkait dalam rantai pasokan dapat mengakses permintaan data real time dan *visibilitas* persediaan akurat yang

sangat penting untuk efektivitas peramalan, perencanaan, penjadwalan dan eksekusi rantai pasokan, serta dapat mengurangi asimetrik informasi dan membantu mengurangi siklus waktu.

Perusahaan sebaiknya mengembangkan kemampuan untuk menyamakan standar perusahaannya dengan standar perusahaan lain atau pelanggan (standarisasi harga dan proses) dalam hubungan rantai pasokan, karena peningkatan kemampuan ini dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan biaya rendah yang ditunjukkan dengan pengurangan tingkat kesalahan, pencapaian skala ekonomis, dan pengurangan biaya persediaan.

3. Adaptabilitas Lingkungan

Peningkatan adaptabilitas lingkungan ditingkatkan melalui indikator yang memiliki loading faktor paling tinggi yaitu kemampuan memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang selalu berubah (0,726) dan kemampuan mengikuti perubahan yang terjadi di industri (pesaing) (0,756), dan hubungan kerjasama yang dengan baik dengan penyalur (0,501) Ini semua dapat dilakukan dengan selalu mengakses informasi tentang perkembangan dan trend yang terjadi di industri serta selalu mengembangkan dan menciptakan desain-desain produknya secara kontinyu untuk dapat menyesuaikan tuntutan pasar yang selalu berubah. Oleh karena itu langkah melakukan riset pasar sangat diperlukan untuk dapat mengetahui perkembangan dan perubahan pasar yang terjadi, misalnya dengan melakukan kunjungan ke kota-kota yang memiliki industri tekstil untuk melihat trend model-model yang ada di kota tersebut. Disamping itu juga harus selalu dapat melayani permintaan pelangga

4. Kepemimpinan Biaya Rendah

Perusahaan sebaiknya mengembangkan kualitas kepemimpinan biaya rendah, karena dengan kualitas kepemimpinan biaya rendah yang ditunjukkan dengan pengurangan tingkat kesalahan, pencapaian skala ekonomis dan pengurangan biaya persediaan, maka perusahaan akan dapat memperoleh manfaat peningkatan kecepatan, realibilitas dan fleksibilitas.

Atas dasar pengujian variabel-variabel keunggulan teknologi informasi, simetrik kepentingan anggota jaringan, adaptabilitas lingkungan, kepemimpinan biaya rendah dan kinerja rantai pasokan, maka implikasi manajerial yang ditimbulkan dari hasil penelitian ini adalah model peningkatan kinerja rantai

pasokan melalui peningkatan simetrik kepentingan anggota jaringan dan keunggulan teknologi informasi.

9.3.3 Implikasi bagi pemerintah

Hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi bagi pemerintah dalam kaitannya dengan pengembangan kinerja rantai pasokan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil, yaitu :

1. Pemerintah perlu menyadari bahwa pentingnya mendukung Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil, sehubungan kontribusinya terhadap perekonomian, dan membuka jalan untuk Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil melalui kebijakan yang dapat memfasilitasi penggunaan Teknologi Informasi (TI), dan membantunya dalam menghadapi rintangan memasuki abad baru.
2. Pemerintah dalam meningkatkan kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tidak cukup hanya dilakukan dengan bantuan permodalan saja, tetapi harus disertai dengan pelatihan, pendampingan, dan penyuluhan untuk mengubah paradigma para pengusaha kecil dan menengah dalam menjalankan usahanya sehingga dapat mendorong tumbuhnya ketergantungan dalam membangun aktivitas bisnisnya untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan.
3. Pemerintah mendukung pengembangan Teknologi Informasi (TI) lebih mendorong Usaha Kecil dan Menengah (UKM) tekstil untuk menggunakannya, seharusnya dipusatkan pada tiga bidang utama dimana sektor swasta tidak banyak menggunakannya, yaitu 1). Kesadaran publik, pendidikan dan keterampilan, 2). Kerangka pengaturan, dan 3). Infrastruktur Teknologi Informasi (TI).

9.3.4 Keterbatasan Hasil Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam Penelitian ini menggunakan variabel baru yaitu simetrik kepentingan anggota jaringan sebagai sebuah konsep baru yang yang

dibangun melalui kesamaan ketergantungan, transparansi, dan standarisasi. Dari sembilan indikator yang dibangun, tidak semua indikator diterima, oleh karena itu terdapat kemungkinan dapat digunakan untuk unit usaha lain.

2. Nilai indeks atas jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada responden dalam kusioner penelitian. Dari lima variabel penelitian, seluruh nilai indeks memiliki kategori sedang, tidak terdapat nilai indeks dengan kategori tinggi atau rendah.
3. Terdapat 1 hipotesis yang tidak signifikan, yaitu keunggulan teknologi informasi terhadap kinerja rantai pasokan. Hal ini disebabkan karena pelaku UKM Tekstil di wilayah Tangerang belum memanfaatkan semua fasilitas dalam keunggulan teknologi informasi itu dengan sebaik-baiknya.
4. Penelitian ini mencoba mengembangkan simetrik kepentingan anggota jaringan untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan, peran adaptabilitas lingkungan, kepemimpinan biaya rendah dan keunggulan teknologi informasi. Responden penelitian ini adalah pengusaha/pengelola pengrajin tekstil yang tergabung dalam UKM tekstil yang ada di wilayah Tangerang Propinsi Banten sehingga hasil-hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk kasus di luar industri tekstil atau memiliki karakteristik yang tidak sama dengan industri tekstil.
5. Dalam proses pengambilan data yang dilakukan melalui wawancara secara langsung, banyak responden memiliki sikap kehati-hatian dalam memberikan keterangan dan jawaban.
6. Penelitian ini tidak berhasil membuktikan adanya pengaruh keunggulan teknologi informasi terhadap kinerja rantai pasokan, oleh karena itu penelitian ini menimbulkan research gap baru yang perlu dipecahkan dalam penelitian berikutnya.

9.3.5 Agenda Penelitian yang akan datang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini antara lain, adalah :

1. Penelitian yang akan datang bisa dilakukan penelitian lebih dalam lagi hubungan antara keunggulan teknologi informasi dengan kinerja rantai pasokan dengan mediasi variabel lain, karena semestinya semakin unggul teknologi informasi maka kinerja rantai pasokan semakin meningkat.
2. Perlu adanya penelitian lanjutan dengan menambah indikator yang mendukung variabel laten, terutama Keunggulan Teknologi Informasi, Kinerja rantai pasokan, dan simetrik kepentingan anggota jaringan, sehingga tidak banyak indikator yang harus *drop* dari model.
3. Model penelitian ini masih bisa diuji kembali. Pada penelitian yang akan datang bisa dikembangkan pada pelaku UKM lain selain industri tekstil yang menghadapi permasalahan yang sama tentang kemampuan untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan.

DAFTAR PUSTAKA

- Acar, W. and Wilson B. 1993. "Out of the segmentation jungle : Reconciling Porter's generic strategies with marketing segmentation". *Unpublished Working Paper*.
- Adewole, A. 2005. "Developing A Strategic Frame Work For Effecient and Effective Optimization of Information in the Supply Chains of UK Clothing MANUFACTURE Industry' , *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 10 No.5, pp. 357-366.
- Adriansyah. 2005. Manajemen Rantai Penyediaan Barang (Supply Chain Management) Bagian Hulu Produk Susu Pasteurisasi (Studi Kasus di Koperasi Peternakan Bandung Selatan, Jawa Barat). *Skripsi pada Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor*.
- Agrawal, M. 1995. "Review of a 40-year debate in international advertising". *International Marketing Review*, 12, 26-48.
- Ahadiat, A. 2006. "Sisitm Informasi Strategik; Menunjang Strategic Agility dan Menuju Keunggulan Kompetitif", *Makalah Seminar UGM Yogyakarta*.
- Akyene Tetteh. 2014."Supply Chain Distribution Networks: Single-, Dual-, & Omni-Channel". *Interdisciplinary Journal of Research in Business*. Vol. 3, Issue. 09 (pp.63- 73)
- Aleksandr Petrov and Anatolij Asau.2014 "Dynamic Model of Strategic Plan" (Based on Saint Petersburg's Infrastructure Analysis) *World Applied Sciences Journal* 31 (7): 1385-1392.
- Alimuddin Rizal. 2010 "Penggunaan Kekuatan dalam Mengendalikan Bisnis Waralaba" *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Hal. 161 – 173
- Albaum, Gerald and David K.Tse . 2001. "Adapation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters, "*Journal of International Marketing*, 9 (4), 59-81.
- Aldrich, H. 1976 "Resource Dependence and Interorganizational Relations: Relation Between Local Employment Service Office and Social Service Sector Organizations". *Administrations and Society*, 7 (4), 419-455.
- Aldrich, H. E. 1979. *Organizations and Environments*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alpar, P., and M. Kim. 1991. "A Microeconomic Approach to the Measurement of Information Technology Value". *Jounal of Management Information Systems*, 7, No.2 : 55-69.
- Alter, C. and Hage, J. 1993. *Organization Working Together*. Newbury Park CA: Sage
- Amoako-Gyampah_, Moses Acquaaah 2008 "Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance": An empirical study in a developing economy environment. *Int. J. Production Economics* 111 (2008) 575–592
- Amoako-Gyampah, K. dan Boye, S. S. 2001. Operations Strategy in An emerging Economy: The Case of the Ghanaian Manufacturing Industry. *Journal of Operations Management* 19: 59-79.
- Amoako-Gyampah, K. dan Meredith, J. R. 2007. Examining Cumulative Capabilities in A Developing Economy. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(9): 928-950.

- Andaleeb, Syed Saad. 1995. "Dependence relations and the moderating role of trust: implication for behavioral intentions in marketing channels". *International Journal of Research in Marketing*. July, Vol. 12 Issue 2, p157-172, 16p.
- Andaleeb, Syed Saad. 1996. "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence". *Journal of Retailing*, Volume 72, Number 1, pp.77-93.
- Anderson and Narus. 1990. "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm working Partnerships". *Journal of Marketing*, Vol. 541, pp. 42-58.
- Andrus, D.M. and Norvell, D.W. 1990. "The effect of Foreign Involvement on the Standardization Of International Marketing Strategies : an empirical study", *International Journal of Management*, December, No. 7, pp. 422-31.
- Anant Deshpande. 2012 "Supply Chain Management Dimensions, Supply Chain Performance and Organizational Performance": An Integrated Framework *International Journal of Business and Management*. Volume. 7, No. 8.
- André Martinuzzi, Robert Kudlak, Claus Faber, Adele Wiman. 2011 "CSR Activities and Impacts of the Textile Sector" RIMAS Working Papers, No. 2
- Angel L. Merono-Cerdan and Pedro Soto-Acosta. 2007 "External Web content and its influence on organizational performance" *European Journal of Information Systems* 16, 66–80. Operational Research Society Ltd. All rights reserved.
- Ansoff, H.I. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, MacGraw-Hill, New York, NY.
- Ansoff, H.I. 1995. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Mc.Graw-Hill, New York, NY.
- Ansoff, H.I. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, MacGraw-Hill, New York, NY.
- Arend, R.J. and Winsler, J.D. 2005. "Small Business and Supply Chain Management; is there a fit? ", *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp.403-436.
- Aric Rindfleisch; Jan B Heide; "Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission. Transaction cost analysis: Past, present, and future applications" *Journal of Marketing*; 61, 4; ABI/INFORM Global pg. 30 Oct 1997
- Athanassopoulou, P. 2006. "Determining relationship quality in the development of business-to-business financial services", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 13 No. 1, pp. 87-120
- Attaran, M. 2001. "The Coming Age of Online Procurement", *Industrial Management and Data Systems*, 101(3/4): 177-180.
- Aulakh, Preet S, Masaaki Kotabe, and Hildy Teegen. 2000. "Export Strategies and Performance of Firms From Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. " *Academy of Management Journal*, 43 (30, 342-61.
- Auramo, J., Aminoff, A., and Punakivi, M. 2002. "Research agenda for e-business logistics based on professional opinions". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(7), 513-531.
- Aviv. 2001. "The Effect of Collaborative Forecasting on Supply Chain Performance". *Management Science*. © INFORMS Vol. 47, No. 10, pp. 1326-343.

- Awad, E. M. 2003. *E-Commerce From Vision to Fulfilment*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Awad, Neveen Farag and Krishnan, M. S.. 2006. "The Personalization Privacy Paradox: An Empirical Evaluation of Information Transparency and the Willingness to be Profiled Online for Personalization," *MIS Quartely*, (30:1)
- Axelord. R.. Mitchell. W., Thomas. R.E., Bennett. D. S.. and Burderer, E. 1995. "Coalition Formation in Standard-setting Alliances". *Management Science* (41:9), 1995, pp. 1493-1508.
- Azaze-Azizi Abdul Adis* and Evelyn Jublee. 2010 " *Market orientation and new product performance*" : The mediating role of product advantage. *African Journal of Marketing Management* Vol. 2(5), pp. 91-100,
- Azzone, G. And Masella, C.1991. "Design of performance measures for time-based companies", *International Journal of Operation & production Management*, vol.11 No. 3,pp.77-85
-
- Bafoutsou and Mentzas. 2002. "Review and functional classification of collaboration system". *International Journal of Information Management*. Vol. 22, p.281-305.
- Bachman, L. & Palmer, A. (1982). "The construct validation of some components of communicative proficiency". *TESOL Quarterly* 16, 449-465.
- Baiman, S., M. Rajan. 2002. "Incentive issues in inter-firm relationships". *Accounting, Organ. Soc.* 27(April) 213-238.
- Baily, Brian. 2005. *Taxonomies for the development and Verification of Digital Systems*. Springer, New York, NY, ISBN: 0387240195
- Baker, S. 2000. "Global e-commerce, local problems". *IEEE Engineering Management Review*, 28(2), 104-110.
- Bakos, J. Yannis. 1997. "Reducing Buyer Search Costs; implications for Electronic Marketplaces," *Management Sciense*, 43 (120, 1676-92
- Balasubramanian, Sridhar, Robert A. Peterson, and Sirkka Jarvenpaa. 2002. "Exploringthe Implications of M-Commerce for Markets and Marketing." *Jaournal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, no. 4,p. 348-361.
- Baldwin, Carliss Y. and Kim B. Clark. 1997. "Managing in the Age of Modularity," *Harvard Business Revie*. Sept/Oct: 81-93.
- Bandsuch, M., Pate. L., Theis, J. 2008. "Rebuilding Stakeholder Trust in Business: An Examination of Principle-Centered Leadership and Organizational Transparency in Corporate Governance." *Business and Society Review*, Vol.113 Issue 1, pp. 99-127.
- Bardi, Raghunathan and Bagchi. 1994. "Logistic Information System: The Strategic Role of Top Management". *Journal of Business Logistic*, 15(71-85).

- Barney, Jay, Wright, Mike, Ketchen JR., David J. 2001. "The Resource-based View of the Firm: Ten Years after 1991". *Journal of Management*, 27(6), p. 625-41.
- Baron, D., D. Besanko. 1999. "Informational Alliances". *Rev. Econom. Stud.* 66(October) 743-768
- Baron, J. N., and Kreps, D. M. 1999. *Strategic Human Resources: Framework for General Managers*, John Wiley and Sons, Inc., New York.
- Barua, A.; Kriebel, C.H., and Mukhopadhyay. 1995. "Information Technologies and Business Value; an Analytical and Empirical Investigation". *Information System Research*, Vol 6. No. 1
- Barua, A. and Whinston, A.B. 1998. "Decision Support For Managing Organizational Design Dynamics" *Decision Support System.* (22:1). Pp. 100-1024.
- Bauer, M. J., Poirier, C. C., Lapide, L., and Bermudez, J. 2001. *E-Business: The Strategic Impact on Supply Chain and Logistics*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Beal, R. M. and M. Yasai-Ardekani 2000. Performance implications of analigning CEO functional experiences with competitive strategies. *Journal of Management*, 26 (4), 733-762
- Beamon,. 1999."Measuring Supply Chain Performance". *International Journal of operations and Productin Management*, Vol. 19 No. 3, 1999, pp. 275-292, # MCB University Press, 0144-3577.
- Beamon, B.M. and Ware, T.M. 1998. " A Process Quality Model for the analysis, Improvement and control of supply chain systems", *Logistics Information Management*. Vol. 1.. No. 2., pp.105-113
- Beckert J. and Zafirovski M. 2006. *International Encyclopedia of Economic Socology*. Routledge. ISBN 0415286735.
- Beimborn, D.,Gleisner, F.,Joachim, N. And Hackethal, A. 2009. "The role of process stadarization in achieving IT bussiness value", *Proceeding of 42nd Hawaai international Conference on system science (HICSS 2009)*, Big Islan, HI.
- Belohvah J.A., and Giddens-Ering K. 987. "Selecting a Master Strategy". *Journal of Bussines Strategy*, Winter, pp.76-82.
- Bender, D.H. 1986. " *Financial Impact Information Processing*". Volume 3, No.2, pp.22-23
- Benedicts and Tajoli. 2007. "Openess, Similarity in ExportComposition and Income Dynamics". *Journal International Trade and Economic Developmen. March*. Vol. 16, No. 1, 93-116.
- Bennett, S.A. 1982, "Hey, Mr. General Manager", *Management Quarterly*, Vol. 23. No. 4, pp.41-2.
- Bensaou. 1999. "Portofolios of Buyer-SupplierRelationships". *Sloan Management Review*.
- Bentley, T. 1996. *Executive , Management Accounting Magazine-London*, April:p.50.
- Bergeron, F., Raymond, L., and Rivard, S. 2001. "Fit in Strategic Information Technology Management Research : An Empirical Comparison of Perspectives" . *Omega*, 29 (2) 125-142.
- Berry, W.L. and Cooper, M.C. 1999. "Manufacturing Flexibility; methods for measuring, the impact of product variety on performance ini process indutries", *Journal of Operations Management*, Vol. 17 No. 2, pp. 163-78.

- Berg, K. T. & Gibson, K. 2011. Hired guns and moral torpedoes: Balancing the competing moral duties of the public relations professional. *PRism* 8(1): <http://www.prismjournal.org/homepage.html>
- Bergeron J. and Rajaobelina L. 2009. "Atecedents and consequences of buyer-seller relationship quality in the financial services industry", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27 No. 5, pp. 359-380.
- Besen, S.M., and Saloner. G. "The Economics of the Telecommunicaions Standards". In *Changing Rules:Technological Change. International Competition, and Regulation in Communications*.
- Besen, S.M. 1992. "AM versus FM: the battle of the bands". *Industrial and Corporate Change*, 1, 2, 375-396.
- Besen, S.M. and Farrell, J. 1994. "Choosing how to compete: strategies and tactics in Standardization". *Journal of Economic Perspectives*, 8, 2, 117-131.
- Bhattacharya, A.K., Juna, J. and Walton, A.D. 1995. "Turbulence in manufacturing system : its indentification and management". *Paper presented at 12th Conference of the Irish Manufacturing Committee*, University College Cork, Cork.
- Bitouzet, C. 1999. *Le commerce electronique: Creation d'une valeur pour Pentreprise*. Paris: Hermes Science.
- Biong, H. 1997. "Why do some companies not want to engage in partnering relationship?" in Gemunden, G.H., Ritter, T., Waller, A. (Eds), *Relationships and Network in International Markets*, Pergamon International Bussiness and Management, Elsevier science, Oxford, pp. 91-107
- Blake R.S., and Mouton J.S., 1985, *The new Mangerial Grid III ; The Key to Leadership Excellence*, Gulf Pub. Coy., Houston.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York; Wiley.
- Blind K. 2001. "The impacts of innovations and standards on trade of measurement and testing products: empirical results of Switzerland's bilateral trade flows with Geramny, France and the UK", *Information Economics and Policy*, 13(4), pp. 439-460.
- B. Kogut, G. Walker and D. J. Kim. 1995. "Cooperation and entry induction as an extension of technological rivalry", *Research Policy*, 24, pp. 77-95.
- Boddewyn, J.J., Soehl, R. and Picard, J. (1986), "Standardization of international marketing: is Ted Levitt in fact right?", *Business Horizons*, November-December, No. 29, pp. 69-75.
- Bolstorff, P. and R. Rosenbeum. 2003. *Supply Chain Excellence : A Handbook for Dramatic Improvement Using The SCOR Model*. AMACOM, New York
- Booty, F. 2000. "Make manufacturing part of the supply chain". *Manufacturing Computer Solutions*, 6(3), 46-47.
- Botschen, G., and Hemetsberger, A. 1998. "Diagnosing mans-and structures to determine the degree of potential marketing program". *Journal of Business Research*, 42, 151-159.
- Bower, J.L. and Hout, T.M. 1998. "Fast_cycle capbility for competitive advantage", *Harvard Bussiness Review*, Vol. 66 No. 6,pp. 110-8

- Boyer, K. K., Olson, J. R. 2002. "Drivers of Internet Purchasing Success", *Production and Operations Management*, 11(4): 480-498.
- Boynton, A.C., Zmud, R. W., Jacobs, G.C 1994. "The Influence of IT Management Practice on IT use in large organizations". *MIS Quarterly* 18(3), 299-318.
- Braunstein, Y. M. and White. L. J. 1985. "Setting Technical Compatibility Standards: An Economics Analysis." *Antitrust Bulletin* (30:2). 1985.p. 337-55
- Brock, Timothy C. 1965. "Communicator-Recipient Similarity and Decision Change". *Journal of Personality and Social Psychology*. 1, 650-54.
- Brouthers, L.E. Brouthers and T. Wilkinson. 1995. "Strategic alliances – Choose your partners". *Long Range Planning* 28(2): 18-25.
- Brown, J.R., Lusch, R.F. and Muehling, D.D. 1983. "Conflict and power dependence relations in retailer-supplier channels", *Journal Retailing*, 59(4), pp: 151-170.
- Bruce et.al. 2004. "Lean or agile: A solution for Supply Chain Management in the textiles and clothing industry?", *International Journal of Operations and Production Management*, Volume: 24, Number: 2, Year: 2004, pp: 151-170.
- Brynjolfsson, E., and Yang, S. 1996. "Information Technology and Productivity: A Review of The Literature". MIT Sloan School of Management Massachusetts, *Advances in Computers*, Academic Press, Vol. 43.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L., and S. K. Yang. 2000. "Intangible assets: How the interaction of information systems and organizational structure affects stock market valuations". Mimeo, MIT and Wharton.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L., Yang, S. 2002. *Intangible Assets: Computers and Organizational Capital*, <http://ebusiness.mit.edu>
- Buchanan Mark. That's the way the money goes. *New Scientist*, 19 August, p.22-26, 2000.
- Buchanan Mark. Ubiquity: the science of history or why the world is simpler than we think. London: Weidenfeld & Nicolson, 2000b.
- Buchanan Mark. Earthquakes, forest fires, wars and stock markets: do they all follow a universal law? *New Statesman*, 9 October, 2000c
- Bucklin, Louis. P dan Sangupta, Sanjit. 1993. "Organizing Successful Co-marketing Alliance". *Journal of Marketing Research*, Vol. 57, pp.32-46.
- Burnson, P.2000. The logistics of e-fulfillment. *Logistics Management and Distribution Report*, September, E14-E16.
- Busch, Paul and Wilson, David T. 1976. "An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad". *Journal of Marketing Research*, 13, 3-11.
- Burt, R. S. 1980. "Cooperative corporate actor networks: A reconsideration of interlocking directorates involving American manufacturing." *Administrative Science Quarterly*, 25: 557-582.
- Burt, R. S., K. P. Christman, and H. C. Kilburn. 1980. "Testing a structural theory of corporate cooperation: Interorganizational directorate ties as a strategy for avoiding market constraints on profits." *American Sociological Review*, 45:821-841.
- Burt. 2004. "Chanel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing", *European Journal of Marketing*, 38 (7), pp:749-769.
- Buzzell, R.D. 1968. "Can you standardize multinational marketing?". *Harvard Business Review*. Vol. 46, pp. 102-13.

- Buzzell, R.D., and Gale, B.T. 1987. *The PIMS principle*. New York: The Free Press.
- Carr, Lawrence P, 1999 : Value chain Analysis and management for competitive advantage.
- Carr, A.S. and Pearson, J.N. 2002. "The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22 No. 9, pp. 1032-53.
- Cannon, J. P. and Perreault, W.D. 1999. "Buyer-Seller Relationship in Business Markets." *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, pp. 439-460.
- Cateora, P.R. (1993), *International Marketing*, Irwin, Boston, MA.
- Cavusgil, S.T. and Zou, S. 1993. "Product and promotion adaptation in export ventures: an empirical investigation". *Journal of International Business Studies*, 24, 479-506.
- Cavusgil, S.T. and Zou, S. 1994. "Marketing Strategy-Performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures". *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Chakravorthy. 1982. "Adaptation : A promising metaphor for strategic Management". *Academy of Management Review*. Vol. 1, No. 1, 35-44
- Chakravorthy, 1986. "Measuring Strategic Performance". *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 437-38.
- Chalhoub. 2009. "Relations between Dimensions of Corporate Governance and Corporate Performance: An Empirical Study among Banks in the Lebanon". *International Journal of Management* Vol. 26 No. 3.
- Chambers, A. 2000. "Utilities buy into B2B". *Power Engineering*, 104(6), 28-32.
- Chan, F. T. S., and Qi, H. J. 2003a. "An innovative performance measurement method for supply chain management". *Supply Chain Management – An International Journal*, 8(3), 209-223.
- Chan, F. T. S., Chan, H.K., and Qi, H. J. 2006. "A review of performance measurement systems for supply chain management". *International Journal of Business Performance Management*, 8(2/3), 110-131.
- Chan, Y. E., and Huff, Sid L., Barclay, Donald W., and Copeland, Duncan G. 1997. "Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment", *Information Systems Research*, 8(2), pp. 125-150.
- Chen, S. Venkataraman, S. Sloan Black and I.C. MacMillan. 2002. "The role of irreversibilities in competitive interaction: behavioral considerations from organization theory". *Managerial and Decision Economics*, 23, p.187-207.
- Chen, I.J. and Paulraj, A. 2004. "Towards a theory of supply chain management – the constructs and measurement", *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 2, pp.119-50.
- Chiesa, V., Manzini, R. and Toletti, G. 1998a. "Alliances in standard-setting". *The R&D Management Conference*, Avila, 30 September – 2 October.
- Childers, Terry L., and Robert W.. Ruekert. 1982. "The Meaning and Determinants of Cooperation Within an Interorganizational Marketing Network". In *Marketing Theory: Philosophy of Science Perspective*.
- Choi, J. P. 1997. "Herd behavior, the 'penguin effect,' and the suppression of informational diffusion: An analysis of informational externalities and pay off Interdependency". *RAND Journal of Economics* 28 : 407 - 425.
- Chopra, S., & Meindle , P. (2004). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.

- Chow, C., Cooper, J., & Haddad, K., 1991. "The effects of pay schemes and ratchets on budgetary slack and performance : a multiperiod experiment". *Accounting, Organizations and Society*, 16, 47-60.
- Chow, C. Cooper, J., & Waller, W., 1988. "Participative budgeting : effect of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on slack and performance." *The Accounting Review*, 63, 111-122
- Christiaanes, E., Kumar K. 2000. "ICT-enabled Coordination of Dynamic Supply Webs", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30(3/4): 268-280.
- Christopher, Martin, 1999, *Creating The Agile Supply Chain*, Ascet, Vol. 1, 15 th April.
- Christopher, Martin, dan Towill, 2000, *Supply Chain Migration From Lean to Agile and Supply Chain*.
- Christopher, M. 2000. "The agile Supply Chain – Competing in volatile market", *Industrial Marketing Management*, vol. 29. No.1, pp.37-44
- Christopher, M. and Towill, D.R. 2002. "Developing Market Specific Supply Chain Strategies". *International Journal of Logistics Management*, 13:1, pp. 1-14.
- Chung, Henry F.L 2003. "International Standardization Strategies: The Experiences of Australian and New Zealand Firms Operating in the Greater China Markets," *Journal of International Marketing*, 11 (3), 48-82.
- Chung, Henry F.L. and Zenni Wang. 2006. "Analysis of Marketing Standardization Strategies: A 'City' Market Framework," *Journal of Global Marketing*, 20(1), 39-59.
- Cigolini, R., Crozzi, M. and Perona, M. 2004. "A new framework for supply chain management: conceptual model and empirical test". *International Journal of Operations and Product Management*, Vol. 24 No. 1, pp. 7-14.
- Clark, R. 1989. "Horizontal hook-up", *CA Magazine*, Vol. 122 No. 7, pp. 24-33.
- Coakes, E., and Merchant, K. 1996. "Expert systems: A survey of their use in UK business". *Information and Management*, 30(5), 223-230.
- Coase, Ronald H. 1937. "The Nature of the Firm," *Economica*, 4(4):386-405, reprinted in *The Firm, the Market, and the Law*, University of Chicago Press, Chicago, IL, 33-55.
- Collins, P. 2000. "E-logistics 2000 re-thinking the supply chain". *Management Services*, 44(6), 6-10.
- Combs, J., and Ketchen, D. 1999. "Explaining inter-firm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics". *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888
- Commons J.R. 1924, *Legal Foundations of Capitalism*, New York : Macmillan.
- Cook, K. S. 1977. "Exchange and power in networks of interorganizational relations". *The Sociological Quarterly*, 18(1), 62-82.
- Cook, Robert L., Michael S. Garver, 2002, *Subscription Supply Chain*, Mid American *Journal of Business*, Vol. 17, No. 2, p: 37-45.
- Cooper, Donald R. dan William C. Emory, 1998, *Metode Penelitian Bisnis, Terjemahan, Erlangga, Jakarta*.
- Cornejo, O. S. 1958. "Co-ordinating your foreign subsidiaries' advertising". *Industrial Marketing*, Vol. 43, August, pp. 46-9.
- Cordell, Victor V. 1993. "Interaction Effect of Country of Origin with Branding, Price, and Perceived Performance Risk". *Journal of International Consumer Marketing*, 5(2), 5-20.

- Christian Rossetti and Thomas Y. Choi (2005) "On the Dark Side of Strategic Sourcing : Experiences from the Aerospace Industry" Academy of Management Executive, Vol. 19, No. 1
- Craig C. Julian. 2010 "The market orientation-marketing performance relationship – the empirical link in international joint ventures" International Journal of Trade and Global Markets.
- Crook, T. R., & Combs, J. G. 2007. "Sources and Consequences of bargaining power in supply chains". *Journal of Operations Management*, 25(2):546-555. (*Financial Times Top 45 Journal*).
- Crook, T. R., Todd, S. Y., & Comb, J. G. 2007. "How are sport industry CEOs compensated? Managerialist and agency theory explanations". *Business Management Review*, 1(3):88-97.
- Crosby, L.A, Evans, K.R. and Coeles, D. 1990, "Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*. Vol.54. No.3, pp.68-81
- Croom. 2001. "Restructuring Supply Chains Through Information Channel Innovation". *Internasional Journal Of Operations And Production Management*, 2(4),504-515.
- Damsgaard, J., & Iyrtie, K. 1998. "Contours of Diffusion of Electronic Data Interchange In Finland: Overcoming Technological Barriers and Collaborating to Make it Happen". *Journal Of Strategic Information Systems*. (7) p275-97
- Dan Magder. 2005 "Egypt after the Multi-Fiber Arrangement: Global Apparel and Textile Supply Chains as a Route for Industrial Upgrading" Working Paper Series Institute For International.
- David Weil. 2006 "Lean Retailing and Supply Chain Restructuring: Implications for Private and Public Governance" Paper prepared for "Observing Trade: Revealing International Trade Networks," Princeton Institute for International and Regional Studies, Princeton University.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., Cantrell, S. 2004. "Enterprise systems and ongoing process change". *Business Proecess Management Jurnal*, Vol.10 pp.16-26
- Davidson, W. H. 1997. "E-commerce's effect on sales and distribution is only beginning", *Industry Week*, 246(21), 20-22.
- Davis, T. 1993. 'Efektive Supply Chain Management', *Sloan Management Review*, Vol. 34. No. 4, pp. 35-46.
- Day, G.S. 1994. "Continuous learning about markets", *California Management Review*. Vil. 36 No. 04, pp. 9-31
- Debbie A Law, 2007. "IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership, organisational structures and processes that ensure that the enterprise's IT sustains and extends the organisation's strategies and objectives". Cobit 4.1. 1-933284-72-2
- Dedrick, J., Gurbaxani, V. and Kraemer, K.L. 2003. "Information technology and economic performance: a critical review of the empirical evidence", *ACM Computing Surveys*, Vol. 35 No. 1, pp. 1-28.
- Dellaert, N. and Jeunet, J. (2003), "Comtrolling multi-level production in a rolling-schedule environment", *International Journal of Production Economics*, Vol. 85 No. 1, pp. 113-21.

- Delfman, W., Albers, S., and Gehring, M. 2002. 'The impact of electronic commerce on logistic service provider'. *International Journal of Psycal Distyribution and Logistic Management*, 32 (3), 203-222
- Democker, J. 2000. "Putting e-business on 18 wheels". *Info World*. S43-S44.
- Denison, D.R. and Mishra, A.K. 1995. "Toward a Theory Organizational Culture and Effectiveness". *Organization Science*. Pp. 204-223.
- Dess, G., Lumpin.G.T. Covin. J.G. 1997. "Enterpreurial Strategy Making and Firm Performance: Test Contingency and Configurational Models". *Strategic Management Journal*.p.677.
- Dess G.D., and Miller A. 1993. *Stratgic Mangement*, Mc. Graw Hill Inc., New York.
- Dale N Glaser, B. Charles and Delbert. M.N. 1999. Work Load and Social Support : Effect on Performance and Stress, *Human Performance*., 12 92),p.155-176.
- Dhar, R. and Simonson, I. 2003. "The effect of forced choice on choice". *Journal of Marketing Research*, 40, (2) 146-160.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B. and Du Preez, J. P. 1995. "Lessonsfor pan-European marketing? The role of consumer preference in finetuning the product-market fit". *International Marketing Review*, 12(2), 38-53.
- Dilger, K.A. 2000. "Keep your promises". *Manufacturing Systems*, 18(4), 79-83.
- Diewert W. Erwin and Ann Marie Smith, 1994. "Productivity Measuruement for a Distribution Firm, "NBER Working Papers 4812, National Bureau of Economic Research, Inc.
- DiMaggio, P.J., and W. W. Powell. 1983. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review*, 48: 147-160
- Djamarah, Syaiful Bahri, 2004, *Pola Komunikasi Orang Tua dan Anak dalam Keluarga: Sebuah Perspektif Pendidikan Islam*, Jakarta, PT Rineka Cipta.
- Dore, R. 1983. "Goodwill and the spirit of market capitalism." *British Jaournal of Sociology*, 34:459-482.
- Doney, P.M and Cannon, J.P. 1997. " An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship", *Journal of Marketing*, vol. 61. No.2, April,pp.35-51
- Douglas, S.P. and Wind, Y. 1987. "The myth of Globalization", *Coloumbia Journal of World Bussniness*, Vol.22.pp. 19-29.
- Duane, A. and Finnegan, P. 2003. "Managing empowerment and control in an intranet environment" *Information Systems Journal*, Vol.13 No.2, pp. 133-58
- Dudley, L. and LAsserre, P. 1989. "Information as a Subtitute for Inventories". *Eruropean Economic Review*, Vol. 31:1-21.
- Dyer, J.H. 1997. "Effective interfirm collaboration: How firm minimize transaction costs and maximize transaction value". *Strategic Managemet Journal*, 18. 535-556
- Dyer, J.H. and Singh, H. 1998. " The relational view cooperative strategy and sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 234, pp. 660-679
- Earl, M. J. 1989. *Management Strategies for Information Technology*, London: Prentice Hall.

- Eccles, R. G. 1981. "The quasifirm in the construction industry." *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2:335-357
- Edith Penrose's (1959) "Contributions to the Resource-based View of Strategic Management" *Journal of Management Studies* 41:1 January 20040022-2380
- Eduardo de Oliveira Wilk and Jaime Evaldo Fensterseifer, 2003 "Towards A National Agribusiness System: A Conceptual Framework International Food and Agribusiness Management Association (IAMA)". All rights reserved. *International Food and Agribusiness Management Review* Vol 6 Iss 2
- Ehrnberg, E. and Jacobsson, S. 1997. "Indicators of discontinuous technological change: an exploratory study of two discontinuities in the machine tool industry". *R&D Management*, 27, 2, 107-126.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J. A. 2000. "Dynamic capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, Vol. 21. No. 10-11, pp. 1105-1121.
- Eisenhardt, Kathleen M, (1989), *Agency theory: An assessment and review*, *Academy of Management Review*; vol 14; 57-74.
- Eisenhart, K.M (1989), *Agency Theory: an assessment and review*, *Academy of Management Review*, vol 14, no 1, 57 74
- Ejdys and Flejszman. 2010. "New Management Systems As An Instrument Of Implementation Sustainable Development Concept At Organizational Level". *Technological and Economic Development of Economy*. 16(2): 202-218.
- Ellis, P.D. (2006), "Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons," *Journal of Management Studies*, 43(5): 1089-1107.
- Elinder, E. 1961, "How international can advertising be ?", *International Advertiser*, December, pp. 12-16
- El-Ansary, A.I. Robicheaux, R.A. 1975. "A general model of understanding channel member behavior". *Journal of Retailing*, Vol. 52 No. Winter, pp. 13-30.
- Ellram, L.M and Cooper, M.C. 1990. "Supply chain management, partnerships, and the supplier-third party relationship". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol 1 No. 2, pp. 1-10.
- Ellram, L.M. 1996. "The Use of the Case Study Method in Logistics Research", *Journal of Business Logistics*, 17(2): 93-138.
- Emerson, Richard M. 1962. "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*. 27 (February), 31-41.
- Ensign, P.C. 1998. "Interdependence, coordination and structure in complex organizations: implications for organization design", *Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 34 No. 1.
- Ensign. P. 1998, "Interrelationship and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm", *Management Decision*, 36/10.p.657-668.
- Enporion. 2009 "Analysis of Successful Supply Chain Organization Models" *Supply_Chain_Org_Whitepaper_03032009_jrn 2*
- Eric H. Shaw. 2012 "Marketing strategy From the origin of the concept to the development of a conceptual framework" *Journal of Historical Research in Marketing* Vol. 4 No. 1, 2012 pp. 30-55q
- Eric Wang, Gary Klien and James J. Jiang. 2006 "IT support in manufacturing firms for a knowledge management dynamic capability link to performance" *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 11

- Extejt, M. M. ad Lynn, M. P. 1996. "Trends in computer use in collective bargaining". *Information and Management*, 30: 111-117.
- Fallows, J. 1999. "Next Profits". *Computing and Control Engineering Journal*, 10(4), 177-180.
- Faraoni, M. 1997. "Standard technologic e decisioni di impresa". *Economica and Management*. 5, 69-79.
- Farjoun, M. 1998. "The Independent and Joint Effects of The Skill and Physical Bases of Relatedness in Diversification," *Strategic Management Journal* (19:7), pp, 611-630.
- Farrell, J. and Saloner, G. 1986. "Installed base and compability: Inovation, product preannouncements and predation", *American Economic Review* 76 : 940-955.
- Fatt, A.C. 1967, "The danger of 'local' international advertising", *Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 1, pp. 60-62.
- Feitzinger, E. and Lee, H.L. 1997. "Mass customization AT Hewlett-Packard : the power of postponement". *Harvard Business Review*, Vol 75 No. 1, pp. 116-121.
- Feldman, S. 2000. "The changing face of e-commerce: Extending the baoundariesof the possible". *IEEE Internet Computing*, 4(3), 82-83.
- Ferdinad, Augusty, T. 2002. " Kualitas Strategi Pemasaran Sebuah Studi Pendahuluan", *Journal Sain Pemasaran Indonesia*, Vol. I, No. 1.pp.107-110
- Ferdinand, Augusty, (2003) "*Sustaianble Competitive Advantage : sebuah eksplorasi model konseptual*", Research Paper Series, Seri Penelitian Manajemen No. 02/Mark/2003
- Ferdinand, Augusty, (2004), "*Strategic Selling in Management*", Research Paper Series Seri Penelitian Manajemen No. 03/Mark/2004
- Ferdinand, Augusty, (2006), "*Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3*", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Finley, F., and Srikanth, S.2005. "7 Imperatives for successful collaboration". *Supply Chain Management Review*, 9, 30-37.
- Fisher, M.L., Hammond, J.H., Obermeyer, W.R. and Raman, A. 1994. "Making supply meet demand in an uncertain world", *Harvard Business Review*, Vol. 72 No. 3, pp. 83-93
- Fisher, M.L. 1997. "What is the right supply chain for your product ?", *Harvard Business Review*. Vol. 75 No. 2.pp. 105-16.
- Florini, A. 1998. "The end of secrecy", *Foreign Policy*, Vol. 111, pp. 50-63.
- Flourist Triant, Walker Thomas John.2005."The Financial Performance of Low-Cost and Full-Service Airlines in Times of Crisis". *Canadian Jaournal of Administrative Science*. 22(0.3-20.
- Folan, P. and Browne, J. 2005. "A review of performance measurement: toward performance management". *Computers in Indutry*. 56 (2005) pp. 663-380
- Franke, Richard H. 1987. "Technological Revolution and Productivity Decline: Computer Introduction in the Financial Industry". *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 31: 143-154.
- Francisco Diaz Hermelo, Roberto Vassolo "*The Determinants of Firm,s Growan Empirical Examination*".

- Frazier, Gary L. 1983. 'On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution', *Journal of Marketing Research*. 20 (May), 158-66.
- Frazier, Gary L. 1983b. 'Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channel : A Broadened Perspective', *Journal of Marketing*. 47 (Fall), 68-78.
- Frazier, Gary L. and John D. Summers. 1984. "Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels", *Journal of Marketing*, 48 (summer), 43-55.
- Frazier, Gary L. and Jagdish N. Sheth. 1985. "An Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management". *Journal of Marketing*, 49 (Summer), 38-48.
- French, J. R. P., and B. Raven. 1968. "The bases of social power. " In A. Zander (ed.), *Group Dynamics: 259-269*. New York: Harper & Row.
- Frone, M.R., Rusell, M., and Cooper, M. L. 1992. Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Fulcher, J. 2000. Stay on track. *Manufacturing Systems*, 18(5), 58-68
- Ganesan, S. 1994. "Determinants of long-term orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp1-19
- G. Tassej. 2000. "Standardization in technology-based markets", *Research Policy*, Vol. 29, pp. 587-602, see p.588.
- Gabel, H. Landis.1991. *Competitive Strategies for Product Standards*, London: McGraw-Hill.
- Gadde, L.E. and Hakansson, H. 1994. "The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 1. No. 1, pp. 27-35.
- Gaikindo. 2007. *Domestic Motor Vehicle Export and Sales in Indonesia by Category Jan-Dec 2006*. www.gaikindo.org
- Ganesan, Shankar, 1994. "Determinants of Long-term Orientations in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, No.58, April, hlm. 1-19.
- Garcia-Dastugue, S. J., Lambert D. M. 2003. "Internet-enabled Coordination in the Supply Chain", *Industrial Marketing Management*, 32:251-263.
- Gaw, B. 2000. "Eight ways to improve demand-based manufacturing". *APICS: The Performance Advantage*, 10(4), 60-63.
- Gera, S. and Gu, W. 2004. "The Effects of Organizational Innovation and Information and Communications Technology on Firm Performance", *International Productivity Monitor*, Vol. 9, pp 37-51.
- Gero, Pieter P. 2001. *Menghapus Cap "Tukang Jahit" Industri Otomotif Nasional*. Kompas, Selasa 28 Agustus 2001, diunduh dari www.kompas.com
- Gibson, P dan Robertson 2003, "Conscientiousness and Managerial Performance", *Journal of Occupational Psychology*, 73, pp.171-180
- Ginsberg, A. 1988, "Measuring and modeling changes in strategy: theoretical foundations and empirical directions", *Strategic Management Journal*, Vol.9 pp.559-75.
- Ginter P.M., and Rucks A.C., Duncan W.J 1985, "Planner's perception of The Strategic Management Process (1)", *Journal of Management Studies*, Vol 22 No.6, pp581-596.
- Glenn B. Voss & Zannie Giraud Voss. 2000 'Strategic Orientation and Performance in an Artistic Environment' *Journal of Marketing* Vol. 64, 67-83

- Gluck F.W, Kaufman S.P, and Walleck A.S. 1980. "Strategic Management for Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, Vol.58,pp154-161.
- Golicic, S.L., Davis, D. F., McCarthy, T. M. and Mentzer, J. T. 2002. "The impact of e-commerce on supply chain relationships". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(10), 851-871.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N. and Preiss, K. 1995. *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gordon, Robert J. 2000. "Interpreting the 'The Big Wave' in U.S. Long-Term Productivity Growth." *NBER Working Paper* No. 7752, June
- Govindarajan, V. and Fisher, J. 1990. "Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 2, pp. 259-85.
- Granovetter, Mark S. 1973. "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-80.
- Graves, S.G. and de Kok, A. G., 2003, *Handbooks in Operations Research and Management Science, v. 11: Supply Chain Management: Design, Coordination, and Operations*. Elsevier Publishers: Amsterdam, The Netherlands.
- Grant, R. M. 1991. *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishers: Cambridge, MA.
- Greenstein, S.M. 1997. "Lock-in and the costs of switching mainframe computer vendors: what do buyers see?". *Industrial and Corporate Change*. 6, 2, 247-273.
- Griffiths, J. and Margaretts, D. 2000. "Variation in production schedules – implications for both the company and its suppliers", *Journal of Materials Processing Technology*, Vol. 103 No. 1,pp. 155-9.
- Grunig, James. 1992. *Excellence in public relations and communications management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate, Inc
- GS1 Germany & WP7. 2007 "partners Supply Chain Management in the European Textile industry" Building Radio frequency IDentification for the Global Environment. This work has been partly funded by the European Commission contract No: IST-2005-033546
- Gul Sen Akman and Cengiz Yilmaz. 2008 "*Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation*": An Empirical Analysis In Turkish Software Industry. *International Journal of Innovation Management* Vol. 12, No. 1 (March 2008) pp. 69–111 © Imperial College Press.
- Harris, S.E., And Katz, J.L. 1991, "Organization Performance and Information Technology Investment intensity in the insurance industry", *organization science*. Vol. 2 No. , pp 263-95.
- Hakansson, H. 1987. *Developing Relationship in Business Network*, Routledge, London
- Hakansson, H. And Snehota, I. 1995. *Developing Relationship in Business Network*, Routledge, London.
- Hakansson, H. And Ford. 2002. *Developing Relationship in Business Network*, Routledge, London
- Hanel, G and Prahalad C.K. 1985. "Do you really have a global strategy ?", *Harvard Business Review*, Juli-August, pp. 139-48

- Harland, C. 1996. "Supply Chain Management: Relationships, Chains and Network", *British Journal of Management*, Vol. 7, pp. 63-80
- Harland, dan Knight, 2003. "Supply Chain Management: Relationships, Chains and Network", *British Journal of Management*, Vol. 7, pp. 63-80
- Hax a. C., and Majluf N.S. 1984a. *The Corporate Startegic Planning Process, Interfaces*, Vol. 14, No. 1. Pp. 47-60
- Heizer, J dan B. Rander. 2004. *Manajemen Operasi*, Edisi 7. Jakarta.
- Heni Jusuf, Is mail Fahmi. 2008 "Studi Pendayagunaan Jaringan Perpustakaan Digital untuk Mendukung Riset Nasional" *Jurnal Artificial , ICT Research Center UNAS* Vol.2 No.2
- Hines, P. & Rich, N., (2004), The Seven Value Stream Mapping Tools, *International Journal of Operations & Production Management*, Volume 17, Number 1, pp. 46-64.
- Hodge, B.J. and W.P. Anthony (1988), *Organization Theory (Third Edition)*, Allyn and Bacon, Boston
- Ian Caston. 2004 "Entrepreneurs, Intuition, and Small-Business Performance". *Journal of Centrum Cathedra*.
- Ike Devi Sulistyanyngtyas. 2010 "Riset sebagai Ujung Tombak Keberhasilan Program Public Relations" *Jurnal Ilmu Komunikasi* VOLUME 7, NOMOR 2.
- Imam Yudhi Prasetya. 2011 "Pergeseran Peran Ideologi dalam Partai Politik" *Jurnal Ilmu Politik dan Ilmu Pemerintahan*, Vol. 1, No. 1
- Irfan Butt. 2009 "The Impact of Product Positioning Strategy, Manufacturing Strategy and their co-alignment on Firm's Performance" A thesis submitted to the Faculty of Graduate Studies and Research in Partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management Sprott School of Business Carleton University Ottawa, Canada
- Jauch L.R, and Glueck W.F. 1998. *Business Policy and Strategic Management*, Mc.Graw Hill, New York.
- Jensen, Michael C (1976), *Agency cost of free cash flow, corporate finance and takeovers*, *American Economic Review* .
- Jitesh Thakkar. 2006 "Supply chain management in SMEs: development of constructs and propositions" The current issue and full text archive of this journal is available at www.emeraldinsight.com/13555855.htm
- Johnson, Jeans L. , (1999), ' Strategic Integration in Industrial Distribution supply network s : managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset" *Journal of The academy of marketing science*, vol.27, No. 1, p.4 –18.
- Jorgensen, W. 2004 "Information Technologi and The G7 Economics". <http://posteconomics.harvard.edu/faculty/Jorgensen/papers/handbookextraxt>.
- J. M. Whipple & R. Frankel. 2000 "Strategic Alliance Success Factors" *The Journal of Supply Chain Management*, summer.
- Juraoda Yunaini Dulman. 2011 "Analisis Kebijakan Pemerintah Dalam Pembinaan Usaha Kecil Dan Menengah Untuk Menghadapi ASEAN - China Free Trade Agreement" (Studi Kasus Pada Kawasan PIK Pulogadung). Fisip UI.
- Kacker, M.P. 1972. Patterns of marketing adaptation in international bussiness", *Management International Review*. Vol. 12 Nos. 4-5, pp. 111-18

- Kirca, Satish Jayachandran, & William O. Bearden. 2005 ‘*Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance*’ *Journal of Marketing* Vol. 69, 24–41
- Knight, L.A and Harland, M.C (2001), “ Supply network strategy Role and competence requirements “ , *Internasional Journal of Operations & production Managemnet*, Vol. 21, No. 4, pp. 476-489
- Kotler P. 1994. *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and control*, 8th ed. Prentice Hall, New York.
- Kim. Y, Song.K., Lee, J (1993), Determinants of Technical Innovation in Small Firms of Korea, *R&D Management*, 23, 3, pp. 215-226.
- Kim, Youngbae., Y. Choi (1994) Strategic Types and Performances of Small Firms in Korea, *International Small Bussiness journal*, 13, 1, pp. 13-25
- Lamming, R. and Hampson, J. (2005). The Environment as Supply Chain Issue. *British Journal of Management*, Vol.7, p.45-42
- Lan caster, K. 190. “The economics of product variety”, *Marketing Science*, Vol. 9 No. 3, pp. 189-206
- Lattimore, 2010, *Public Relations, Profesi dan Praktik*, Salemba Humanika.
- Lee, J. and Miller, D., 1996, *Strategy, Environment and Performance In Two Technological*
- Lee, H.L., 2000. “ Creating Value Trought supply chain integration”, *Supply Chain Management Review*. Vol. 4. No. 4. pp.30-36.
- Lesthia Chrysantin. 2013 “*Strategi Public Relation*” PT PJB (Pembangkitan Jawa-Bali) dalam Program CSR Bank Sampah. *Jurnal E-Komunikasi Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Kristen Petra, Surabaya* VOL I. NO.3.
- Leonidou, L.C 1996. “Product standarization or adaptation : the japanese approach”, *Journal of Marketing Practice*, 2, 53-71
- Levi, Simichi David., Philips Kaminsky, Edith Simichi Levi, 2000, *Designing and Managing The Supply Chain*, Mc. Graw-Hill Book Co., p: 197-214.
- Lings, N. Ian (2000), “ Internal marketing and supply chain strategy “ , *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 1, pp. 27-43
- Mahajan, V. And Wind, Y. 1988. “Business strategy does not always pay of”, *Long Range Planning*, Vol. 21 No. 1, pp. 59-65.
- Mamoun N. Akroush. 2009 “*Does service quality implementation mediate the relationship between technical service quality and performance*” : an empirical examination of banks in Jordan
- Manrodt, K.B. and Vitasek, K. 2004. ‘ Global Process standardization: a case study “’ *Journal of Bussines Logistics*, Vol. 25 No. 1, pp.1-23.
- Mc Cutcheon, D.M., Ratury, A.S. and Meredith, J.R. 1994. “The Customization-reponsiveness squeeze”, *Sloan Management Review*, Vol. 35. No. 2, pp. 89-99.
- Meredith G.G, Nelson R.E. and Neck P.K., 1982, *The Practice of Enterpreniership*, ILO, Geneva.
- Mentzer, J.T. 2004. *Fundamentals of Supply Chain Management (Twelve Driver of Competitive Advantage)*. *Response Books*, New Delhi.,
- Miller, D. 1987. The Structural and Environmental Correlates of Business *Strategy. Strategic Management Journal* 9: 55-76.
- Miller, D. 1988. Relating Porter’s Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications. *Academy of Management Journal* 31: 280–308.

- Miller, J. G. dan Roth, A. V. 1994. A Taxonomy of Manufacturing Strategies. *Management Science* 40: 285–304.
- Mardiyah, Aida Ainul, (2005), Pengaruh Earnings Management terhadap Kinerja, *Kinerja*, Vol. 9, No. 1, Th. 2005: Hal. 9-25.
- Mário Sacomano Sílvio R. I. Pires, Fernando Bernardi de Souza. 2009 “*Performance Measurement in Supply Chain*” : a Study in the Automotive Industry bernardi@feb.unesp.br, Tel. +55 (14) 3103-6122 POMS 20 Th Annual Conference Orlando, Flórida U.S.A.
- Max Coulthard. 2007 “*The Role of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance and The Potential Influence of Relational Dynamism*” Working Paper 18/07
- Mohsen Attaran, Sharmin Attaran, 2007 “*Efficient and Sustainable Supply Chains*” Business Process Management Journal, Volume 13, Number 3, PP 390-404
- Moller and Wilson. 1995. *Bussines Makreting;an interaction and network perspective*. Springer. ISBN 0792395042.
- Moore, Frazier, 2004, *Humas: Membangun Citra dengan Komunikasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Moss, Sylvia dan Tubbs, Stewart L., 2000, *Human Communication:Prinsip-Prinsip Dasar*, Bandung, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- _____, 2001, *Human Communication. Pengantar: Dr. Deddy Mulyana,M.A.*, Bandung, Penerbit PT. Yayasan Andi
- Mumun Kurtulis, Sezer Ulku, Beril L. Toktay 2007. ‘*The Value of Collaborative Forecasting in Supply Chains*’ *Collaborative Supply Chain Management: The Most Promising Practice for Building*
- Munstermann, Eckhardt dan Weitzel (2010). “ A Unified Economic Model of Standard Diffusion: The Impact of standardization Cost, Network effect, and Network Topology” *MIS Quarterly* Vol.30 Special issue, pp.489-51
- Nathaniel Boso. 2011 “*The Antecedents and Consequence of Product Innovation Success*”: A Study Of International New Ventures From a Developing Economy USASBE_2011_Proceedings-Page 0313
- Norzaidi Et. Al. 2007. ‘Internet Usage and Managers’ Performanmce in The Port Industry”. *Industrial Management and Data System*. Vol.107 No.8 pp.1227-1250.
- O’Brien, J.A. 1996. *Managemet Information System, Managing For Information Technology in the Networked Enterprise*, Third Edition, Richard D. Irwin, Company.
- Odaka, K. And Sawai, N 1990, *Intenational to small Business in Historical Perspective*, Prentice Hall, London.
- Ohmae, K. 1985. *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. The Free Press, New York.
- Ohmae, K. 1989. “Managing in borderless word”, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 152-61
- Oliner,Stephen D.and Daniel E. Sichel 2000. The Resurgence of Productivity Growth in The Late 199s. Is Information Technology the Story?”*Journal of Economic Perspectives* 14(4), 3-22.

- Oliver. 1999 *“Is relationship marketing for everyone? The current issue and full text archive of this journal is available at.*
- Ozsomer, A. And Prussia, G.E. 2000. “Competing perspective in international marketing strategy contingency and process models”, *Journal of International Marketing*. 8, 27-50
- Palmatier, Robert W.; Rajiv P. Dant; Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans. 2006. “Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis”. *Journal of Marketing* Vol 107 (October 2006), 136-153.
- Pandza, S., Baetens, M., Park, C.H., Au, T., Keyhan, M., and Matin, A. (2000). The G-protein FlhF has a role in polar flagellar placement and general stress response induction in *Pseudomonas putida*. *Mol. Microbiol.* 36, 414–423.
- Pascale R.T. and Athos, A.G. 1987, *The Art of Japanese Management*, Penguin Business Library, England.
- Pearce II J.A, and Robinson Jr. R.B. 2007. *‘Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*, 5th ed. Burr Ridge, Illinois.
- Pelton, W.H., Ward, S.H., Hallof, P.G., Sill, W.R. and Nelson, P.H., 1978. Mineral discrimination and removal of inductive coupling with multifrequency IP. *Geophysics*, 43, 588-609.
- Pelton, W.H., Sill, W.R. and Smith, B.D., 1983. Interpretation of complex resistivity and dielectric data. Part I. *Geophys. Trans.*, 29, 297-330.
- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978). *“The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective”*. New York, NY, Harper and Row.
- Peter H. Antoniou. *“Managing Value Chain Strategy”* .*Journal of Management and Marketing Research*
- Piero Morosini. 2004 *“Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance”* *World Development* Vol. 32, No. 2, pp. 305–326
- Porter , Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E.. 1985. “Competitive Advantage”. New York:Free Press
- Powers, Thomas L. And Jeffrey J Loyka. 2007. “Market Industry, and Company Influences on Global Product Standardization, “ *International Marketing Review*, 24 (6), 678-94.
- Prahalad, C.K. and Hammel, G. 1994. *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Quayle, M. 2002. “E-Commerce: the challenge for UK SMEs in the twenty-first century”, *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 22 No. 10, pp. 1148-61
- Quayle, M. 2003.” A study of Supply Chain Management Practice in UK Industrial SMEs”, *Supply Chain Management an international Journal*. Vol. 8. No.1, pp. 79-86.
- Rajaobelina, M. 2003. “ A study of supply chain management practice in UK industrial SMEs” *Supply Chain Management an International Journal*. Vol. 8 No. 1, pp. 79-86.
- Rakhmat, Jalaluddin, 2002, *Psikologi Komunikasi*, Bandung, Penerbit PT. Remaja
- Ramdass and L. Pretorius. 2011 *“Implementation of Modular Manufacturing in the Clothing Industry in Kwazulu-Natal”* : a Case Study South African *Journal of Industrial Engineering* Vol 22(1): 167-181

- Ramdall, T. And Ulrich, K. 2001. Product variety, supply chain structure, and firm performance: analysis of the US bicycle industry”, *Management Science*, vol. 47 No. 12, pp. 1588-604.
- Ramesh and Bikram K. Bahinipati. 2011 “*The Indian Apparel Industry: A Critical Review of Supply Chains*” ICOQM-10 June 28-30, 2011
- Render, Barry dan Jay Heizer., 2001. *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Reekers, N. and S. Smithson. 1996. “*The role of EDI in inter-organizational coordination in the European automotive industry*”. *Eur J Inf Syst* 5:120-130.
- Retno Ardianti. 2006 “*Tinjauan Terhadap Dampak Teknologi Informasi dalam Organisasi Bisnis dan Upaya untuk Merealisasikan Manfaat Positifnya*” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, VOL.8, NO. 2, 72-77
- Robert D. Galliers and Dorothy E. Leidner 1994. “*Strategic Information Management*” Challenges and strategies in managing information systems Third edition.
- Robert D. Galliers, Dorothy E. Leidne. 2005 ‘*Strategic Information Management*’ Challenges and Strategies in Managing Information Systems Fourth Edition
- Robert Jones, 2010 “*International Business Environment & Strategy*” Slides based on Johnson, Scholes & Whittington (2005) “Exploring Corporate Strategy”, Ronald F. Bushand Shelby D. Hunt, eds., Chocago: American Marketing Association pp. 116-9.
- Ronal H Ballou, et.al. 2005. *Business Logistic: Supply Chain Management*. Fifth Edition. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Rosdakarya.Sunarto, 2006, *Keluargaku Permata Hatiku*, Jakarta, Jagadnita Publishing.
- Ross M. Miller, 2003. "Don't Let Your Robots Grow Up To Be Traders: Artificial Intelligence, Human Intelligence, and Asset-Market Bubbles," Experimental 0306001, EconWPA.
- Rungtusanatham, M., F. Salvador, C. Forza and T. Y.Choi, 2003. “*Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective*”. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 9, 1084-1099
- Sobirin Malian. 2010 “*Perkembangan Filsafat Ilmu serta Kaitannya dengan Teori Hukum*” UNISIA, Vol. XXXIII No. 73.Stansfield, M.,Gant , K. 2003. An investigation into issues infulencing the use of the internet and electronic commerce among Small-Medium Sized Enterprice. *Journal of Electronic Commerce Research*. 4(I), 15-33).
- Simon , J. Wardop, S. 2002, ‘Australian Use of Information Technolgy and Its , Contribution To Growth.’ Research Discussion Paper, Economic Research Departemen Reserve Bank af Australia <http://www.rba.gov.au/rdp/RDP2002-02.pdf>.
- Simons, Francis, Jones, 2001 : *The UK red Meat industry : A value Chain analysis Approach*. From : www.mlc.org.uk/forum/phasetwo/. Retrieved April 2004.
- Stanton W.J.,and Futurel C. 1987. *Fundamental of Marketing*, McGraw Hill, New York.
- Setijadi. Diah Pramestari, Bernadetta Kwintiana Ane. 2004 “*Analisis Pengaruh Penerapan Teknologi Informasi untuk Perbaikan Kinerja Rantai Pasok*

- Sistem Produksi-Distribusi dengan Menggunakan” Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*
- Suparjan dan Hempri Suyatno. 2002. “*Kebijakan Upah Minimum yang Akomodatif*” *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik* ISSN 1410-4946. Volume 5, Nomor 3, (295-313)
- Stanley F. Slater and Jakki J. Mohr. 2006 “*Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type*’. *J Prod Innov Manag*; 23: 26–33 r Product Development & Management Association
- Stephan M. Wagner, Feryal Erhun and Pan Theo Grosse-Ruyken. 2012 “*The Link between Supply Chain Fit and Financial Performance of the Firm*” *Journal of Operations Management OPEMAN_774*
- Suyanto, Bagong dan Cahyana, Yanyan, 1996, Surabaya, *Kajian Komunikasi Dan Seluk Beluknya*, Surabaya, Airlangga University Press.
- Suyanto, Bagong dan Narwoko, J. Dwi, 2006, *Sosiologi: Teks Pengantar dan Terapan*, Jakarta, Prenada Media Group.
- Tallon, P.P., Kraemer, K.L. and Gurbaxani, V.2000”Executive’ Perception of the Business Value if information Tehnology: A Process-Oriented Approach”, *Journal of Management Information Systems*, vol. 16(40, p.145-173
- Taylor, W.A.,& Adair, R.G. 1994. Evaluation of quality awards and self assesment practices in Europa. A case for considering organization size.
- Teresa Betts dan Suresh K. Tadisina. 2009 “*Supply Chain Agility, Collaboration, and Performance: How do they Relate?* POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S. A. May 1 to May 4.
- Thorelli, HB. 2006 “*Networks: Between markets and hierarchies*”
- Van Weele, A.J. Gelderman, C.J. 2005. “*Purchasing Portofolio Models: a critique and update*’, *The Journal of Supply Chain Management*, vol. 41 no. 3, pp. 19-28.
- Valter Afonso Vieira. 2010 “*Antecedents and Consequences of Market Orientation*”: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis. *BAR*, Curitiba, v. 7, n. 1, art. 3, pp. 40-58, Jan./Mar.
- Waterman Jr. R.H. 1982. “*The Seven Element of Strategic Fit*”, *Journal of Business Strategiy*, vol. 3, Winter, pp. 19-31.
- Williamson, O. E. 1975. *Market and Hiearchies*, The Free Press, New York.
- Williams, GC: 1985. In Defence of Reductionism. In *Oxford Studies in Evolutionary Biology*, eds R Dawkins and M Ridley, Oxford University Press.
- Williams, GC: 1966. *Adaptation and Natural Selection*, Princeton University Press, reissued with a new Introduction, 1996.
- Williams, GC: 1992. *Natural Selection: Domains, Levels, and Challenges*, Oxford University Press.
- Witzel dan Beimborn, 2006. “*A Unified Economic Model of Standard Diffusion: The Impact of standardization Cost, Network effect, and Network Topology*” *MIS Quarterty* Vol.30 Special issu, pp.489-51
- Wuellenweber *et.al*, (2008), “*Industrial Process standardization: a case study* “ *Journal of Bussines Logistics*, Vol. 20 No. 2, pp.1-33.
- Yip, G.S. 1989, *Global Stregy.....in a world of nations?*”, *Sloan Management Review*, Autumn, pp. 29-41

- Yong-Hui Li, Jing-Wen Huang, Ming-Tien Tsai. 2008 “*Entrepreneurial orientation and firm performance*”: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management* 38 440–449
- Yuan Niu, 2010, “The impact of information technology on supply chain performance: A knowledge management perspective” THE UNIVERSITY OF NORTH CAROLINA AT CHARLOTTE, 2010, 221 pages; 34048
- Zacharia, Nix dan Lusch 2009. “An Analysis of Supply Chain Collaborations and Their Effect on Performance Outcomes”, *Journal of Business Logistics*. Vol. 30. No. 2. 101.
- Zahra, S.A. dan George G. 2000. Manufacturing Strategy and New Venture Performance A Comparison of Independent and Corporate Ventures in the Biotechnology Industry. *The Journal of High Technology management Research*, 10(2): 313-345.
- Zabidi, Y. 2001. Supply Chain Management: Teknik Terbaru Dalam Mengelola Aliran Material/Produk dan Informasi dalam Memenangkan Pesaing. *Usahawan*, 02: hlm.3-7.
- Zou, S. And Cavusgil, T. 2002. The GMS: a board conceptualisation of global marketing strategy and its effect on firm performance”, *Journal of Marketing*, 66, 40-56.