

DISERTASI

**PENGARUH STANDARDISASI PRODUK, INFRASTRUKTUR DAN
INTEGRASI RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA DAN DAYASAING
PEDAGANG KAKAO DI PROVINSI SULAWESI BARAT**

***THE EFFECT OF PRODUCT STANDARDIZATION, INFRASTRUCTURE
AND INTEGRATION OF THE SUPPLY CHAIN ON THE
PERFORMANCE AND COMPETITIVENESS OF COCOA TRADER
IN WEST SULAWESI PROVINCE***

**WAHYU MAULID ADHA
P0500314413**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



Optimization Software:
www.balesio.com

DISERTASI

**PENGARUH STANDARDISASI PRODUK, INFRASTRUKTUR DAN
INTEGRASI RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA DAN DAYASAING
PEDAGANG KAKAO DI PROVINSI SULAWESI BARAT**

***THE EFFECT OF PRODUCT STANDARDIZATION, INFRASTRUCTURE
AND INTEGRATION OF THE SUPPLY CHAIN ON THE
PERFORMANCE AND COMPETITIVENESS OF COCOA TRADER
IN WEST SULAWESI PROVINCE***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

Disusun dan diajukan oleh:

**WAHYU MAULID ADHA
P0500314413**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



DISERTASI


PENGARUH STANDARDISASI PRODUK, INFRASTRUKTUR DAN INTEGRASI RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA DAN DAYASAING PEDAGANG KAKAO DI PROVINSI SULAWESI BARAT

Disusun dan diajukan oleh:

WAHYU MAULID ADHA
P0500314413

telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi pada tanggal, **17 Januari 2019** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Tim Promotor



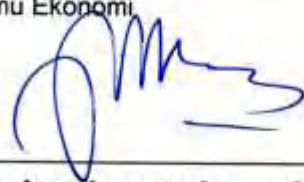
Prof. Dr. Muhammad Yunus Zain, MA
Promotor




Dr. Muhammad Ismail P, SE., M.Si
Kopromotor I



Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si
Kopromotor II

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi


Dr. Anas Iswanto Anwar, SE.,MA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si



PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Wahyu Maulid Adha**

NIM : P0500314413

Jurusan/Program Studi : Ilmu Ekonomi

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul :

Pengaruh Standardisasi Produk, Infrastruktur dan Integrasi Rantai Pasok terhadap Kinerja dan Daya saing Pedagang Kakao di Provinsi Sulawesi Barat.

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU N0.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 2019

Yang Membuat Pernyataan,

Wahyu Maulid Adha



PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT, Yang Maha Suci, Maha Agung, Pencipta langit dan bumi beserta isinya, berkat cinta dan kasih sayangNYA serta limpahan ilmu yang diberikanNYA sehingga peneliti dapat menyelesaikan disertasi ini.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya peneliti haturkan kepada promotor Prof. Dr. Muhammad Yunus Zain, MA, kopromotor Dr. Muhammad Ismail P, MSi dan Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si yang telah berkenan membimbing, memberikan motivasi, bantuan literatur, diskusi-diskusi, nasehat, arahan dengan penuh kesabaran dan perhatian dalam penulisan sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Dr.Muh. Romansyah Sahabuddin., SE.,MSi, selaku penguji eksternal, Prof. Dr. Basri Hasanuddin, MA, Prof.Dr. Muhammad Asdar,SE.,M.Si, Prof.Dr. Otto R. Payangan,SE.,M.Si, Prof.Dr. Nurdin Brasit, SE.,M.Si dan Dr. Madris, DPS, SE, MSi, selaku tim penguji internal yang telah banyak memberikan arahan dan masukan dalam penulisan disertasi sehingga menjadi tulisan yang lebih berkualitas dan mempunyai nilai tambah dalam dunia pendidikan dan ilmu pengetahuan.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Prof. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA, selaku Rektor Unhas, Prof.Dr.Abd.Rahman Kadir.,SE.M.Si, selaku Dekan sekaligus sebagai Pelaksana tugas Ketua Program Studi S3 Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin atas segala kemudahan, arahan, nasehat dan

dan dalam penyelesaian disertasi ini.



Sembah sujud dan rasa hormat yang paling dalam peneliti haturkan kepada yang tercinta dan tersayang almarhum Muh.Said Adha, BA dan Enaul Mardiana selaku orang tua peneliti, istri tercinta dan tersayang Masriani,SE, ananda tercinta dan terkasih Nur Reski Wahyuni, Muhammad Ayatullah, Putri Fadilah Wahyuni, Muhammad Anis dan Muhammad Alafqih. Yang tercinta ayah mertua (alm) Kadirung, S.Sos dan Ibu mertua Hj.St.Djahera, saudara-saudara saya, yang semuanya selalu memberikan semangat, kasih sayang, bantuan dan limpahan doa-doa, yang semua itu tak mungkin bisa terbalaskan, semoga Allah SWT selalu memberikan yang terbaik dan kemuliaan hidup di dunia dan akhirat.

Teman-teman di Fakultas Ekonomi Universitas Sulawesi Barat, teman-teman angkatan 2014 program S3 Unhas, seluruh staf administrasi Program Studi S3 Ilmu Ekonomi Unhas dan semua pihak yang namanya tidak bisa peneliti sebutkan satu per satu dalam prakata ini, peneliti mengucapkan ribuan terima kasih yang tak terhingga atas segala bantuan, semangat, kerjasama dan doanya .

Disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan, namun bila terjadi kesalahan dalam disertasi ini merupakan keterbatasan peneliti semata. Semoga disertasi ini mendatangkan manfaat baik bagi peneliti maupun bagi orang lain, semoga Allah SWT selalu memberikan cinta, ridho dan rahmadNYA kepada kita semua. Aamiin.

Makassar, 2019

Wahyu Maulid Adha



ABSTRAK

WAHYU MAULID ADHA, *Pengaruh Standardisasi Produk, Infrastruktur dan Integrasi Rantai Pasok terhadap Kinerja dan Daya saing Pedagang Kakao di Provinsi Sulawesi Barat* (dibimbing oleh Muhammad Yunus Zain, Muhammad Ismail , P dan Ria Mardiana ,Y)

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh langsung standardisasi produk, infrastruktur dan integrasi rantai pasok terhadap daya saing pedagang kakao di Provinsi Sulawesi Barat. Tujuan selanjutnya adalah menganalisis pengaruh tidak langsung standardisasi produk, infrastruktur dan integrasi rantai pasok terhadap daya saing melalui kinerja, serta menganalisis pengaruh langsung kinerja terhadap daya saing pedagang kakao di Provinsi Sulawesi Barat.

Dengan menggunakan pendekatan *explanatory research*, pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara *cross-section* melalui kuesioner. Jumlah keseluruhan responden adalah sebanyak 200 pedagang kakao yang mencakup 6 Kabupaten/Kota di Sulawesi Barat. Metode analisis data yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah estimasi *Structural Equation Modeling* (SEM).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa standardisasi produk tidak berpengaruh langsung terhadap daya saing, akan tetapi berpengaruh tidak langsung terhadap daya saing melalui kinerja. Infrastruktur berpengaruh negatif secara langsung terhadap daya saing dan berpengaruh tidak langsung terhadap daya saing melalui kinerja. Integrasi rantai pasok berpengaruh positif secara langsung terhadap daya saing dan berpengaruh tidak langsung terhadap daya saing melalui kinerja. Adapun kinerja berpengaruh positif secara langsung terhadap daya saing.

Kata Kunci : *Standardisasi Produk, Infrastruktur, Integrasi Rantai Pasok, Kinerja dan Daya saing.*



ABSTRACT

WAHYU MAULID ADHA, *The effect of Product Standardization, Infrastructure and Integration of the Supply Chain on the Performance and Competitiveness of Cocoa Trader in West Sulawesi Province* (supervised by **Muhammad Yunus Zain, Muhammad Ismail, P and Ria Mardiana, Y**)

This research aimed to analyze the direct effect of product standardization, infrastructure and the integration of supply chain on competitiveness of cocoa trader in West Sulawesi Province. The next aimed to analyze the indirect effect of product standardization, infrastructure and integration of supply chain on competitiveness through performance, and analyze the direct effect of performance on competitiveness of cocoa trader in West Sulawesi Province.

By Using the design of explanantory research, the collectiing data in this research was done by *cross-section* through questionnaires. The total of respondents was 200 cocoa traders covering 6 regions/cities in West Sulawesi Province. The method of data collection used in testing the hypothesis was the estimate Structural Equation Modeling (SEM).

The research findings indicated that the product standardization had no direct effect on the competitiveness. However, it had an indirect effect on the competitiveness through the performance. The infrastructure had a direct of negative effect on the competitiveness, as well as an indirect effect on the competitiveness through the performance. The integration of supply chain had a direct positive effect on the competitiveness as well as an indirect effect on the competitiveness through the performance. And the performance had a direct positive effect on the competitiveness.

Keywords: Product Standardization, Infrastructure, Integration of supply chain, Performance and Competitiveness.



DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI	iii
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRAC	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	17
1.3 Tujuan Penelitian	17
1.4. Kegunaan Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Tinjauan Teoritis	20
2.1.1. . Pengaruh Standardisasi Produk terhadap Kinerja Rantai Pasok dan Dayasaing	20
2.1.2. Pengaruh Infrastruktur terhadap Kinerja dan Dayasaing	35
2.1.3. Pengaruh Integrasi rantai pasok terhadap Kinerja dan Dayasaing	63



	Halaman
2.1.4. Pengaruh Kinerja Rantai Pasok terhadap Dayasaing	85
2.2. Hasil-hasil Empiris Terkait Sebelumnya	104
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	122
3.1. Kerangka Konseptual	122
3.2. Hipotesis	126
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1. Rancangan Penelitian	128
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	128
4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	128
4.4. Metode Pengumpulan Data	130
4.5. Variabel Penelitian	131
4.6. Penentuan Skor	132
4.7. Teknik Analisis Data	133
4.8. Definisi Operasional Variabel	136
4.9. Instrumen Penelitian	141
BAB V HASIL PENELITIAN	148
5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	148
5.2. Gambaran Umum Responden	155
5.3. Analisis Deskriptif Karakteristik Variabel	160
5.4. Analisis Regresi Linier Berganda dan Analisis Regresi Logistik 5.4.1. Analisis Regresi Linier Berganda 5.4.2. Analisis Regresi Logistik	181



BAB VI PEMBAHASAN	190
6.1. Analisis dan Implikasi Pengaruh Standardisasi Produk terhadap Dayasaing Baik Secara Langsung Maupun Tidak Langsung Melalui Kinerja Pedagang Kakao di Provinsi Sulawesi Barat	190
6.1.1. Analisis dan Implikasi Pengaruh Standardisasi Produk Terhadap Dayasaing Pedagang Kakao	190
6.1.2. Analisis dan Impikasi Pengaruh Standardisasi Produk Terhadap Kinerja Pedagang Kakao	192
6.1.3. Analisis dan Impikasi Pengaruh Standardisasi Produk Terhadap Dayasaing Melalui Kinerja Pedagang Kakao	195
6.2. Analisis dan Implikasi Pengaruh Infrastruktur Terhadap Dayasaing Baik Secara Langsung Maupun Tidak Langsung Melalui Kinerja Pedagang Kakao di Provinsi Sulawesi Barat	197
6.2.1. Analisis dan Implikasi Pengaruh Infrastruktur Terhadap Dayasaing Pedagang Kakao	197
6.2.2. Analisis dan Implikasi Pengaruh Infrastruktur Terhadap Kinerja Pedagang Kakao	199
6.2.3. Analisis dan Implikasi Pengaruh Infrastruktur Terhadap Dayasaing Melalui Kinerja Pedagang Kakao	202
6.3. Analisis dan Implikasi Pengaruh Integrasi Rantai Pasok Terhadap Dayasaing Baik Secara Langsung Maupun Tidak Langsung Melalui Kinerja Pedagang Kakao di Provinsi Sulawesi Barat	204



	Halaman
6.3.1. Analisis dan Implikasi Pengaruh Integrasi Rantai Pasok Terhadap Dayasaing Pedagang Kakao	204
6.3.2. Analisis dan Implikasi Pengaruh Integrasi Rantai Pasok Terhadap Kinerja Pedagang Kakao	207
6.3.3. Analisis dan Implikasi Pengaruh Integrasi Rantai Pasok Terhadap Dayasaing melalui Kinerja Pedagang Kakao	210
6.4. Analisis dan Implikasi Pengaruh Kinerja Terhadap Dayasaing Pedagang Kakao di Sulawesi Barat	212
6.5. Keterbatasan Penelitian dan Penelitian mendatang	214
 BAB VII PENUTUP	 216
7.1. Kesimpulan	216
7.2. Saran	217
 DAFTAR PUSTAKA	 220
LAMPIRAN-LAMPIRAN	238



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Perkembangan Luas Area, Produksi, Ekspor dan Impor	6
2.1. Peta Studi Terkait Sebelumnya	113
4.1. Jumlah Responden Penelitian	129
4.2. Pemeringkat Skala Likert	132
4.3. Hasi Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Variabel Standarisasi Produk	143
4.4. Hasi Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Variabel Infrastruktur	144
4.5. Hasi Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Variabel Integrasi Rantai Pasok	145
4.6. Hasi Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Variabel Kinerja	146
4.7. Hasi Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Variabel Daya saing	147
5.1. Perkembangan Luas Tanaman Kakao (Ha) di Sulawesi Barat	150
5.2. Perkembangan Produksi (ton) Tanaman Kakao di Sulawesi Barat	151
5.3. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Kabupaten	155
5.4. Deskripsi Responden	157
5.5. Deskripsi Variabel Standarisasi Produk	162
5.6. Deskripsi Variabel Infrastruktur	167
5.7. Deskripsi Variabel Integrasi Rantai Pasok	170
5.8. Deskripsi Variabel Kinerja	174
5.9. Deskripsi Variabel Daya saing	177
5.10. Rata-rata dan Kategori Persepsi Responden	180



	Halaman
5.11 Evaluasi <i>Confirmatory Faktor</i> Variabel Standarisasi Produk	181
5.12 Evaluasi <i>Confirmatory Faktor</i> Variabel Infrastruktur	182
5.13. Evaluasi <i>Confirmatory Faktor</i> Variabel Integrasi Rantai Pasok	183
5.14. Evaluasi <i>Confirmatory Faktor</i> Variabel Kinerja	184
5.15. Evaluasi <i>Confirmatory Faktor</i> Variabel Daya saing	185
5.16. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung	186
5.17. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total	188



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
3.1. Kerangka Konsep Penelitian	124
4.1. Operasional Variabel Penelitian	135
5.1. Persentase Luas Wilayah Setiap Kabupaten	149
5.2. Pola Jalur Distribusi Biji Kakao di Sulawesi Barat	154
5.2. Hasil Model Penelitian	186



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.

Persaingan bisnis yang semakin ketat diakibatkan dampak diberlakukannya era perdagangan bebas telah menggeser paradigma bisnis dari *Comparative Advantage* menjadi *Competitive Advantage*, memaksa kegiatan bisnis/perusahaan memilih strategi yang tepat. Strategi yang dimaksud adalah dimana perusahaan berada dalam posisi strategis dan bisa beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah (Chin *et al.*, 2010).

Terjadi pergeseran paradigma persaingan bisnis moderen ditandai oleh adanya perubahan fokus persaingan dari persaingan antara perusahaan secara mandiri kearah persaingan antara jejaring bisnis seperti *supply chain* (rantai pasokan). Kondisi ini memunculkan fenomena baru yang lebih dikenal dengan era kompetensi antara jejaring bisnis atau *network competition era*. (Anatan dan Ellitan, 2008).

Konsep daya saing juga dikembangkan oleh (Porter, 1990) dengan melakukan kajian mendalam terkait dengan konsepsi daya saing bangsa. Menurut (Porter, 1990) konsepsi daya saing bangsa diterjemahkan sebagai kemampuan untuk melakukan memaksimalkan pemberdayaan berbagai potensi (sumber daya manusia, keuangan, alam, dst) dalam rangka meraih produktivitas yang setinggi-tingginya. Selanjutnya, munculnya organisasi *World Economic Forum* (WEF) yang rutin mempublikasikan dokumen "The



Global Competitiveness Report (GCR)” dengan melakukan perbandingan peringkat daya saing (*competitiveness*) antar negara-negara di dunia memicu posisi persaingan antar negara semakin penting untuk diperdebatkan.

Perdebatan Konsep daya saing dalam manajemen strategis memunculkan beberapa pandangan atau perspektif dalam kaitannya keunggulan bersaing antara lain : *industry organization-based view* atau IOV (pandangan berbasis pasar/industri), *resources-based view* atau RBV (pandangan berbasis sumberdaya), *knowledge based view* atau KBV (pandangan berbasis pengetahuan) dan *intellectual capital –based view* atau IBV adalah pandangan berbasis modal intelektual. (Zegveld and Hartigh, 2000)

Strategi *industrial organization view* (IOV) menggunakan kekuatan eksternal (Pesaing, Pemasok, pelanggan) sebagai titik awal untuk pengembangan strategi, perspektif ini menekankan bahwa kekuatan pasar eksternal seperti ketidakpastian permintaan, turbulensi teknologi dan insensitas persaingan, mendorong keunggulan kompetitif (Porter,1980 ; Porter 1985). Dengan demikian pandangan ini menekankan bahwa kekuatan pasar merupakan sumber utama dari keunggulan kompetitif.

Perspektif *market-based view* (MBV) merupakan modifikasi teori organisasi Industri ke dalam ranah manajemen strategi. *Market-based view* memandang kinerja perusahaan ditentukan oleh posisi unik perilaku stratejik perusahaan dalam menanggapi persaingan pasar (Hoskisson, Hitt dan Ireland, 2004; Porter, 1980, 1985, 1996). Teori ini prinsipnya menekankan pentingnya

pasar yang kompetitif sebagai penentu perilaku perusahaan yang memberikan implikasi pada kinerja perusahaan. Teori MBV merupakan



modifikasi teori Organisasi Industri ke dalam ranah manajemen stratejik (Spanos dan Liokas, 2001).

Modifikasi teori organisasi Industri ke dalam *teori market-based view* dipelopori oleh (Porter, 1981) dengan mengajukan Kerangka Lima Kekuatan persaingan sebagai berikut: kekuatan pembeli, ancaman pesaing baru, kekuatan pemasok, ancaman substitusi dan intensitas persaingan (Porter, 1980, 1996). Posisi unik untuk memperoleh keunggulan daya saing dan kinerja superior hanya dapat diperoleh dengan menerapkan salah satu strategi generik yaitu biaya rendah, keunikan produk dan fokus (Porter, 1980, 1996).

Berbeda dengan pandangan *knowledge-based view* (KBV) menganggap bahwa perusahaan sebagai lembaga yang menghasilkan, mengintegrasikan dan mendistribusikan pengetahuan (Miller, 2002). Kemampuan untuk menciptakan nilai tidak didasarkan pada banyak sumber daya fisik atau keuangan tetapi pada *intangible knowledge-based capability* (kemampuan berbasis pengetahuan yang tidak terwujud). Berdasarkan pendekatan KBV keberhasilan dalam persaingan diatur oleh kemampuan organisasi untuk mengembangkan aset baru berbasis pengetahuan yang menciptakan kompetensi inti. (Prahalad and Hamel, 1990)

Perspektif lainnya adalah *resource-based view* (RBV) berkembang pada tahun 1980 (Wernerfelt, 1984). Pandangan ini menekankan bahwa sumber daya dan kemampuan bersifat istimewa, heterogenitas dan tidak mudah ditiru. RBV menunjukkan bahwa perusahaan harus berusaha untuk mengembangkan sumberdaya dan kemampuan mereka sendiri yang unik sebagai sumber untuk

akan strategi (Aaker, 1995; Prahalad dan Hamel, 1990; Barney, 1991; 1996; Sheng dan Ming, 2009), Namun, RBV tidak menekankan pada



salah satu analisis internal perusahaan atau lingkungan eksternal perusahaan, melainkan menggabungkan dua-duanya (Collis dan Montgomery dalam Sheng and Ming, 2009).

Pandangan berbasis modal intelektual terkait dengan pandangan berbasis sumberdaya (RBV) karena mempunyai perspektif yang sama dengan pada sumberdaya organisasi dan terkait dengan erat dengan pandangan berbasis pengetahuan karena kedua pandangan tersebut membedakan antara *human-related resource* (sumberdaya yang terkait dengan manusia) dan *non-human related resource* (sumberdaya tidak terkait dengan manusia). Modal intelektual sebagai kelompok aset pengetahuan yang dikaitkan dengan organisasi dan paling signifikan berkontribusi terhadap posisi persaingan dengan memberikan nilai tambah kepada stakeholder tertentu (Marr *et al.*, 2003)

Keberadaan strategi *industrial-organization view* atau IOV, *market-based view* atau MBV, *knowledge-based view* atau KBV, *intellectual-based view* atau IBV dan *resource-based view* (RBV), dapat dikatakan bahwa daya saing kakao di Sulawesi Barat akan dipengaruhi oleh dua kekuatan internal (Sumber daya perusahaan) dan eksternal (pasar, pelanggan, pemasok dan pesaing) yang akan dikaitkan dengan kinerja, integrasi rantai pasok, infrastruktur dan standarisasi produk. Namun, dalam penulisan disertasi ini lebih merujuk kepada teori *resource-based view* (RBV). Dengan asumsi bahwa daya saing kakao bersumber dari sumber daya internal yang dimiliki oleh pelaku usaha kakao khususnya di enam (6) kabupaten Provinsi Sulawesi Barat.



World Economic Forum (WEF) dalam laporannya tentang *Global Competitiveness Report*, saat ini menempatkan Indonesia sebagai

negaraperingkat di bawah dibidang dayasaing. Kecenderungan yang demikiansangatlah ironis sebab manakalah negara-negara tetangga lainnya seperti Malaysia, Thailand dan Singapura pada kurun waktu yang sama justru memperlihatkan peningkatan daya saing, Indonesia malah sebaliknya. Hal ini menyiratkan suatu pertanyaan penting, sebenarnya apa yang terjadi bagi Indonesia apakah *economic power* Indonesia yang semakin lemah ataukah negara lain yang semakin kuat.

Kakao merupakan salah satu hasil perkebunan Indonesia yang cukup potensial dan merupakan salah satu komoditi ekspor. Hal ini didukung oleh areal tanam di Indonesia yang masih tersedia, tenaga kerja dan tenaga ahli kakao yang juga memadai sehingga tidak berlebihan bila potensi ini masih dapat ditingkatkan. Disamping itu kakao juga sebagai penyedia devisa negara dan berperan dalam mendorong pengembangan wilayah serta pengembangan agroindustri. Hal ini didukung oleh areal tanam di Indonesia yang masih tersedia, tenaga kerja dan tenaga ahli kakao yang juga memadai sehingga tidak berlebihan bila potensi ini masih dapat ditingkatkan. Disamping itu kakao juga sebagai penyedia devisa negara dan berperan dalam mendorong pengembangan wilayah serta pengembangan agroindustri.

Sektor industri Kakao sebagai salah satu tumpuan pembangunan perekonomian nasional seharusnya tangguh (*robust*) terhadap dinamisasi dan guncangan pasar global. Sektor industri kakao mempunyai peranan penting dalam pembentukan produk domestik bruto (PDB). Dimana kakao merupakan

salah satu komoditas ekspor dari sub sektor perkebunan yang merupakan salah satu unggulan nasional yang memberikan sumbangan devisa ketiga setelah kelapa sawit dan karet (Goenardi *et al.*, 2007).



Ditinjau dari perdagangan Internasional, Indonesia menempati urutan ketigadengan pangsa pasar 14,6% dari total produksi 2,96% pada tahun 2010, sedangkan peringkat pertama dan kedua tetap ditempati oleh Pantai Gading dan Nigeria dengan pangsa masing-masing sebesar 26,7% dan 18,6% (Intracen, 2011). Produksi Indonesia sebesar 777 ribu ton dengan luas lahan 1.774.307 ha, Pantai Gading produksi 1.499 juta ton dengan luas lahan 1.448.992 ha dan Ghana produksi 835 ton dengan luas lahan 835.466. (FAO, 2013).

Dengan demikian, peran Indonesia dalam struktur pasar kakao dunia sangat penting. Berikut informasi perkembangan kakao indonesia sepuluh tahun terakhir berdasarkan data badan pusat statistik (BPS) tahun 2017.

Tabel 1.1. Perkembangan Luas Area, Produksi, Ekspor dan Impor tahun 2007- 2016

Tahun	Luas areal (ha)	Produksi (ton)	Ekspor (ton)	Impor (ton)
2007	1.379.279	740.006	503.522	43.528
2008	1.425.216	803.594	515.523	53.331
2009	1.587.136	809.583	535.236	46.356
2010	1.650.356	837.918	552.880	47.453
2011	1.732.641	712.231	410.257	43.685
2012	1.774.464	740.513	387.790	48.220
2013	1.740.612	720.862	414.092	63.191
2014	1.727.437	728.414	333.679	139.990
2015	1.709.284	593.331	355.321	84.438
2016	1.701.351	656.817	240.569	73.154

Sumber : BPS Indonesia, 2017

Berdasarkan Tabel 1.1. di atas menunjukkan bahwa peningkatan jumlah produksi, ekspor dan impor saling bertolak belakang terutama terjadi pada tahun 2014. Peningkatan produksi sebesar 728.414 (ton) hanya mampu memberikan nilai ekspor sebesar 333.679 (ton) dan justru nilai impor mengalami peningkatan sebesar 139.990 (ton). Fenomena ini tergambar bahwa daya saing



kakao di Indonesia masih perlu mendapatkan perhatian. Permintaan kakao di pasar global tentunya tergantung dari kualitas kakao yang dihasilkan. Jumlah produksi kakao yang dihasilkan semestinya masih memungkinkan adanya penambahan persentase nilai ekspor dan menurunkan persentase nilai impor. Banyaknya impor kakao yang masuk akan mengakibatkan harga kakao di pasar nasional akan mengalami penurunan (Wahyudi *et.al.*, 2008)

Salah satu wilayah sentra penghasil kakao terbesar yang ada di Indonesia adalah Provinsi Sulawesi Barat dengan menempati urutan ke empat setelah Sulawesi Tengah, Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara dengan kontribusi sebesar 15,37% dari total produksi pada tahun 2013, 14,87% dari total produksi pada tahun 2014 , 16,08% dari total produksi tahun 2015, 14,83% dari total produksi tahun 2016 (ditjenbun, 2016).

Besarnya jumlah produksi kakao di Provinsi Sulawesi Barat menuntut peran pedagang yang terlibat dalam pemasaran komoditas ini. Setiap pedagang yang terlibat mengharapkan agar aktifitas pemasarannya lebih efisien agar mereka dapat mengembangkan usahanya. Dalam tata niaga kakao peran terbesar dilakukan oleh pedagang mulai dari pedagang kecil sampai dengan pedagang kabupaten/kota. Tingkat harga yang digunakan dalam tata niaga kakao mengacu pada tingkat harga yang ditetapkan oleh kedua pasar besar komoditas kakao yaitu di *New York* dan *London* yang cenderung berfluktuasi. Sehingga para pedagang memerlukan strategi dayasaing untuk tetap *survive* dalam menjalankan usahannya.



Salah satu persoalan yang sering mempengaruhi dayasaing adalah perusahaan. Dayasaing dapat dicapai apabila kinerja bekerja secara

baik. Salah satu aspek penting dan fundamental adalah manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan, untuk menciptakan manajemen kinerja yang efektif diperlukan sistem pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja rantai pasok secara holistik (Pujawan, 2005).

Namun demikian, proses untuk memilih ukuran kinerja rantai pasok yang tepat cukup sulit karena kompleksitas dari sistem yang dihadapi. Salah satu area yang paling sulit dalam seleksi pengukuran kinerja rantai pasok adalah pengembangan sistem pengukuran kinerjanya (Beamon, 1999). Salah satu masalah dalam literatur pengukuran kinerja rantai pasok adalah sangat beragamnya disain pengukuran. pengukuran kinerja cenderung berfokus pada aspek yang berbeda-beda dalam disain sistem pengukuran. Secara umum, aspek pengukuran kinerja rantai pasok dapat dikaitkan dengan kualitas, waktu, fleksibilitas dan biaya (Neely *et al.*,2005).

Dimensi persaingan dalam mengukur kinerja rantai pasok adalah *productivity growth* (pertumbuhan produktivitas) dan *customer relationship* (hubungan dengan pelanggan) juga diikutsertakan sebagai indikator kinerja. Dimensi atau indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja rantai pasok pada umumnya mengindikasikan kinerja anggota inti rantai pasok yang didukung para *stakeholder* sehingga menggambarkan kinerja rantai pasok keseluruhan. Tidak seluruh indikator kinerja rantai pasok bersifat kuantitatif. Agar indikator yang bersifat kualitatif dapat diukur, maka pada umumnya peneliti-peneliti mengukurnya dengan menggunakan persentase peningkatan dari tahun sebelumnya (Zailani dan Rajagopal, 2005).



Permasalahan yang terjadi dalam usaha kakao di 6 (enam) kabupaten Provinsi Sulawesi Barat dalam aspek kinerja adalah rendahnya produktifitas kakao. Berdasarkan data dari BPS Provinsi Sulawesi Barat perkembangan luas lahan kakao 3 (tiga) terakhir (2014-2016) mengalami penurunan Luas tanaman kakao 168.031 (ha) pada tahun 2014 dan 153.693 (ha) tahun 2015 serta 104.010 (ha) pada tahun 2016. Hal ini disebabkan, banyaknya tanaman kakao beralih fungsi ke perkebunan sawit terutama di Daerah Mamuju Tengah dan Mamuju Utara. Demikian juga dari sektor produksi kakao juga terus mengalami penurunan dengan total produksi 88.463 (ton) pada tahun 2014 dan 83.565 (ton) pada tahun 2015 dan produksi kembali mengalami penurunan 84.429 (ton) tahun 2016. Penurunan ini disebabkan banyaknya tanaman kakao yang sudah berusia tua (+20 tahun) dan juga serangan hama dan penyakit seperti busuk buah dan kanker batang (BPS Sulbar, 2016).

Salah satu upaya dalam peningkatan kinerja usaha perkebunan rakyat kakao adalah program gernas dan sertifikasi kakao. Semestinya program ini mendorong perbaikan kualitas dengan memberikan harga premi kepada petani dan pedagang pola pembagian kepada petani dimediasi oleh industri dan eksportir. Data yang diperoleh program sertifikasi di 6 (enam) Kabupaten Provinsi Sulawesi Barat yakni Kab.Polman, Kab.Mamuju, Kab.Mamuju Tengah, Kab.Mamuju Utara, Kab.Mamasa dan Kab.Majene sudah bersertifikat dari data yang diperoleh dari Asosiasi Pengusaha Kakao Indonesia (ASKINDO) jumlah petani dan pedagang kakao yang bersertifikat sebanyak 399 kelompok dengan luas lahan 14.242.31 ha dan total produksi 11.172.035 ton yang tersebar di Provinsi Sulawesi Barat (ASKINDO, 2016).



Pada kenyataanya sertifikasi maupun gernas kakao belum mampu meningkatkan produktivitas pelaku usaha kakao di Provinsi Sulawesi Barat, persyaratan-persyaratan mutu ataupun kualitas yang dihasilkan masih berada dibawah standar mutu yang diatur oleh standar nasional Indonesia (SNI) maupun oleh lembaga-lembaga sertifikasi dunia,. hal ini disebabkan petani kakao menghasilkan biji kakao asalan yang tidak difermentasi .

Dari aspek usaha kakao juga mengalami permasalahan kurangnya pengetahuan dan kemampuan pedagang kakao berimplikasi pada tidak sedikit yang mengalami kebangkrutan usaha, tidak menentunya harga akibat dari harga kakao dunia (harga pasar *NY/London*) berfluktuasi terkadang membuat pelaku usaha atau pedagang kakao salah mengambil keputusan. Masuknya beberapa industri/eksportir di beberapa kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat seperti PT. Mars Indonesia, PT. Olam, PT, Cargill dan PT. TMCI memaksa pedagang untuk bersiang dan bertindak spekulatif dalam melakukan pembelian biji kakao.

Beberapa peneliti dalam menguji daya saing dengan Pendekatan *resource-based view* (RBV) antara lain (Scheepers, 2012; Clulow, 2007; Barry & Gerstman, 2007; Morgant and Hunt, 1994; Barry 1991) mengukur daya saing perusahaan *Entrepreneurial skill* sebagai kemampuan *entrepreneur* dalam memaksimalkan sumber daya dan melihat peluang yang ada demi keunggulan kompetitif perusahaan. Banyak penelitian menyebutkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan *entrepreneur* untuk jeli melihat sekecil apapun perubahan yang terjadi di lingkungannya. (Scheepers, 2012). Asset

wujud (kepercayaan klien, reputasi, jaringan dan kekayaan intelektual) kemampuan (pengetahuan, budaya organisasi, keterampilan alaman) adalah sumber daya berharga, unik dan susah untuk ditiru



sebagai kunci keunggulan dari perusahaan (Clulow, 2007; Barry dan Gerstman, 2007),

Permasalahan lainya dalam meningkatkan dayaasaing kakao di Provinsi Sulawesi Barat adalah Infrastruktur. Perkembangan infrasturktur dalam menunjang perdagangan kakao baru terbatas pada infrastruktur jalan dan jaringan telekomuikasi, infrastruktur bandara dan pelabuhan bongkar muat belum dapat dimanfaatkan dengan baik oleh pelaku usaha kakao disebabkan belum adanya fasilitas bongkar muat. Rata-rata pedagang kakao di Sulawesi Barat untuk perdagangan lintas provinsi hanya mengandalkan jalur darat dan sebagian besar prouduksi kakao *terdeliver* ke kota Makassar dan kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah.

Rantai pasok menjadi pertimbangan penting dalam pengembangan industri kakao di Indonesia, karena kegiatan di dalam setiap tahapan agroindustri kakao tersebar di berbagai pulau di wilayah Indonesia yang luas. Kegiatan produksi bahan baku biji kakao tersebar di pulau Sulawesi, Sumatera, Kalimantan, dan Jawa, sementara untuk untuk kegiatan pengolahan selama ini masih terkonsentrasi di bagian barat pulau Jawa dan sebagian kecil di Sulawesi. Aspek-aspek logistik (*logistic driver*) seperti fasilitas, persediaan, transportasi, serta aspek-aspek lintas fungsi (*cross-functional driver*) yang terdiri dari informasi, *sourcing*, dan harga merupakan elemen-elemen dalam rantai pasok sangat mempengaruhi pengembangan agroindustri kakao Indonesia.

Pengembangan industri hilir suatu komoditas pertanian, termasuk di a industri pengolahan kakao perlu mempertimbangkan berbagai aspek. aspek tersebut mulai dari aspek pasar, tekno-ekonomi, dan aspek



pembangunan (terkait dengan sektoral, strategi dan kebijakan pengembangan). Untuk itu, perumusan strategi dan kebijakan yang bisa mengakomodir berbagai aspek tersebut merupakan faktor kunci dalam pengembangan industri kakao (Wahyudi *et al.*, 2008).

Beberapa peneliti seperti (Liu, 2010), (Becker *et al.*, 2011) dan (Wagner dan Neshat, 2011) dalam menentukan kebijakan Infrastruktur pengembangan industri berbasis kinerja rantai pasok. Penelitian (Liu, 2010) peran pemerintah selain melakukan kontrol terhadap dunia usaha, juga secara aktif harus berinteraksi dengan dunia usaha melalui fasilitasi perdagangan untuk memastikan keamanan rantai pasok. Hal ini karena peran pemerintah sangat menentukan efisiensi dan efektivitas operasi rantai pasok.

Selanjutnya (Becker *et al.*, 2011) dalam penelitiannya tentang kebijakan pemanfaatan biomassa hutan di Amerika Serikat menggunakan kerangka analisis rantai pasok untuk merumuskan kebijakan untuk meningkatkan pemanfaatan biomassa hutan. Kerentanan rantai pasok sangat penting karena kerentanan rantai pasok tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, melainkan ditentukan oleh variabel yang mendorong kerentanan rantai pasok yang disebut driver kerentanan. Oleh karena itu, perlu untuk mengukur driver, mengetahui hubungan antar driver, dan menyusun agregasi driver untuk suatu ukuran kerentanan rantai pasok (Wagner dan Neshat, 2011).

Permasalahan yang lain sebagai penentu daya saing di Provinsi Sulawesi Barat adalah integrasi diantara pemasok ataupun pedagang. Masing-masing pelaku rantai pasok cenderung berjalan sendiri-sendiri. Aktivitas rantai kakao tidak terintegrasi, industri pengolahan berdiri sendiri dengan



menggantungkan kebutuhan pasokan dari usaha perkebunan rakyat yang dilakukan secara terpisah-pisah dan banyak di antaranya dilakukan oleh petani dengan luas lahan yang terbatas dan sistem yang tradisional. Kondisi ini diperparah dengan munculnya sistem perdagangan yang justru semakin mendistorsi hubungan antara petani dan industri pengolahan yang tidak terintegrasi, yang berujung pada inefisiensi, rendahnya harga kakao di tingkat petani, dan rendahnya kualitas kakao.

Banyaknya pelaku rantai pasok yang terlibat dalam rantai pasokan kakao termasuk di Provinsi Sulawesi Barat di perlukan suatu pendekatan integrasi agar pelaku rantai pasokan kakao tidak berjalan sendiri-sendiri. Integrasi rantai pasok pada industri pertanian menjadi topik yang menarik bagi banyak peneliti di negara-negara berkembang (Mlote *et al.*, 2012). Berbagai studi melaporkan bahwa integrasi rantai pasok telah diadopsi secara luas pada industri non pertanian untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Giha dan Leat, 2008; Huang dan Sheu, 2005).

Namun, belum ada upaya secara empiris untuk menggeneralisasikan temuan yang ada tersebut pada rantai pasok komoditas kakao. Selain itu, efektivitas dan konsistensi penelitian empiris yang berkaitan dengan integrasi rantai pasok, baik integrasi ke belakang (integrasi pemasok) dan integrasi kedepan (integrasi pelanggan) untuk memperbaiki daya saing komoditas kakao yang berbasis pada perkebunan rakyat adalah penting, mengingat bahwa perkebunan kakao rakyat memiliki karakteristik yang unik, antara lain pada

produksinya kecil-kecil dan tersebar di seluruh wilayah pedesaan, keterkaitan kebelakang dan kedepan yang lemah, struktur pasar dan



informasi yang asimetris, system rantai pasok beroperasi secara tidak efisien (KPPOD, 2013).

Penelitian yang dilakukan (Otchere *et al.*,2013) menganalisis integrasi rantai pasok yang terjadi di dalam industri kakao di Ghana, penelitian ini menemukan bahwa integrasi internal berperan terhadap integrasi eksternal dan keduanya berperan untuk memperbaiki keunggulan bersaing perusahaan. Selain itu, strategi rantai pasok adalah pendorong utama dari integrasi rantai pasok dan keputusan logistik dan menunjukkan bahwa proses integrasi pasok adalah prediktor yang paling signifikan dari posisi dayasaing perusahaan. (Parast *et al.*, 2014).

Berbeda dengan (Kim, 2006) bahwa integrasi rantai pasokan tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan kecil, karena perusahaan kecil mengalami kesulitan dalam kemampuan mengelola rantai pasokan yang berdampak pada risiko biaya yang tinggi dan rendahnya daya tawar antara sesama mitra rantai pasokan. (Danese dan Romano, 2011). Integrasi pemasok berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap efisiensi kinerja. integrasi pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengiriman ke pelanggan(Sakun dan Wong, 2011).

Penelitian (Bowersox *et al.*,1999) mengkontruksikan integrasi rantai pasok menjadi enam komponen, yaitu *customer integration* (integrasi ke pelanggan), *internal integration* (integrasi internal), *supplier integration* (integrasi ke pemasok), *technology and planning integration* (integrasi teknologi dan perencanaan), *measurement system integration* (integrasi sistem pengukuran), *relationship integration* (integrasi hubungan). Keenam komponen tersebut



terbukti dapat mengindikasikan aktivitas bisnis yang dapat diintegrasikan kepada seluruh anggota rantai pasok.

Berbeda dengan (Benton dan Malon, 2004) mencoba meneliti hubungan antar integrasi rantai pasok dan kinerja rantai pasok dilihat dari sisi hubungan kemitraan yang terjalin antar anggota rantai pasok. Setelah terbukti bahwa terdapat hubungan positif antar hubungan kemitraan yang melakukan *relationship marketing* dan integrasi rantai pasok, membuktikan pula bahwa dengan mengintegrasikan seluruh aktivitas bisnis anggota rantai pasok, akan dapat meningkatkan kinerja rantai pasok.

Posisi Indonesia sebagai penghasil kakao terbesar ketiga diperlukan upaya terhadap peningkatan efisiensi dan menghasilkan produk yang memenuhi standar secara konsisten agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan, baik dalam menghadapi pasar dalam negeri maupun pasar internasional. Standar melalui pengukuran dan pengujian akan menghasilkan sertifikasi disahkan oleh lembaga akreditasi yang memiliki kompetensi teknis sehingga menghasilkan produk siap masuk ke pasar internasional dan bersaing dengan produk negara lain. Bagi konsumen akan tersedia pilihan produk yang lebih luas baik produk dalam negeri maupun impor.

Di samping itu, kebutuhan masyarakat akan semakin meningkat karena peningkatan taraf hidup mereka berpindah dari yang berorientasi harga ke kualitas. Hal ini menyebabkan Indonesia sulit untuk melakukan penetrasi ke pasar internasional (Badan Standar Nasional, 2012). Ketidaklayakan biji kakao karena petani tidak melakukan fermentasi terlebih dahulu sehingga rasa



serbuk kakao yang dihasilkan kurang enak. Selain itu, biji kakao masih banyak tercampur kotoran, seperti sisa kulit, sampah, dan kerikil.

Standardisasi produk masih perlu mendapatkan perhatian dalam perdagangan kakao termasuk di Provinsi Sulawesi Barat, Kenggenan petani melakukan fermentasi cukup beresalan dikarenakan tidak adanya perbedaan harga dibandingkan dengan produk biji kakao asalan (*unfermented*). Ketidakmampuan anggota rantai pasok (petani, pedagang) dalam menyediakan permintaan kakao terfermentasi dari industri ataupun eksportir menjadi kendali utama dalam pemberian harga premium. Selain itu, adanya kecenderungan petani lebih cepat produknya cepat sampai kepada pedagang tanpa memperdulikan dengan standar yang berlaku (SNI 2323-2008).

Penerapan wajib SNI secara luas bertujuan untuk memperbaiki mutu kakao pada seluruh mata rantai perdagangan biji kakao. Hal ini tidak terlepas dari penerapan standar mutu kakao yang selama ini masih secara sukarela dan longgarnya persyaratan mutu di dalamnya. Perluasan dalam pelaksanaan penerapan standar mutu secara konsisten akan mendorong (mendidik) perbaikan mutu dan secara bertahap dan akan memperbaiki citra mutu kakao di dalam perdagangan global (Wahyudi *et al.*, 2008).

Selain berbagai elemen penting dalam operasi, kualitas merupakan kunci kesuksesan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya (Haizer dan Render, 2009). Produk-produk yang dihasilkan berkualitas tinggi dapat mempengaruhi posisi keunggulan bersaing perusahaan (Tsai, Y. L., 2006),

tan dayasaing dan kinerja operasional dapat dilakukan melalui kualitas secara berkelanjutan pada keseluruhan aktivitas bisnis yang



berfokus pada pelanggan. (Krajewski *et al.*, 2010). Selanjutnya, penelitian (Nina Fenger. *et al.*, 2016) sertifikasi *rainforest alliance* (RA) dari petani kakao skala kecil di Ghana telah mempengaruhi dengan baik keuangan dan modal alami para petani jika dibandingkan kepada petani konvensional

Penelitian ini menyajikan kontribusi terhadap literatur yang ada, yakni aplikasi teori *resource-based view* (RBV) sebagai faktor penentu daya saing. Standardisasi produk, Infrastruktur industri, integrasi rantai pasok, dan kinerja rantai pasok pada industri kakao di Sulawesi Barat.

1.2. Perumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang di atas maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah standardisasi produk berpengaruh terhadap daya saing baik langsung maupun melalui kinerja pedagang kakao di Provinsi Sulawesi Barat ?
2. Apakah infrastruktur berpengaruh terhadap daya saing baik secara langsung maupun melalui kinerja pedagang kakao di Provinsi Sulawesi Barat ?
3. Apakah integrasi rantai pasok berpengaruh terhadap daya saing baik secara langsung maupun melalui kinerja pedagang kakao di Provinsi Sulawesi Barat
4. Apakah kinerja berpengaruh langsung terhadap daya saing pedagang kakao di Provinsi Sulawesi Barat ?

1.3 Tujuan Penelitian :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis standardisasi produk berpengaruh langsung terhadap daya saing baik langsung maupun melalui kinerja pedagang kakao di Provinsi Sulawesi Barat.



2. Untuk mengetahui dan menganalisis infrastruktur berpengaruh langsung terhadap daya saing baik langsung maupun melalui kinerja pedagang kakao di Provinsi Sulawesi Barat.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis integrasi rantai pasok berpengaruh langsung terhadap daya saing baik langsung maupun melalui kinerja pedagang kakao di Provinsi Sulawesi Barat.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja berpengaruh terhadap daya saing pedagang kakao di Provinsi Sulawesi Barat

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan khusus dari penelitian ini adalah : Pertama, penelitian ini menyajikan kontribusi teoritis secara sistematis terhadap literatur yang ada. Sebuah konsep integrasi rantai pasok komoditi kakao berbasis usaha perkebunan rakyat yang memiliki berbagai kendala unik akan dikembangkan berdasarkan studi-studi empirik sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini akan memperluas pemahaman mengenai aplikasi standarisasi produk, infrastruktur pengembangan industri serta integrasi rantai pasok dalam perspektif kakao yang dihasilkan dari usaha perkebunan rakyat. Kedua, penelitian ini akan melibatkan berbagai tingkatan pedagang kakao yaitu : pengumpul, pedagang pengumpul, pedagang besar, serta pihak-pihak yang berkepentingan seperti para pengambil kebijakan, dan para pakar.

Oleh karena itu, penelitian ini memberikan wawasan dan pengembangan kapasitas para pelaku rantai pasok kakao tentang bagaimana menerapkan pengembangan kegiatan integrasi rantai pasok secara berhasil dan nyata bagi peningkatan kinerja usaha perkebunan rakyat dan daya saing



kakao, yang pada gilirannya akan berdampak terhadap perbaikan profitabilitas dari seluruh pelaku kakao. Ketiga, penelitian ini akan menjadi bahan masukan utama bagi para pengambil kebijakan untuk penyusunan kebijakan standarisasi produk dan sertifikasi kebijakan pengembangan industri dan integrasi rantai pasok kakao di Provinsi Sulawesi Barat.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teoritis

2.1.1 Pengaruh Standardisasi Produk Terhadap Kinerja dan Daya saing

Perdagangan bebas memaksa produsen menghadapi persaingan yang semakin ketat, yang mau atau tidak mau, produsen harus meningkatkan efisiensi dan menghasilkan produk yang memenuhi standar secara konsisten agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan, baik dalam menghadapi pasar internasional. Standar melalui pengukuran dan pengujian akan menghasilkan sertifikasi yang disahkan oleh lembaga akreditasi yang memiliki kompetensi teknis sehingga menghasilkan produk siap masuk ke pasar internasional dan bersaing dengan produk negara lain (Badan standar nasional, 2012).

Jumlah produk Indonesia yang memiliki Standar Nasional Indonesia (SNI) dan dinotifikasi oleh Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) tahun 2008 tertinggal jauh dibanding dengan negara-negara lainnya. Hal ini menyebabkan Indonesia cukup sulit untuk melakukan penetrasi ke pasar internasional. Indonesia baru memiliki 66 jenis produk yang telah memiliki SNI dan sudah dinotifikasi ke WTO. Apabila dibandingkan dengan Thailand dan Singapura, produk Indonesia yang memiliki SNI ternotifikasi di WTO lebih sedikit. (Pusat kerjasama standardisasi badan standardisasi nasional, 2012). Penerapan SNI pada dasarnya bersifat sukarela, artinya kegiatan dan produk yang tidak memenuhi ketentuan SNI tidak

Namun untuk keperluan melindungi kepentingan umum, keamanan perkembangan ekonomi nasional, dan pelestarian fungsi lingkungan



hidup, pemerintah dapat saja memberlakukan SNI tertentu secara wajib. Standar Nasional Indonesia (SNI) untuk produk yang berkaitan dengan kepentingan keselamatan, keamanan, kesehatan dan kelestarian fungsi lingkungan hidup, diberlakukan penerapannya secara wajib oleh instansi teknis, yang selanjutnya disebut sebagai SNI wajib. Pemberlakuan SNI wajib ditetapkan oleh menteri yang berwenang terhadap sebagian atau keseluruhan spesifikasi teknis dan atau parameter dari produk dalam SNI yang berkaitan dengan kepentingan keselamatan, keamanan, kesehatan masyarakat atau pelestarian fungsi lingkungan hidup dan atau dengan dasar pertimbangan ekonomis (Badan standar nasional, 2012).

Persyaratan di dalam sebuah standar, khususnya yang terkait dengan produk, dinyatakan secara umum dalam bentuk nilai-nilai kuantitatif hasil pengukuran, sehingga setiap pihak yang berkepentingan dengan penerapan standar tersebut juga harus mengacu pada acuan pengukuran yang sama melalui sistem metrologi yang diakui. Oleh karena itu standar hanya dapat diterapkan secara efektif bila tersedia sistem penilaian kesesuaian dan sistem metrologi yang kompeten dan diakui pihak yang berkepentingan dengan penerapan standar. Standardisasi digunakan dalam federasi regional atau badan-badan standar internasional dengan skema kerjasama pembangunan bilateral, atau standar ekspor untuk pasar luar negeri. Proses ini disebabkan tuntutan otonomi industri untuk standar harmonisasi dalam memfasilitasi integrasi pasar (Casella, 2001).



enurut (Jones *et al.*, 1994) standardisasi sebagai proses pengaturan karakteristik seragam untuk barang atau jasa tertentu. Standardisasi n untuk membantu kontrol manajemen, memprediksi dan meminimalkan

kesalahan, dan mengurangi penyimpangan antara karyawan. Standardisasi juga sebagai sarana untuk mempertahankan keandalan dan bebas dari cacat. Manfaat lain yang terkait dengan standardisasi meliputi pemantauan pelaksanaan dan harga dalam ketentuan layanan, meningkatkan perlindungan konsumen, dan meningkatkan kepercayaan dan kepuasan konsumen. Pada Sebaliknya, produk atau layanan yang disesuaikan didefinisikan dalam konteks di mana produk baru diberikan dengan variasi pada konfigurasi yang ada.

Menurut (Leonidou, 1996) standardisasi adalah akselerasi internasionalisasi perekonomian dunia dan peningkatan secara paralel dalam kompetisi skala global yang diutamakan pada kemajuan teknologi, peningkatan standar hidup, liberalisasi perdagangan serta integrasi ekonomi merupakan kunci sukses dalam mengembangkan strategi bauran pemasaran secara universal (Buzzel, 1968; Levit, 1983; Rau dan peebles, 1987; Leonidou, 1996).

Menurut (De Vries, 1999) standardisasi merupakan suatu pelumas bagi kalangan industri modern. Pada perusahaan, tujuan utama standardisasi terletak pada kontribusinya terhadap hasil bisnis. Sesuai atau tidaknya suatu hasil dengan standar tertentu dapat dibedakan melalui kesuksesan atau kegagalannya di pasaran. Tujuan utama standardisasi juga pada efektifitas serta efisiensi organisasi dimana bahwa standardisasi akan mengurangi biaya produk dan jasa. Lebih lanjut, (De Vries, 1999) mengemukakan tujuan umum standardisasi antara lain mengurangi peningkatan variasi produk dan prosedur dalam kehidupan manusia, memudahkan komunikasi, memberi kontribusi pada fungsi ekonomi perusahaan, memberi kontribusi pada keamanan, kesehatan dan perlindungan lingkungan, melindungi kepentingan konsumen dan masyarakat, serta meniadakan hambatan dalam perdagangan.



Sementara (Sudarwo, 2007) menyatakan bahwa standar produk mengatur karakteristik teknis suatu produk untuk berbagai konteks keperluan. Beberapa keperluan yang penting adalah varitas produk, kompatibilitas atau interoperabilitas antar produk, persyaratan minimum produk, dan peringkat kualitas produk.

Standardisasi produk adalah salah satu upaya perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas dan berdampak pada pengembangan desain produk, optimalisasi biaya produksi dan keamanan produk yang dihasilkan. *PIMS Associate, Inc.*, menguji lebih dari 1.200 perusahaan untuk menentukan dampak kualitas produk terhadap kinerja perusahaan, dan hasilnya menunjukkan bahwa : kualitas produk dan *profitabilitas* berhubungan erat, bisnis/perusahaan yang menawarkan produk dan jasa dengan kualitas tinggi mempunyai pangsa pasar lebih besar dan kualitas berhubungan secara positif dengan *return on investment* yang lebih tinggi (Evans dan Lindsay, 2005).

Terdapat dua pendekatan konsep dasar dalam menguji standardisasi produk terhadap kinerja, pertama, teori *utilitas klasik* (1930-an) menyatakan bahwa nilai guna suatu barang adalah besarnya kepuasan (*utility*) yang diberikan barang tersebut pada pemakainya. Dengan kata lain, meskipun menurut produsen barang yang dihasilkannya sudah melalui prosedur kerja yang cukup baik, namun jika tetap belum mampu memenuhi standar yang dipersyaratkan oleh konsumen, maka kualitas barang atau jasa yang dihasilkan oleh produsen tersebut tetap dinilai sebagai suatu yang memiliki kualitas yang rendah.

g harus mampu memenuhi standar yang dipersyaratkan oleh n, baik buruknya kualitas barang yang dihasilkan juga dapat dilihat dari asi keterpenuhan harapan dan kebutuhan masyarakat. Pernyataan ini



menegaskan bahwa kualitas tersebut hendaknya dinilai secara periodik dan berkesinambungan sehingga terlihat konsistensi keterpenuhan standar diatas.

Demikian juga dengan *rational expectation theory* atau teori *ekspektasi* rasional (1960-an) dalam membentuk ekspektasi para pelaku ekonomi sebagai salah satu contoh yaitu para pelanggan selalu menggunakan setiap informasi relevan yang tersedia pada mereka dengan efisien. Informasi yang digunakan pelanggan tidak hanya melalui iklan atau media promosi lain yang digunakan perusahaan, akan tetapi informasi dari pelanggan lain yang sebelumnya telah memakai produk tersebut juga sering diambil sebagai pertimbangan

Dalam pemasaran, standardisasi berarti bahwa objek standar memiliki seragam karakteristik di beberapa pasar. Menurut AMA (*American marketing association*) standardisasi mengacu pada pendekatan untuk meningkatkan kesamaan bagian, proses. Untuk memahami konsep standardisasi, kita akan memahami standardisasi dari produk di pasar regional. standardisasi produk dengan cara ini berarti bahwa produk awalnya dirancang untuk pasar lokal diekspor ke negara-negara lain dengan hampir tidak ada perubahan, kecuali mungkin untuk terjemahan kata-kata (Bowlez, 1992). Ketika sebuah perusahaan yang konsisten atau gambar produk yang dibutuhkan, keseragaman produk diperlukan. Konteks standardisasi terdiri dari homogenisasi karakteristik dasar produk untuk ditawarkan di beberapa negara (Wheeler, McDonald dan Greaves, 2003)

Karakteristik standar produk mencakup enam dimensi yang terdiri dari produk, kualitas, paket, label, merek dan bahan-bahan. Keenam elemen standar dan seragam untuk memenuhi syarat produk sebagai standar di



pasar regional dan internasional terdiri dari : Formula atau bahan baku adalah sebuah pernyataan singkat dan tepat dari bahan-bahan yang terdiri dari produk. Ukuran atau jumlah kuantitas adalah properti yang memungkinkan objek yang akan diukur atau dihitung. Standar produk atau kualitas adalah standar produk harus mencakup semua karakteristik yang mempengaruhi tepat kinerja, daya tahan, dan keamanan produk. Standar kemasan adalah standar untuk bahan kemasan harus ditetapkan untuk segala sesuatu, yang menyangkut produk. Pelabelan atau desain standar adalah Semua komponen kemasan dapat dicetak untuk memberikan berbagai dekoratif mempengaruhi. proses yang berbeda digunakan tergantung pada aplikasi. Branding atau identitas yang digunakan untuk membedakan dengan produk lainnya (Doole and Robin Lowe, 1999; Alain Claude 2008)

Menurut (Badan Standar Nasional, 2009) standar produk merupakan standar yang sangat banyak digunakan. Jenis standar ini mencakup: persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk, material setengah jadi dan material; pedoman untuk produksi, pemrosesan, penjualan, pembelian dan penggunaan produk; dimensi, kinerja, metode sampling, metode pengujian, cara pengemasan dan cara penandaan. Standar spesifikasi memuat tiga kategori persyaratan, yaitu persyaratan wajib (karakteristik yang diperlukan untuk memastikan daya guna suatu produk) persyaratan bersifat rekomendasi (berguna untuk meningkatkan daya pakai produk atau untuk memenuhi persyaratan spesifik bagi pelanggan khusus) dan persyaratan yang bersifat informatif belaka.



ada biji kakao mutu merupakan suatu standardisasi yang sudah menjadi
n manusia karena mutu berkaitan dengan kepuasan (Wahyudi *et al.*,
Mutu biji kakao mempunyai beberapa pengertian, yakni dalam

pengertian sempit yaitu cita rasa (*flavour*) dan upaya mempertahankannya. Sementara dalam pengertian lebih luas meliputi aspek atau kriteria yang menentukan penerimaan (*acceptability*) dari komoditas kakao yang ditawarkan (Wahyudi *et al.* 2009).

Klasifikasi atau penggolongan mutu biji kakao kering menurut SNI 2323-2008 terbagi menjadi tiga, yaitu menurut jenis tanaman, jenis mutu dan ukuran berat biji per 100 gram. Menurut jenis tanaman kakao, biji kakao digolongkan menjadi dua, yaitu biji mulia (biji kakao yang berasal dari tanaman kakao jenis *Criolo* atau *Trinitario* serta hasil persilangannya dan biji kakao lindak atau biji kakao yang berasal dari tanaman kakao jenis *Forastero*. (BSN, 2008). Menurut ukuran biji kakao kering per 100 gram, mutu biji kakao digolongkan menjadi lima kelas, yaitu ; AA (maksimal 85 biji per 100 gram), A (86-100 biji per 100 gram), B (101-110 biji per 100 gram), C (110-120 biji per 100 gram), dan S (lebih dari 120 biji per gram). Jenis tanaman dan ukuran biji tersebut dipengaruhi oleh perlakuan pada subsistem hulu agribisnis kakao yaitu penggunaan bibit kakao yang unggul serta subsistem usahatani kakao, yaitu penerapan teknik budidaya yang sesuai dengan GAP atau *good agricultural practis*.

Persyaratan umum mutu biji kakao yang akan di ekspor, bila ditinjau lebih jauh lagi, fermentasi tidak termasuk dalam persyaratan umum mutu biji kakao yang harus dipenuhi. Hal ini menunjukkan bahwa ekspor biji kakao Indonesia belum berorientasi pada pasar biji kakao yang telah terfermentasi. Persyaratan khusus biji kakao merupakan pesyaratan yang harus dipenuhi untuk

klasifikasi jenis mutu. Menurut persyaratan jenis mutunya, biji kakao terbagi menjadi tiga kelas yaitu mutu I, II, dan III.



Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Perindustrian dan Kementerian Perdagangan mengeluarkan kebijaksanaan berkaitan dengan standardisasi, sertifikasi, akreditasi dan pengawasan mutu. Dalam SK Menperindag nomor 164/MPP/Kep/6/1996, produk ekspor yang ditetapkan dalam pengawasan mutu secara wajib sebanyak 23 produk, dari 23 produk ekspor, komoditas yang memiliki daya saing tinggi berdasarkan nilai *revealed comparative advantage* (RCA) adalah biji kakao. Walaupun RCA biji kakao Indonesia tinggi, tetapi eksportir sering kehilangan daya saing. (Kementerian perdagangan, 2007. Sekitar 70% produksi biji kakao belum memenuhi SNI. Ketidaklayakan biji kakao tersebut karena petani tidak melakukan fermentasi terlebih dahulu sehingga rasa serbuk kakao yang dihasilkan kurang enak. Selain itu, biji kakao masih banyak tercampur kotoran, seperti sisa kulit, sampah, dan kerikil (Badan standar nasional, 2009).

Sertifikasi produk merupakan kegiatan penerbitan jaminan tertulis oleh pihak yang independen untuk menyatakan bahwa suatu produk telah memenuhi persyaratan acuan (Badan Standar Nasional, 2004). Adapun obyektif sertifikasi produk, yaitu ; Memberikan keyakinan bagi publik bahwa suatu produk telah memperhatikan keselamatan, kesehatan, dan kelestarian lingkungan. Membentuk kepercayaan konsumen, pengguna dan pihak berkepentingan lain tentang pemenuhan persyaratan tertentu. Memfasilitasi produsen untuk meningkatkan penerimaan pasar terhadap produk mereka (Jones et al., 1994).

Sementara (Suardi, 2001) menjelaskan bahwa sertifikasi merupakan pengakuan dari pihak yang independen terhadap suatu perusahaan yang menerapkan sistem manajemen mutu yang dipersyaratkan. Adanya ini akan memberikan bukti bahwa standar benar-benar diterapkan



sehingga dapat mengurangi audit pihak ke dua yang sering menyita banyak waktu dari perusahaan yang bersangkutan.

Menurut (Suardi, 2001) pihak yang memberi sertifikasi adalah badan yang telah mendapatkan akreditasi bahwa ia layak memberikan sertifikat. Proses sertifikasi didahului dengan adanya audit dan audit yang dilaksanakan oleh badan sertifikasi adalah audit pihak ke tiga. Tujuan dari audit pihak ke tiga adalah untuk menilai kesesuaian sistem perusahaan dengan standar sistem yang dipersyaratkan

Tingginya permintaan biji kakao beberapa tahun terakhir diikuti juga dengan semakin derasnya isu pemanasan global, kelestarian lingkungan dan permintaan bahan makanan yang sehat yang dihasilkan dari budidaya pertanian organik. *Food and agriculture organization (FAO)*, *environmental protection agency (EPA)* dan Uni Eropa telah menetapkan aturan penggunaan bahan kimia pertanian, terkait batas residu pestisida dan bahan aktif yang terlarang dan berlaku secara global terhadap produk pertanian yang diekspor, baik itu yang dihasilkan dari perkebunan rakyat ataupun perkebunan industri. Permintaan biji kakao dengan tingkat kontaminasi bahan kimia rendah atau terkontrol oleh pasar global, mendorong lahirnya sertifikasi produk pertanian/perkebunan.

Sertifikasi berarti verifikasi oleh pihak ketiga atau lembaga sertifikasi independen atas permintaan konsumen terhadap produsen untuk memastikan proses produksi dari produk tertentu yang dihasilkan mematuhi standar tertentu sedangkan sertifikat berarti jaminan tertulis yang diberikan oleh sebuah lembaga

independen yang menyatakan bahwa suatu proses produksi telah memenuhi beberapa standar tertentu. Berbagai standar ini antara lain terfokus



pada masalah lingkungan (konservasi tanah, perlindungan air, penggunaan pestisida dan pengelolaan limbah), sosial (perlindungan tenaga kerja, pekerja anak, kesehatan dan keselamatan kerja) dan keamanan pangan (*Food and agriculture organization, 2007*).

Dalam rangka menekan penggunaan bahan kimia berlebihan sekaligus menjaga kelestarian lingkungan, petani diajak untuk bertani/berkebun secara organik. Pertanian organik tidak hanya mengindikasikan peningkatan penggunaan input organik, berupa pupuk organik dan pestisida nabati namun lebih dari pada itu lebih kepada teknik pengelolaan kebun yang memanfaatkan bahan alam sebagai sumber hara dan pengendalian hama dan penyakit tanaman kakao dengan teknik kultur jaringan. Pembuatan rorak dengan memanfaatkan sisa-sisa pemangkasan dan kulit buah bisa dijadikan sebagai pupuk sekaligus untuk memutus siklus hidup hama dan penyakit tanaman kakao asalkan dilakukan dengan tepat.

Sertifikasi kakao berkelanjutan memiliki manfaat yang sangat signifikan tidak hanya bagi petani dan pedagang kakao tapi juga bagi pertumbuhan ekonomi nasional khususnya sektor perkebunan. Sertifikasi biji kakao berkelanjutan, sebagaimana dikutip dari, petani idealnya mendapatkan insentif US \$ 150 - US \$ 200 metrik ton, untuk hasil kebunnya yang telah bersertifikat. Atau dengan asumsi kurs Rp. 10.000 / US \$ 1 petani bisa mendapatkan Rp. 1.500 sd 2.000 per kg. Ini adalah angka yang layak yang akan petani gunakan sebagai investasi untuk mempertahankan kondisi kebun agar tetap baik.

di Indonesia, karena biaya sertifikasi ditanggung oleh perusahaan, maka kakao berkelanjutan dipegang pihak perusahaan. Namun ini karena



perusahaan mengindahkan biaya tenaga kerja dan sarana yang dikeluarkan petani. Dengan asumsi upah kerja per bulan 1,2 juta, dimana proses persiapan kebun untuk sertifikasi perlu waktu 1 tahun maka biaya tenaga kerja adalah Rp. 144 juta. Padahal biaya sertifikasi kebun tidak mencapai angka itu (situs kakao-indonesia). Sekali lagi peran pemerintah sangat signifikan dalam upaya meningkatkan posisi tawar petani sebagai bentuk keberpihakan pemerintah terhadap petani kakao. Hasil produksi kebun kakao rakyat telah memberikan sumbangan yang tidak sedikit bagi pertumbuhan ekonomi negeri ini, baik itu dari segi kuantitas biji kakao yang diekspor setiap tahunnya maupun dari segi investasi asing khususnya eksportir kakao di berbagai daerah di Indonesia.

Sebagian kalangan memandang daya saing sebagai konsep bisnis yang digunakan sebagai dasar bagi banyak analisis strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Lall, 2001). Konsep keunggulan komparatif merupakan ukuran daya saing (keunggulan) potensial dalam artian daya saing yang akan dicapai apabila perekonomian tidak mengalami distorsi sama sekali. Komoditas yang memiliki keunggulan komparatif dikatakan juga memiliki efisiensi secara ekonomi. Keunggulan kompetitif merupakan pengukur daya saing suatu kegiatan pada kondisi perekonomian aktual (Simatupang, 2002).

Posisi Indonesia sebagai salah satu produsen kakao dunia tentunya harus mempertimbangkan kualitas dari produk yang dihasilkan, upaya pemerintah untuk meningkatkan daya saing melalui gerakan nasional kakao dan sertifikasi belum mampu mendongkrak permintaan kakao dari negara-negara

eksportir. Terkait dengan permasalahan daya saing komoditas kakao, telah mengkonfirmasi bahwa keberhasilan berbagai bisnis di dunia meningkatkan daya saing produknya tergantung pada keefektifan



penerapan manajemen rantai pasoknya (Mentzer *et al.*, 2001). Dalam menerapkan praktek manajemen rantai pasok (SCM), perlu memperhatikan integrasi rantai pasokan (SCI) dan pelaksanaannya (Lambert., *et al*, 2001, Hussain dan Nassar, 2010). Kendala pemasaran juga dihadapi oleh produsen komoditas kakao, terutama petani kakao. Tidak sedikit petani atau produsen yang belum memiliki pasar yang jelas dan kontinyu walaupun permintaan biji kakao dari konsumen akhir cukup potensial terutama di pasar-pasar internasional yang menjadi tujuan ekspor .

Dayasaing atau kemampuan untuk bersaing tidak tumbuh dengan sendirinya. Kalaupun ada yang berusaha menumbuhkan, hal itu tidak bisa dilakukan secara perorangan. Perlu penataan secara terpolo dengan format yang jelas dan khas (Imawan, 2002). Menurut Suprihatin (1998) dayasaing adalah kemampuan produsen untuk memproduksi suatu komoditi dengan mutu yang cukup baik dan biaya produksi yang cukup rendah, sehingga pada harga-harga yang terjadi pada pasar internasional dapat diproduksi dan dipasarkan oleh produsen dengan memperoleh laba yang mencukupi dan dapat mempertahankan kelanjutan kegiatan produksinya.

Menurut (Tambunan, 2004) terdapat tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat daya saing produk yaitu: Pertama, *Revealed comparative advantage (RCA)*. Menjelaskan jika ekspor dari suatu negara atas suatu jenis barang yang merupakan persentase dari jumlah ekspor manufaktur negara tersebut lebih tinggi daripada pangsa ekspor barang yang sama atas

ekspor dunia, maka negara ini memiliki keunggulan komparatif atas dan ekspor barang tersebut.



Kedua, Indeks Spesialisasi Perdagangan (ISP) menjelaskan bahwa indeks ini dapat digunakan untuk mengetahui apakah untuk suatu jenis produk, Indonesia cenderung menjadi negara eksportir atau importir. ISP bisa dilakukan pembabakkan industrialisasi dan perkembangan pola perdagangan. Dari sini dapat dipantau apakah suatu produk sudah mengalami kejenuhan atau malah sedang mengalami pertumbuhan. Nilai indeks ini adalah antara -1 dan +1. Jika nilainya positif (diantara 0 sampai dengan 1), maka komoditi produk kakao dikatakan mempunyai daya saing yang kuat atau Indonesia cenderung sebagai pengeksportir dari produk kakao tersebut (suplai domestik > permintaan domestik). Sebaliknya daya saing rendah atau cenderung sebagai pengimpor (suplai domestik < permintaan domestik) jika nilainya negatif atau dibawah 0 sampai dengan -1 (Tambunan, 2004)

Ketiga, adalah *acceleration ratio* (AR) menunjukkan apakah suatu negara dapat merebut pasar di luar negeri (dalam arti dapat mengalahkan negara-negara pesaingnya) atau posisinya semakin lemah di pasar ekspor atau pasar domestik. *acceleration ratio* yaitu rasio akselerasi atau rasio peningkatan kecepatan. Pemakaian indeks rasio akselerasi atau rasio peningkatan kecepatan AR adalah untuk menunjukkan apakah suatu negara dapat merebut pasar ekspor (dalam arti dapat mengalahkan negara-negara pesaingnya), atau posisinya semakin lemah dipasar ekspor atau dipasar domestik (Tambunan, 2004)

Faktor penting dalam penciptaan keunggulan bersaing menurut (Lin &

9), yaitu: efisiensi, inovasi, kualitas, dan respon pelanggan. Perusahaan mampu mengadopsi keempat komponen dasar dalam keunggulan



bersaing tersebut akan berhasil dalam kepemimpinan biaya dan diferensiasi, dan akhirnya memperoleh keunggulan kompetitif.

Pandangan yang memiliki kesamaan dengan (Lin & Tsai, 2009) dalam penciptaan keunggulan bersaing dikemukakan (Gimenez & Ventura, 2005), bahwa jika suatu industri dapat menerapkan secara optimal *flexibility, innovation, quality dan cost reductions*, dengan penerapan secara optimal tersebut merupakan kunci kesuksesan industri dalam mendapatkan keunggulan bersaing.

Penelitian (Widyastutik dan Arianti, 2013) menemukan bahwa hasil nilai rata-rata RCA (*Revealed Comparative Advantage*), komoditas kakao Indonesia di pasar Jerman dan Brazil sangat berdayasaing, disusul Cina, USA, dan Malaysia. Secara series, nilai RCA biji kakao cenderung stabil untuk semua negara tujuan ekspor utama, kecuali ke India. Hal ini menunjukkan terbukanya peluang ekspor biji kakao Indonesia ke Jerman.

Peluang ini semakin terbuka apabila mutu dan standar biji kakao Indonesia memenuhi persyaratan negara tujuan ekspor. Analisis strategi kebijakan peningkatan mutu dan standar ekspor biji kakao adalah fasilitasi infrastruktur pengujian mutu dan standar, fasilitasi regulasi. Fasilitasi kerja sama harmonisasi mutu dan standar internasional, fasilitasi hambatan biaya dalam rangka peningkatan mutu dan standar, fasilitasi kemudahan prosedur dan mekanisme peningkatan mutu dan standar. Hasil AHP (*Analytical Hierarchy Process*) menunjukkan rekomendasi strategi peningkatan standar dan mutu produk ekspor biji kakao serta meningkatkan fasilitasi infrastruktur standar dan

dyastutik dan Arianti, 2013).

ualitas produk merupakan fokus utama dalam perusahaan, kualitas dan salah satu kebijakan penting dalam meningkatkan keunggulan



bersaing sebuah produk. Kualitas sebuah produk dapat dikatakan mampu bersaing dipasaran jika perusahaan mampu menawarkan produk dengan memberikan nilai/manfaat lebih kepada customer. Kualitas produk merupakan suatu usaha untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, dimana suatu produk tersebut memiliki kualitas yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan, dan kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah karena selera atau harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah (Koufteros, 1995 ; Regina Suharto dan Devie, 2013).

Product Innovation adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru. Inovasi merupakan hasil dari gagasan kreatif yang dimiliki perusahaan. Perusahaan diharapkan untuk membentuk pemikiran-pemikiran baru dalam menghadapi pesaing maupun pelanggan dengan berbagai macam permintaan yang ada (Amabile, 1996; dalam Regina Suharto dan Devie, 2013).

Strategi Inovasi produk/pengembangan produk baru yang efektif seringkali menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pengembangan produk baru memerlukan upaya, waktu, dan kemampuan termasuk besarnya resiko dan biaya kegagalan. Namun jika inovasi produk yang dilakukan membuahkan hasil positif dan dapat merambah pangsa pasar maka hal tersebut merupakan suatu keuntungan besar bagi perusahaan. Keunggulan produk sangat penting dalam era global yang sangat bersaing ini. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan, sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya

yang dalam persaingan.



2.1.2 Pagaruh Infrastruktur Terhadap Kinerja dan Daya saing

Pengertian infrastruktur merujuk pada sistem fisik dalam menyediakan transportasi, pengairan, drainase, bangunan-bangunan gedung dan fasilitas publik lain seperti listrik, telekomunikasi, air bersih dsb, yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia dalam lingkup sosial dan ekonomi (Grigg, 1988). Sistem infrastruktur merupakan pendukung utama fungsi-fungsi sistem sosial dan sistem ekonomi dalam kehidupan masyarakat. Sistem infrastruktur dapat didefinisikan sebagai fasilitas-fasilitas atau struktur-struktur dasar, peralatan-peralatan, instalasi-instalasi yang dibangun dan dibutuhkan untuk berfungsinya sistem sosial dan sistem ekonomi masyarakat (Grigg, 1988).

Menurut (Arthur Lewis, 1994) prasarana (*Infrastructure*) bisa dengan aman mengikuti investasi yang lain. Sebagai contoh, jika investasi industri naik, akan terdapat penekanan akan penyediaan listrik dan fasilitas pengangkutan. Orang-orang yang bertanggung jawab atas fasilitas umum harus memperhatikan naiknya kebutuhan, dan karena bisnis itu baik, tidak akan mendapat kesulitan dalam memperoleh dana untuk membiayai perluasan sistem. Sementara itu, prioritas yang kurang penting (terutama kebutuhan konsumen domestik) sudah tersingkir karena tidak adanya suplai tetapi investasi utama tidak mungkin dibuat tetap.

Selanjutnya, (Setyaningrum, 1997) infrastruktur adalah bagian dari kapital stock dari suatu negara, yaitu biaya tetap sosial yang langsung mendukung produksi. (Stone dalam Kodoatie, 2003) mendefinisikan infrastruktur sebagai

fasilitas fisik yang dikembangkan atau dibutuhkan oleh agen-agen publik fungsi-fungsi pemerintahan dalam penyediaan air, tenaga listrik,



pembuangan limbah, transportasi dan pelayanan-pelayanan lainnya untuk memfasilitasi tujuan-tujuan ekonomi dan sosial.

Infrastruktur merupakan input penting bagi kegiatan produksi dan dapat memengaruhi kegiatan ekonomi dalam berbagai cara baik secara langsung maupun tidak langsung. Infrastruktur tidak hanya merupakan kegiatan produksi yang akan menciptakan *output* dan kesempatan kerja, namun keberadaan infrastruktur juga memengaruhi efisiensi dan kelancaran kegiatan ekonomi di sektor-sektor lainnya.

Infrastruktur ekonomi yang memadai merupakan prakondisi bagi tumbuh kembangnya kegiatan agribisnis dan perekonomian secara umum di pedesaan. Infrastruktur esensial bagi agribisnis dan perekonomian pedesaan secara umum mencakup sistem pengairan, pasar, komoditas pertanian, jalan raya, kelistrikan, dan jaringan telekomunikasi. Infrastruktur dapat dikategorikan kedalam tiga jenis (Hanafie, 2010)

Infrastruktur ekonomi, merupakan aset fisik yang diperlukan untuk menunjang aktivitas ekonomi baik dalam produksi maupun konsumsi final, meliputi *public utilities* (tenaga, telekomunikasi, air minum, sanitasi dan gas), *public work* (jalan, bendungan, kanal, saluran irigasi dan drainase) serta sektor transportasi (jalan, rel kereta api, angkutan pelabuhan, lapangan terbang dan sebagainya). Infrastruktur sosial, merupakan aset yang mendukung kesehatan dan keahlian masyarakat, meliputi pendidikan (sekolah dan perpustakaan), kesehatan (rumah sakit dan pusat kesehatan), perumahan dan rekreasi (taman, dan lain-lain) Infrastruktur administrasi/institusi, meliputi penegakan kontrol administrasi dan koordinasi serta kebudayaan (Hanafie, 2010)



Karakteristik infrastruktur adalah eksternalitas, baik positif maupun negatif dan adanya monopoli alamiah (*natural monopoly*) yang disebabkan oleh tingginya biaya tetap serta tingkat kepentingannya dalam perekonomian. Selain itu, infrastruktur juga bersifat *non eksklusif* (tidak ada orang yang dapat dikesampingkan), *non rivalry* (konsumsi seorang individu tidak mengurangi konsumsi individu yang lainnya) serta umumnya biaya marginal adalah nol. Infrastruktur juga umumnya tidak diperjual belikan (Henner, 2000).

Menurut (*Macmillan distionary of modern economics, 1996*), infrastruktur merupakan elemen struktural ekonomi yang memfasilitasi arus barang dan jasa antara pembeli dan penjual. Sedangkan (*The routledge dictionary of ccomics, 1995*) memberikan pengertian yang lebih luas yaitu bahwa infrastruktur juga merupakan pelayanan utama dari suatu negara yang membantu kegiatan ekonomi dan kegiatan masyarakat sehingga dapat berlangsung melalui penyediaan transportasi dan fasilitas pendukung lainnya.

Selanjutnya (Larimer, 1994) menyatakan bahwa infrastruktur merupakan pondasi atau rancangan kerja yang mendasari pelayanan pokok, fasilitas dan institusi dimana bergantung pada pertumbuhan dan pembangunan dari suatu area, komunitas dan sistem. Infrastruktur meliputi variasi yang luas dari jasa, institusi dan fasilitas yang mencakup sistem transportasi dan sarana umum untuk membiayai sistem, hukum dan penegakan hukum pendidikan dan penelitian. Dalam hubungan infrastruktur dengan pembangunan ekonomi, beberapa ekonom juga memberikan pendapatnya mengenai infrastruktur.

Infrastruktur sebagai sesuatu yang sangat di butuhkan. Tanpa infrastruktur, kegiatan produksi pada berbagai sektor kegiatan ekonomi (industri)



tidak dapat berfungsi. Perbedaan antara infrastruktur dasar dan lainnya tidaklah selalu sama dan dapat berubah menurut waktu. Misalnya telepon yang dulunya digolongkan kedalam infrastruktur pelengkap, sekarang digolongkan sebagai infrastruktur dasar (Hirschman, 1958)

Dengan melihat jenis-jenis infrastruktur yang banyak berhubungan dengan masyarakat, peranan pemerintah sangat penting dalam penyediaannya. Walaupun pengadaan infrastruktur bisa dilakukan dengan kerja sama dengan badan usaha yang telah ditunjuk, tidak semua layanan infrastruktur bisa dilaksanakan oleh pihak swasta karena ada layanan infrastruktur yang memerlukan modal yang besar dengan waktu pengembalian yang lama dan resiko investasi yang besar.

Pemerintah sebagai pemain utama dalam penyediaan infrastruktur selayaknya menjaga kesinambungan investasi pembangunan infrastruktur dan memrioritaskan infrastruktur dalam rencana pembangunan nasional, sehingga infrastruktur dapat dibenahi baik secara kuantitas maupun kualitas. Selain itu perlu pendekatan yang lebih terpadu dalam pembangunan infrastruktur guna menjamin sinergi antar sektor dan wilayah (Bauhoff N, 2003).

Pengembangan industri ditandai dengan penekanan utama pada pencapaian diinginkan di lingkungan makro-ekonomi untuk pengembangan industri, dan pada saat yang sama, untuk mencapai kinerja ekonomi ditujukan untuk negara, pemerintah, industrialis dan pengusaha umumnya memiliki berbagai pendapat dalam pembuatan kebijakan industri dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi, juga diakui bahwa kebijakan industri, jika diterapkan



untuk "memotong kompetisi" kesempatan mencapai keuntungan efisiensi atau peningkatan produktivitas (Goh, 2004).

Pembangunan industri harus mendominasi ekosistem kebijakan industri. Peneliti kebijakan publik intens dalam mendukung kebijakan industri yang didorong oleh inovasi (Goh, 2004; Porter, 1998; Grossman dan Helpman, 1992). Industri makro-ekonomi secara konsisten didukung pendapat bahwa pertumbuhan ekonomi dari setiap negara berkembang tergantung pada kemampuan untuk berinovasi. (Giget, 1997), fokus utama dari setiap kebijakan industri dalam ekonomi berkembang harus berusaha untuk iklim kondusif yang memungkinkan semua bentuk inovasi untuk berkembang dari pengalaman negara maju, pemerintah dapat memfasilitasi membantu perusahaan untuk berinovasi melalui enam inisiatif sebagai berikut ; menciptakan lingkungan yang kondusif, membina ekspansi sektor swasta. mengembangkan kemampuan kewirausahaan, meningkatkan perdagangan dan kemampuan ekspor global, mendorong investasi asing langsung dan memfasilitasi teknologi asing mengalir (Goh, 2004)

Kebijakan industri suatu negara adalah upaya strategis pemerintah untuk mendorong pengembangan dan pertumbuhan sektor industri manufaktur (Rodrik, 2004). Pemerintah mengambil langkah-langkah yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan kemampuan perusahaan dalam negeri serta mempromosikan transformasi struktural pembangunan infrastruktur (seperti sarana dan prasarana transportasi, telekomunikasi dan energi) merupakan

utama yang memiliki peran penting dalam mendukung kebijakan industri (Goh, 2008).



Kebijakan industri bukanlah hanya tentang penerapan pajak atau subsidi, namun mencakup kolaborasi strategis antara sektor swasta dan pemerintah dengan tujuan mengungkap di mana hambatan paling signifikan dan apa jenis intervensi yang paling mungkin untuk menghilangkan hambatan tersebut. Sejalan dengan itu, analisis kebijakan industri perlu memusatkan perhatian bukan hanya pada hasil kebijakan, tetapi untuk mendapatkan proses kebijakan yang tepat. Menurut (UNIDO, 2007) kriteria yang harus dipertimbangkan dalam perumusan kebijakan industri mencakup sepuluh macam. Kriteria tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis atribut yang melekat pada kriteria tersebut, yaitu sifat dan tujuan. Kriteria kebijakan industri tersebut dapat digunakan untuk penilaian terhadap implementasi kebijakan industri yang sedang berlaku.

Upaya pemerintah untuk mengembangkan industri hilir kakao sudah cukup banyak dan melibatkan berbagai instansi. melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 28 Tahun 2008, industri pengolahan kakao dan coklat termasuk dalam klaster industri prioritas nasional yang akan diperkuat dan direstrukturisasi agar mampu menjadi industri kelas dunia dan industri andalan masa depan. Salah satu kebijakan yang diterapkan untuk menindaklanjuti hal tersebut adalah penerapan bea ekspor kakao besarnya antara 0 sampai 15 persen untuk menjamin ketersediaan bahan baku dan peningkatan daya saing industri hilir kakao nasional.

Di sisi hulu, pemerintah menerapkan kebijakan melalui gerakan peningkatan produksi dan mutu kakao nasional (Gernas Kakao) sebagai upaya cepat peningkatan produktivitas dan mutu hasil kakao. Kebijakan ini masih bersifat sektoral sehingga hanya menguntungkan bagi sebagian yang terlibat dalam sistem agribisnis kakao. Penerapan bea ekspor hanya



menguntungkan industri, sedangkan petani yang merupakan komponen terbesar dari sistem agribisnis kakao justru mengalami kerugian (Arsyad, 2007; Permani, *et al.*, 2011) Disisi lain, kebijakan gernas kakao tidak melibatkan seluruh petani kakao, hanya 450 ribu hektar dari 1,4 juta hektar luas areal kakao nasional. Dengan demikian, kebijakan pengembangan industri hilir kakao seharusnya dilakukan melalui pendekatan sistem sehingga pendekatannya lebih menyeluruh, terintegrasi dan bersinergi antar komponen yang terkait (Syam, *et al.*, 2006). Namun, (Sa'id, 2010) mengingatkan bahwa dalam pembuatan kebijakan pengembangan industri hilir kakao, pemerintah harus mampu memuaskan semua pihak, terutama petani kecil yang merupakan komponen terbesar yang terlibat dalam sistem agroindustri kakao.

Sektor yang terkait baik langsung maupun tidak langsung dalam pengembangan industri hilir kakao di Indonesia adalah: sektor perindustrian, sektor keuangan, sektor pekerjaan umum, sektor perhubungan dan telekomunikasi, sektor pertanian, sektor perdagangan, dan sektor energi. Secara keseluruhan program dan kegiatan sektor yang berkaitan dengan pengembangan industri hilir kakao dikoordinasikan oleh sebuah kementerian koordinator

Sektor perindustrian pada sektor perindustrian, kebijakan pengembangan industri kakao meliputi kebijakan makro dan mikro. Pada kebijakan makro pengembangan industri kakao diatur dan diarahkan oleh kebijakan industri nasional (Perpres, 2008) dan kebijakan klaster industri (Deperind, 2009). Dalam

nasional disebutkan tentang industri-industri andalan masa depan, Industri agro, industri alat angkut, dan industri telematika. industri kakao



termasuk dalam industri agro yaitu meliputi industri pengolahan kakao dan coklat.

Kebijakan jangka menengah yang dikeluarkan pemerintah melalui Kementerian Perindustrian adalah : meningkatkan jaminan pasokan bahan baku ; Melakukan diversifikasi produk kakao dan coklat olahan ; melakukan optimalisasi kapasitas industri kakao dalam negeri; meningkatkan mutu biji kakao fermentasi dan produk kakao (*Good Manufacturing Practices* atau GMP, *hazard analysis and critical control point* atau HACCP) dan sertifikasi halal dan penerapan sertifikasi produk (SNI), meningkatkan kerjasama internasional (pasar, teknologi, promosi dan investasi).

Kebijakan jangka panjang meliputi : mengembangkan produk-produk kakao non pangan ; membangun pusat-pusat pengembangan industri kakao di sentra-sentra produksi ; mempromosikan industri hilir/turunan dari produk kakao. Sementara itu, dalam menjalankan strateginya, Menteri Perindustrian menyusun dan menetapkan peta panduan (*road map*) pengembangan klaster industri prioritas. Klaster industri adalah sekelompok industri inti yang terkonsentrasi secara regional maupun global yang saling berhubungan atau berinteraksi sosial secara dinamis, baik dengan industri terkait, industri pendukung maupun jasa penunjang, infrastruktur ekonomi dan lembaga terkait dalam meningkatkan efisiensi, menciptakan aset secara kolektif dan mendorong terciptanya inovasi sehingga tercipta keunggulan kompetitif. Industri Inti adalah industri yang menjadi basis dalam pengembangan klaster industri nasional. Industri Penunjang adalah

yang berperan sebagai pendukung serta penunjang dalam pengembangan industri inti secara integratif dan komprehensif.



Industri prioritas adalah klaster industri yang memiliki prospek tinggi untuk dikembangkan berdasarkan kemampuannya bersaing di pasar internasional, dan industri yang faktor-faktor produksi untuk bersaingnya tersedia dengan cukup di Indonesia. Melalui kebijakan industri nasional, industri kakao ditempatkan sebagai salah satu industri prioritas tinggi karena dianggap memiliki prospek tinggi untuk dikembangkan berdasarkan kemampuannya bersaing di pasar internasional dan faktor-faktor produksinya tersedia di Indonesia. Konsekuensinya adalah industri mengembangkan teknologi pengolahan kakao dan meningkatkan kompetensi SDM.

Kakao dapat memperoleh fasilitas berupa insentif fiskal, insentif non fiskal dan kemudahan lainnya dari pemerintah. Dalam *road map* yang disusun oleh Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia, Kementerian Perindustrian, sasaran pengembangan industri kakao dalam kurun waktu (2010-2014) adalah sebagai berikut ; optimalisasi kapasitas terpasang industri kakao olahan dalam negeri dari 40% menjadi 80% , peningkatan biji kakao fermentasi dari 20% menjadi 80%, peningkatan pasokan bahan baku biji kakao fermentasi untuk industri dalam negeri. meningkatnya investasi di bidang industri kakao,. pengendalian ekspor biji kakao kering sebagai bahan baku industri kakao dalam negeri dan peningkatan ekspor produk kakao olahan rata-rata 16% per tahun.

Sektor pertanian tujuan umum kebijakan pertanian adalah memajukan pertanian, mengusahakan agar pertanian menjadi lebih produktif, produksi dan efisiensi produksi naik dan akibatnya tingkat penghidupan dan kesejahteraan meningkat. Untuk mencapai tujuan tersebut, pemerintah pusat maupun mengeluarkan peraturan tertentu seperti : Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Menteri, Keputusan Kepala Badan, Keputusan Gubernur dan lain-lain.



Kebijakan pertanian pada komoditi kakao secara umum tertuang dalam kebijakan perkebunan (Undang-Undang No. 18 tahun 2004). Tujuan pengembangan agribisnis kakao tidak bisa dilepaskan dari tujuan penyelenggaraan perkebunan seperti yang tertuang dalam undang-undang tersebut, yaitu : meningkatkan pendapatan masyarakat, meningkatkan penerimaan negara, meningkatkan penerimaan devisa negara, menyediakan lapangan kerja, meningkatkan produktivitas, nilai tambah dan daya saing, memenuhi kebutuhan konsumsi dan bahan baku industri dalam negeri dan mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya alam secara berkelanjutan. Ragam kebijakan sektor pertanian khusus komoditi kakao, di antaranya kebijakan subsidi pupuk, (Arsyad *et al.*, 2011) bahwa subsidi pupuk telah memberikan dampak positif terhadap produksi dan ekspor kakao.

Mengingat pentingnya produktivitas dan mutu kakao untuk mendapatkan nilai tambah dan daya saing, maka peran penyuluh yang memberdayakan petani menjadi sangat sentral. Namun, kinerja penyuluhan masih terbatas dan belum efektif. Hal ini ditunjukkan oleh beberapa hal-hal berikut: sasaran penyuluhan komoditas kakao (area/jumlah petani) yang dilakukan lembaga pemerintah masih terbatas. Kebijakan daerah belum mengapresiasi petani kakao sebagai kontributor ekonomi primer sehingga kegiatan penyuluhan sebagai *partner/supporting system service* bagi petani tidak berkembang (tanpa struktur dan alokasi pendanaan yang memadai). Selain itu, kegiatan penyuluhan pertanian masih terkonsentrasi pada tanaman pangan.



langkah penting yang harus dilakukan pemerintah dalam upaya penguatan sistem agroindustri adalah mengintegrasikan berbagai sektor yang terlibat dalam sistem agroindustri sehingga dapat dihadirkan

koordinasi dan tindakan kolektif untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada dalam sistem agroindustri tersebut. Hal senada juga disampaikan oleh (Sa'id, 2010) yang menyebutkan bahwa dalam penyusunan kebijakan pengembangan sistem agroindustri kakao, pemerintah harus mampu memuaskan semua pihak yang terlibat terutama masyarakat petani kecil (Rodrik D, 2004).

Kesimpulan tentang peran kebijakan sektor pertanian terhadap pengembangan industri kakao adalah memastikan peningkatan produktivitas dan mutu kakao yang berkelanjutan. Kebijakan sektor pertanian mencakup aspek pemberdayaan petani melalui kebijakan penyuluhan, meningkatkan dukungan perluasan dan rehabilitasi kebun kakao melalui penyediaan bibit unggul. Namun kebijakan yang dikeluarkan masih memiliki permasalahan dalam hal kelembagaan, kemauan politik dari pemerintah daerah serta jangkauan program yang masih terbatas.

Sektor keuangan kebijakan sektor keuangan yang berkaitan dengan perkakaoan meliputi kebijakan penerimaan berupa pajak ekspor atau bea keluar dan kebijakan pajak dan retribusi daerah. Kebijakan pajak ekspor hampir semua studi yang mengkaji dampak pemberlakuan pajak ekspor produk suatu negara menyimpulkan bahwa dengan diberlakukannya pajak ekspor, maka secara keseluruhan biaya ekspor menjadi meningkat. Di sisi lain, pendapatan yang diterima eksportir menjadi menurun akibat turunnya harga yang diterima.

Sejenis dengan pajak ekspor pemerintah telah mengeluarkan Bea Keluar meskipun sudah dicanangkan sejak tahun 2005, bea keluar (BK) atas biji ru diberlakukan 1 April 2010. BK adalah pungutan negara berdasarkan



undang-undang Kepabeanan yang dikenakan terhadap barang ekspor. BK diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 67/PMK.O11/2010 tentang penetapan barang ekspor yang dikenakan bea keluar dan tarif bea keluar. Tujuan dari penerapan BK ini adalah dalam rangka menjamin ketersediaan bahan baku serta peningkatan nilai tambah dan daya saing industri pengolahan kakao dalam negeri.

Kebijakan pajak dan retribusi daerah dengan diberlakukannya undang-undang No.28 tahun 2009 tentang pajak dan retribusi daerah, daerah harus menghapus pungutan yang menambah biaya perdagangan antar daerah. Pada bagian Penjelasan Umum undang-undang ini diatur bahwa pajak dan retribusi tidak boleh menyebabkan ekonomi biaya tinggi dan/atau menghambat mobilitas penduduk, lalu lintas barang dan jasa antar daerah dan kegiatan ekspor-impor. Pungutan seperti retribusi atas izin masuk kota, retribusi atas pengeluaran/pengiriman barang dari suatu daerah ke daerah lain dan pungutan atas kegiatan ekspor-impor tidak dapat dijadikan sebagai objek pajak atau retribusi. Namun, hingga saat ini regulasi ini belum cukup efektif berlaku sehingga dalam prakteknya masih banyak daerah yang menarik pungutan dengan berbagai sebutan. Kebijakan ini selain termasuk dalam kebijakan sektor keuangan juga berkaitan dengan sektor perdagangan.

Sektor perdagangan merupakan sektor yang aktivitasnya sangat dipengaruhi oleh kebijakan di sektor keuangan. Perdagangan kakao juga tidak terlepas dari target kebijakan pemerintah. Dalam upaya pengendalian ekspor biji

an penyediaan bahan baku bagi industri dalam negeri, pemerintah kan kebijakan bea keluar untuk ekspor biji kakao melalui peraturan keuangan No. 67 tahun 2010. bea keluar ekspor biji kakao ditetapkan



sesuai dengan harga referensi yaitu harga rata-rata internasional yang berpedoman pada harga rata-rata CIF *new york board of trade* (NYBOT). Tarif bea keluar biji kakao adalah sebagai berikut ; untuk harga referensi sampai dengan US\$ 2.000, tarif sebesar nol persen. Harga referensi US\$ 2.000–2.750, tarif sebesar 5 persen. Harga referensi US\$ 2.750–3.500, tarif sebesar 10 persen dan harga referensi lebih dari US\$ 3.500, tarif sebesar 15 persen.

Kebijakan lain dalam upaya pengembangan agribisnis kakao adalah berupa insentif pajak. Melalui peraturan pemerintah No. 7 tahun 2007, biji kakao kering baik yang difermentasi maupun non fermentasi termasuk kriteria barang hasil pertanian yang bersifat strategis sehingga dibebaskan dari pengenaan pajak pertambahan nilai. Selain kebijakan yang langsung terkait dengan komoditas kakao, berbagai kebijakan pemerintah, baik fiskal maupun moneter, seperti subsidi pertanian secara umum, pembangunan infrastruktur, kebijakan nilai tukar, inflasi, dan lain-lain, berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perkembangan agribisnis kakao. Setiap jenis kebijakan juga akan memberikan dampak yang berbeda-beda bagi setiap pihak yang terkait

Sektor perhubungan peranan sektor perhubungan dalam pengembangan industri kakao dapat dikategorikan sebagai dukungan prasarana dan sarana transportasi. Jenis prasarana transportasi yang paling banyak berkaitan dengan aktivitas dalam rantai pasok kakao meliputi prasarana pelabuhan, dan jalan. Sementara itu untuk sarana transportasi yang berkaitan adalah moda transportasi laut dan transportasi darat.



alam konteks rantai pasok, (Pujawan, 2005) menyatakan bahwa tujuan aktivitas transportasi atau disebut manajemen logistik dan manajemen

distribusi pada prinsipnya adalah menciptakan pelayanan yang tinggi ke pelanggan yang bisa dilihat dari tingkat pelayanan (*service level*) yang dicapai, kecepatan pengiriman, kesempurnaan barang sampai ke tangan pelanggan, serta pelayanan purna jual yang memuaskan. Sejalan dengan hal itu, kebijakan pemerintah pada sektor perhubungan bertujuan untuk mendukung pengembangan transportasi yang lancar, terpadu, aman dan nyaman, sehingga mampu meningkatkan efisiensi pergerakan orang dan barang, memperkecil kesenjangan pelayanan angkutan antar wilayah serta mendorong ekonomi nasional (Kemenhub, 2010). Dalam pengembangan industri kakao, peran kebijakan pemerintah dalam infrastruktur transportasi menjadi *enabler* (pemungkin) suatu aktivitas transportasi mencapai kinerja terbaiknya yang lancar, aman, nyaman serta efisien.

Proses transportasi bahan baku maupun barang jadi produk kakao untuk di darat sebagian besar menggunakan angkutan Jenis Truk, sementara untuk di laut dengan kapal laut baik kontainer maupun curah. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Perhubungan terus menerus meningkatkan pembangunan kapasitas infrastruktur logistik sehingga menjadi sarana transportasi yang efektif dan efisien agar mekanisme pergerakan dan perpindahan barang dari satu moda ke moda lainnya dengan lancar, cepat, akurat, dan dengan biaya yang wajar.

Sektor pekerjaan umum secara umum di Indonesia mencakup bidang penataan ruang, sumber daya air, jalan dan jembatan, perumahan dan permukiman. Bidang-bidang tersebut merupakan bidang infrastruktur. Sistem

infrastruktur merupakan pendukung utama fungsi-fungsi sistem sosial dan dalam kehidupan sehari-hari masyarakat. Sistem infrastruktur dapat berperan sebagai fasilitas-fasilitas atau struktur-struktur dasar, peralatan-



peralatan, instalasi-instalasi yang dibangun dan yang dibutuhkan untuk berfungsinya sistem sosial dan sistem ekonomi masyarakat (Grigg, 2000).

Bidang infrastruktur yang berkaitan langsung dengan pengembangan industri kakao adalah jalan dan jembatan serta bidang penataan ruang. Infrastruktur jalan merupakan bagian dari sistem transportasi yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Jalan memiliki peran paling strategis terutama pada tahap awal proses pembangunan suatu negara atau daerah dari keseluruhan fasilitas infrastruktur transportasi. Ketersediaannya tidak hanya berperan penting untuk mendorong aktivitas ekonomi, tetapi keberadaannya juga penting untuk menyediakan berbagai jenis infrastruktur lainnya. Menurut (Grigg, 2000) pembangunan jaringan infrastruktur listrik, jaringan telepon, jaringan irigasi, pipa air bersih, rel kereta api, pelabuhan, air port, dan infrastruktur lainnya hampir tidak mungkin dapat disediakan tanpa didahului oleh pembangunan jaringan jalan.

Bidang penataan ruang yang berpengaruh terhadap pengembangan industri adalah dalam hal letak lokasi yang diperuntukkan membangun industri dalam suatu wilayah. Hal ini penting karena lokasi industri yang tidak mengakomodir kepentingan pengusaha tidak akan menarik bagi pengusaha dan tidak akan terwujud tujuan penataan ruang yang efektif.

Di sisi lain pertimbangan pengusaha atau calon investor terhadap lokasi industri adalah sangat penting untuk efisiensi dan profitabilitas dari kegiatan industri. Dalam dunia bisnis, pilihan yang tepat harus dilakukan untuk dapat ilkan keuntungan. Lokasi industri adalah investasi tetap sehingga untuk strategi dan investasi modal dari setiap calon investor. Lokasi ini



juga berdampak pada non-investor, yaitu secara langsung mempengaruhi penyerapan tenaga kerja, masalah lingkungan, dan aktivitas ekonomi lokal (Harrington dan Warf, 1995). Dengan demikian, peranan sektor Pekerjaan Umum sangat berkaitan dengan pengembangan industri kakao dalam hal penyediaan infrastruktur jalan dan jembatan yang mendukung kelancaran aktivitas transportasi aliran barang.

Infrastruktur energi listrik berperan sebagai input dalam proses produksi berbagai aktivitas ekonomi khususnya sektor industri pengolahan. Penyediaannya selain dilakukan oleh perusahaan negara, sebagian disediakan oleh pihak swasta, termasuk pembangkitan tenaga listrik oleh perusahaan industri. Penyediaan energi listrik oleh PT. PLN (Perusahaan Listrik Negara) mengalami perkembangan yang cukup pesat pada periode sebelum krisis ekonomi dengan peningkatan kapasitas terpasang mencapai 14.29 persen per tahun selama periode 1972-1996. Setelah krisis ekonomi, peningkatannya hanya 4.10 persen per tahun pada periode 1997-2006 .(Delis, 2008).

Penelitian (Delis, 2008) mengidentifikasi bahwa perkembangan penyediaan infrastruktur listrik juga mengalami pelambatan seperti halnya infrastruktur jalan. Pada periode 1972-1980, peningkatannya mencapai 18.79 persen per tahun, kemudian turun pada periode-periode berikutnya. Kecenderungan ini mengindikasikan melemahnya kemampuan keuangan negara dan BUMN dalam pembiayaan energi listrik, padahal kebutuhan infrastruktur ini semakin meningkat bersamaan dengan meningkatnya aktivitas industri an dan berkembangnya teknologi produksi modern. Pada pengembangan industri kakao hingga tahun 2012 didapati masih terbatasnya tur energi berupa listrik dan gas (Kemenperin, 2013).



Pendekatan yang digunakan dalam pengembangan industri diantaranya adalah pendekatan model sistem dinamis. Pendekatan ini menganalisis dan mendesain sebuah kebijakan yang ditandai dengan adanya saling ketergantungan, saling interaksi, umpan balik informasi, dan lingkaran hubungan sebab akibat (Chen and Jeng, 2006), kondisi yang kompleks dan dinamis (Sterman, 2000); dan efektif dalam menangani risiko proyek yang dinamis dimana sebagian besar dari hal tersebut tidak dapat dilakukan oleh pemodelan tradisional (Wang, *et al.*, 2005).

Selain itu, (Axella dan Suryani, 2012) menyebutkan bahwa penggunaan model sistem dinamis dalam penelitian memiliki setidaknya empat keuntungan yaitu : Penelitian dapat dilakukan lintas sektoral dan ruang lingkup yang lebih luas. Dapat melakukan eksperimentasi terhadap sistem. Mampu menentukan lingkup yang lebih luas tujuan aktivitas pengelolaan dan perbaikan terhadap Model sistem dinamis yang dibangun dalam penelitian ini adalah model sistem agroindustri sistem yang diteliti dan dapat menduga (meramal) perilaku dan keadaan sistem pada masa yang akan datang. yang dibagi menjadi empat submodel yang menyusunnya yaitu submodel penyediaan bahan baku, submodel pengolahan, submodel perdagangan dan submodel konsumsi kakao olahan. Keterkaitan antar variabel kunci (*key variabel*) masing-masing submodel yang terdapat sistem agroindustri kakao.

Pada umumnya, industri pengolahan kakao atau biasa disebut industri kakao dibedakan atas industri hulu (*grinder*) dan industri hilir (*manufacture*). Pengolahan kakao meliputi urutan proses mengubah bahan baku (biji) menjadi produk setengah jadi kakao (*cocoa liquor, cocoa butter dan powder*). Hal ini mencakup tiga tahapan proses utama :



sangrai/pemanggangan biji kaka, menggiling biji kakao untuk membuat *cocoa liquor* dan proses ekstraksi dari *cocoa liquor* menjadi *cocoa butter* dan bubuk kakao.

Industri Kakao menurut (Deperind, 2009) adalah industri yang berbasis pada pengolahan bahan baku hasil perkebunan kakao. Pengelompokan industri kakao dan kakao olahan terdiri dari atas: Industri Hulu yang menghasilkan: buah kakao, biji kakao, liquor/mass; Industri antara yang menghasilkan: *cocoa liquor*, *cocoa cake*, *cocoa butter*, dan *cocoa powder* (kakao olahan); dan industri hilir adalah industri makanan berbasis coklat

Secara keseluruhan, empat kategori produk utama berdasarkan tahapan pengolahan kakao, yaitu ; biji kakao (mentah atau minimal diolah), produk antara kakao (*cocoa liquor*, *cocoa butter*, *cocoa powder*), *couverture* atau cokelat industri dan produk cokelat jadi. Secara umum pohon industri kakao memuat berbagai turunan dari komoditi kakao yang masih terbuka peluangnya untuk dikembangkan.

Indonesia sebagai penghasil biji kakao terbesar ketiga dunia saat ini sedang berupaya meningkatkan nilai tambah dari komoditi ini melalui pengembangan industri kakao. Berbagai kebijakan dan program telah dilaksanakan mulai dari sektor hulu hingga hilir untuk mencapai daya saing industri kakao. Namun, dinamika pengembangan industri yang kompleks mengakibatkan tidak mudahnya merumuskan kebijakan yang efektif. Banyak faktor yang berpengaruh dalam pengembangan industri kakao. (Suprihatini *et al.*,

mengajukan paling tidak ada sebelas faktor berpengaruh dalam pengembangan industri hilir perkebunan di antaranya manajemen rantai pasok,



dan infrastruktur. Selain itu, (Beckett, 2011) menunjukkan bahwa kualitas, keamanan pangan, *traceability* dan keberlanjutan adalah kunci masalah yang menantang dengan supply chain kakao yang kompleks. Dengan demikian, rantai pasokan merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan industri kakao

Faktor rantai pasok menjadi pertimbangan penting dalam pengembangan industri kakao di Indonesia, karena secara geografis kegiatan agroindustri kakao tersebar luas di berbagai pulau di wilayah Indonesia. Kegiatan produksi bahan baku biji kakao sebagian besar tersebar di pulau Sulawesi, Sumatera, dan Kalimantan, sementara untuk kegiatan industri pengolahan masih terkonsentrasi di pulau Jawa dan sebagian kecil di Sulawesi. Dalam manajemen rantai pasok aspek-aspek logistik seperti lokasi, kapasitas maupun fleksibilitas fasilitas yang dimiliki, *inventori*, sarana dan biaya transportasi sangat mempengaruhi keputusan perusahaan untuk melakukan ekspansi atau penambahan kapasitas. Selain itu, aspek aliran informasi dan pilihan cara pengadaan juga menjadi pertimbangan yang mempengaruhi pengembangan industri. Jika pengembangan industri diharapkan dari modal asing, Alam (2009) mengingatkan bahwa investasi asing langsung (FDI) sangat dipengaruhi oleh kapabilitas rantai pasok suatu negara.

Aspek-aspek tersebut di atas oleh (Chopra dan Meindl, 2007) dan (Hugos, 2010) disebut sebagai driver (faktor penggerak) yang akan menentukan kinerja dari rantai pasok. Untuk mengetahui kinerja rantai pasok diperlukan

pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja rantai pasok secara Pujawan, 2005). Namun memilih sistem ukuran kinerja rantai pasok



cukup sulit karena kompleksitas sistem yang dihadapi (Beamon, 1999). Selain itu, disain pengukuran kinerja rantai pasok sangat beragam (Neely *et al.*, 2005).

Pengukuran kinerja pada level perusahaan sudah banyak dilakukan di antaranya yang menggunakan metode SCOR dan *Balance Score Card* (Brewer dan Speh, 2000). Sementara untuk pengukuran kinerja pada level antar perusahaan yang bisa membantu pemerintah mengevaluasi kinerja rantai pasok sektor industri untuk tujuan daya saing sektor tersebut masih jarang dilakukan. Pada pengembangan industri kakao di Indonesia, perlu suatu pengukuran kinerja rantai pasok pada level industri (antar perusahaan) yang mampu mendukung peran pemerintah dalam menciptakan iklim yang lebih kondusif bagi berkembangnya industri kakao.

Penelitian (Liu, 2010) mendiskusikan bagaimana peran pemerintah yang dalam hal ini di bidang perpajakan menangani masalah tata kelola rantai pasok dunia usaha (bisnis) swasta. Penelitian (Liu, 2010) ini memperkuat konteks penggunaan sistem rantai pasok pada perusahaan swasta sebagai suatu media bagi pemerintah menangani masalah keamanan rantai pasok. Selanjutnya (Becker *et al.*, 2011) yang mendiskusikan kebijakan pemanfaatan biomassa hutan di Amerika Serikat menggunakan kerangka analisis rantai pasok untuk merumuskan kebijakan untuk meningkatkan pemanfaatan biomassa hutan. Kerangka analisis rantai pasok dalam penelitian (Becker *et al.*, 2011) didekati sinergi antara tahapan dalam rantai pasok dan kebijakan pemerintah yang menyertainya. Namun demikian efektivitas kebijakan dalam penelitian (Becker *et*

) diukur dengan jumlah kebijakannya (0,1,2..dst) bukan pada substansi



Dengan memperhatikan perkembangan penelitian di bidang perumusan kebijakan berbasis rantai pasok di atas, tujuan dari penelitian pada bagian ini adalah mendesain model perumusan kebijakan yang didasarkan pada kinerja driver rantai pasok industri kakao. Diharapkan model yang didesain dapat menjawab bagaimana proses perumusan kebijakan yang menjamin tercapainya kinerja rantai pasok industri kakao. Dengan rumusan kebijakan yang baik akan tercipta iklim yang kondusif bagi berkembangnya industri kakao di Indonesia.

Menurut (Chopra dan Meindl, 2007) keputusan manajemen rantai pasok didasarkan atas struktur *driver* (faktor penggerak) yang akan menentukan kinerja dari rantai pasok. Keputusan tersebut berupa pemilihan strategi dalam menjaga keseimbangan antara responsivitas dan efisiensi rantai pasok. Pengukuran kinerja rantai pasok dalam penelitian ini diorientasikan untuk pencapaian daya saing yang merupakan tujuan utama dari suksesnya pengelolaan rantai pasok. Untuk mencapai tujuan daya saing tersebut suatu perusahaan harus memiliki kinerja terbaik yang dalam hal ini dapat dilihat dari kinerja driver. Driver rantai pasok sebagaimana (Chopra dan Meindl, 2007; Hugos, 2010; Ravindran dan Warsing, 2012 dan Yudi Widayanto, 2013), paling tidak terdiri dari fasilitas, *inventori*, transportasi, informasi, *sourcing*.

Fasilitas yaitu lokasi fisik dalam jaringan rantai pasok dimana produk disimpan, dirakit, atau dibuat. Ada dua jenis fasilitas yang utama, yaitu lokasi produksi dan lokasi penyimpanan. Keputusan mengenai pentingnya pengelolaan fasilitas, lokasi, kapasitas, dan fleksibilitas dari fasilitas memiliki dampak yang

terhadap kinerja rantai pasok. Komponen dari keputusan mengenai menurut (Chopra dan Meindl, 2007) adalah sebagai berikut : lokasi, s, metode operasi, *warehouse methodology*.



Persediaan meliputi persediaan bahan baku, persediaan dalam proses dan barang jadi dalam rantai pasok. Persediaan merupakan salah satu penggerak rantai pasok yang penting karena perubahan kebijakan persediaan dapat mengubah secara drastis tingkat responsivitas dan efisiensi rantai pasok (Chopra dan Meindl, 2007). Komponen keputusan mengenai inventori adalah ; *cycle Inventory* dan *Seasonal Inventory*.

Transportasi adalah kegiatan memindahkan *persediaan* dari titik ke titik dalam rantai pasok. Transportasi terdiri atas banyak kombinasi dari model dan bentuk yang memiliki keunggulan masing-masing. Pemilihan transportasi juga mempunyai dampak yang besar terhadap tingkat *responsivitas* dan efisiensi rantai pasok (Chopra dan Meindl, 2007). Komponen dari keputusan mengenai transportasi menurut (Chopra dan Miendl, 2007) adalah sebagai berikut ; Moda transportasi, adalah cara-cara dimana sebuah produk dipindahkan dari satu lokasi dalam jaringan rantai pasok ke tempat lainnya. Rute dan pilihan jaringan, rute adalah jalur jalan dimana sebuah produk dikirimkan, sedangkan jaringan adalah sebuah kumpulan lokasi dan rute dimana produk dapat dikirimkan. Perusahaan membuat beberapa keputusan mengenai rute pada saat langkah mendisain rantai pasok. *In house* atau *outsorce* adalah secara tradisional, kebanyakan fungsi transportasi dilakukan oleh perusahaan sendiri, namun pada saat ini banyak yang telah dilimpahkan ke perusahaan lain (*outsorced*).

Informasi terdiri dari data dan analisis berkaitan dengan fasilitas, persediaan, transportasi, dan pelanggan di seluruh rantai pasok. Dengan

memungkinkan pihak manajemen berkesempatan untuk membuat rantai pasok menjadi lebih responsif dan efisien. Informasi secara potensial penggerak terbesar kinerja rantai pasok (Chopra dan Meindl, 2007).



Komponen dari keputusan informasi menurut (Chopra dan Meindl, 2007) adalah sebagai berikut ; *Push versus Pull*, Koordinasi dan *Sharing* informasi. Koordinasi dari rantai pasok terjadi ketika semua tingkat-tingkat dari rantai pasok bekerja menuju tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan total rantai pasok di bandingkan dengan bekerja sendiri-sendiri, *forecasting and aggregate planning*. *forecasting* (peramalan) adalah suatu ilmu pengetahuan dan seni untuk membuat rencana mengenai kebutuhan masa depan dan kondisinya, *enabling Technologies*. Untuk mencapai *sharing* informasi dan integrasi dalam rantai pasok terdapat beberapa teknologi yang digunakan yaitu: *Electronic data interchange* (EDI); *Enterprise resources planning* (ERP) *system*. Sistem ERP ini menyediakan pelacakan transaksi dan kemampuan melihat secara keseluruhan atas informasi dari tiap-tiap bagian perusahaan dan memungkinkan rantai pasok membuat keputusan yang cerdas. *Supply chain management* (SCM) *Software*. Program perangkat lunak yang menyediakan dukungan terhadap analisis keputusan dalam hal penambahan kemampuan melihat secara keseluruhan informasi yang ada.

Dayasaing merupakan perhatian utama dari penelitian manajemen strategis dan operasional (Amoako-Gyampah dan Boye, 2001; Fynes *et al.*, 2005; Teece *et al.*, 1997; Zahra dan Covin, 1995). Dengan persaingan intensif, siklus hidup produk dapat diperpendek, *prediktabilitas* berkurang, dan keunggulan biaya dan kualitas produk (Amoako-Gyampah,, 2003 ; Richey *et al.*, 2009). Dengan perluasan globalisasi, perusahaan di sebagian besar negara bersaing terhadap pesaing dalam dan luar negeri, menantang desain produk, dan layanan kemampuan. Dengan demikian, penelitian tentang telah menjadi perhatian besar dalam manajemen operasi (Amoako



Gyampah, 2003; Amoako Gyampah dan Boye, 2001; Chan *et al.*, 2012; Mahapatra *et al.*, 2012).

Intensitas persaingan didefinisikan sebagai tingkat tekanan dayasaing yang dirasakan suatu perusahaan dalam pasar tertentu (Mahapatra *et al.*, 2012; Wagner *et al.*, 2012.), dan paling sering diteliti dimensi persaingan (Chan *et al.*, 2012; Fynes *et al.*, 2005; Mahapatra *et al.*, 2012; Wagner *et al.*, 2012). Beberapa penelitian yang bersumber dari intensitas persaingan untuk jumlah pesaing dan ketersediaan peluang (Chan *et al.*, 2012). Misalnya, (Das *et al.*, 2000) menggunakan tingkat persaingan dari perusahaan-perusahaan Jepang untuk mengukur intensitas persaingan. Pesaing lebih banyak mengerahkan tekanan, yang lebih intensif sebuah perusahaan dalam mempersepsikan persaingan (Ang, 2008).

Dimensi lain dari persaingan (Das *et al.*, 2000) berpendapat bahwa persaingan adalah membangun multi-dimensi yang meliputi *intensitas* dan ruang lingkup. Definisi intensitas persaingan berfokus pada intensitas persaingan dalam fokus terhadap pasar (Mahapatra *et al.*, 2012). Perusahaan mungkin memiliki persepsi yang berbeda dari intensitas persaingan jika terjadi perubahan fokus pasar. Misalnya, perusahaan dengan produk mencakup pasar domestik dan luar negeri mungkin mengalami lebih intensif persaingan dibandingkan mereka yang hanya meliputi pasar domestik (Das *et al.*, 2000).

Perusahaan dengan dayasaing yang kuat terhadap persaingan menganggap itu menjadi kurang intensif (Kraatz dan Zajac, 2001). Hal ini juga dalam literatur bahwa kesadaran atau persepsi persaingan adalah prasyarat untuk setiap perilaku bersaing (Chen, 1996). Dengan



demikian, penting untuk menggabungkan kemampuan bersaing sebagai yang ketiga dimensi kompetisi. Kualitas, inovasi, biaya, dan pengiriman penting kemampuan kompetitif (Chaudhuri dan Lillrank, 2013; Ferdows dan De Meyer, 1990). tantangan operasional Sebuah perusahaan mungkin negatif mempengaruhi kemampuan bersaing di kualitas, inovasi, biaya, dan pengiriman (Wang et al., 2010). Oleh karena itu, digunakan tantangan operasional, kebalikan dari kemampuan bersaing, untuk mencerminkan variasi dalam perusahaan .

Persepsi tantangan dayasaing operasional mengacu pada ketersediaan bahan berkualitas tinggi, biaya tenaga kerja rendah, dan kemampuan inovatif dan teknologi (Huo *et al.*, 2008; Wang *et al.*, 2010). Tantangan-tantangan ini berhubungan erat dengan internal yang operasi tetapi sulit bagi perusahaan untuk mengontrol karena mereka dipengaruhi oleh lingkungan industri (Huo *et al.*, 2008). Ketika perusahaan memiliki tantangan operasional yang lebih tinggi, mereka lebih mungkin untuk merasakan persaingan (Huo *et al.*, 2014).

Dayasaing atau *Competitive advantage* adalah sejauh mana organisasi mampu menciptakan posisi dan mempertahankannya atas pesaingnya. Posisi yang memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keuntungan lebih dari pesaing (Chen, Leu dan Chiou, 2006). Kolaborasi rantai pasok merupakan sumber potensial dari dayasaing (Grant, 2012; Gunasekaran and Ngai, 2012; Hassini, Surti, dan Searcy, 2012) karena kolaborasi menghasilkan pengaruh sinerjitas fungsi bisnis antar perusahaan pada keseluruhan rantai (Mentzer, 2008) sehingga semakin efektif kolaborasi rantai pasok, semakin tinggi kinerja

n daya saing (Tsai, 2006).



Penelitian (Bhatnagar dan Sohal, 2005) dan (Li *et.al.*, 2006) menguji hubungan antara praktek SCM, daya saing, dan kinerja organisasi pada industri manufaktur, mengusulkan dimensi daya saing adalah waktu tunda (*lead time*), harga/biaya, kualitas, ketergantungan pengiriman (*delivery dependability*), fleksibilitas, dan waktu ke pasar (*time-to-market*.) Selanjutnya, (Jie, Parton dan Cox, 2012) menyusun kerangka konseptual daya saing pada SCM perusahaan Pengolahan kakao di Ghana dan mengusulkan empat dimensi daya saing yaitu harga, kualitas, pertumbuhan penjualan (domestik dan ekspor) dan waktu ke pasar. Keempat dimensi tersebut dioperasionalkan sebagai berikut : harga adalah sejauhmana suatu organisasi mampu bersaing terhadap pesaing utamanya didasarkan pada harga yang rendah, kualitas adalah sejauhmana suatu organisasi mampu menawarkan produk berkualitas dan kinerja yang menciptakan nilai tertinggi untuk para pelanggan, waktu ke pasar adalah sejauhmana suatu organisasi mampu memperkenalkan produk baru lebih cepat daripada pesaing utamanya, pertumbuhan penjualan adalah sejauh mana organisasi meningkatkan penjualannya secara berkelanjutan.

Driver fasilitas dapat didekomposisi menjadi beberapa macam, di antaranya (Noor dan Pitt, 2009) mengkaji tentang manajemen fasilitas dalam kaitannya dengan penentuan keberhasilan suatu rantai pasok. Untuk mengukur tingkat kualitas pengelolaan fasilitas, (Noor dan Pitt, 2009) menggunakan besaran dana yang digunakan untuk perawatan fasilitas. Semakin besar dana yang disediakan untuk perawatan fasilitas akan menjamin efisiensi fasilitas.

Sementara itu, fasilitas yang terjaga akan meningkatkan stabilitas produksi. Efisiensi produksi dinilai oleh (Waller, 2004) sebagai salah satu penentu nilai rantai pasok. Lebih lanjut (Waller, 2004) berpendapat bahwa



stabilitas produksi akan memberikan kontribusi besar pada keberhasilan rantai pasok yang efisien.

Sedangkan dalam penelitian (Lau *et al.*, 2006) telah membuktikan bahwa penggunaan teknologi dalam rantai pasok mempengaruhi kinerja rantai pasok. Teknologi dalam berbagai tingkat kecanggihan menjadi salah satu jenis fasilitas yang bisa lebih mengefisienkan dan sekaligus lebih responsif terhadap pasokan dan permintaan, misalnya dengan menggunakan teknologi berupa alat nirkabel, yaitu WAP (*Wireless application protocol*) adalah sebuah teknik layanan pesan yang memungkinkan sebuah telepon genggam digital atau terminal mobile yang mempunyai fasilitas WAP, melihat/membaca isi sebuah situs di internet dalam sebuah format teks khusus), *Bluetooth*, WML (*Wireless markup language*), dan lainnya akan dapat mendukung pelaksanaan pertukaran data antar perusahaan menjadi lebih cepat dan lebih tanggap.

Kinerja rantai pasok produk hasil bumi sangat dipengaruhi oleh lokasi. Kedekatan fasilitas seperti tempat pengolahan (pabrik) dengan sumber bahan baku memberikan kontribusi yang besar terhadap efisiensi rantai pasok (Siry *et al.*, 2006). Menurut (Siry *et al.*, 2006) infrastruktur yang baik akan menunjang rantai pasok semakin efisien. Dalam penelitiannya infrastruktur berkategori baik diukur dapat dilihat dari kondisi jalannya. (Siry *et al.*, 2006) menegaskan bahwa perusahaan akan memiliki rantai pasok efisien dengan adanya jaringan jalan yang lebar dan luas.

Penelitian (Randal *et al.*, 2011) dan (Blackburn dan Scudder, 2009) memberikan bukti bahwa perputaran produk yang cepat berarti rantai pasok

yang baik. Perputaran produk memiliki dua faktor yaitu aliran barang (Randal *et al.*, 2011) dan *decay rate* (Blackburn dan Scudder 2009), terutama



pada produk yang cepat habis atau berumur pendek (*fast moving product*). *Decay rate* adalah tingkat (dalam persen) kerusakan barang (Blackburn dan Scudder, 2009). Sementara itu, aliran barang (bahan baku dan produk jadi) diukur dengan menilai ketepatan waktu produk (Randal *et al.*, 2011) sedangkan *decay rate* diukur dengan kuantitas barang (bahan baku dan produk jadi) yang mengalami kerusakan (Blackburn dan Scudder 2009).

Daya angkut barang yang dibatasi dengan ketat di Amerika Serikat (AS) menyebabkan perusahaan AS kalah bersaing dengan perusahaan negara lain dari sisi efisiensi *price of trip* (Siry *et al.*, 2006). Alasan ini mendasari (Siry *et al.*, 2006) untuk memasukkan *price of trip* yang diukur dari daya angkut truk ke dalam salah satu faktor yang ikut mempengaruhi efisiensi rantai pasok. Terkait dengan transportasi, (Siry *et al.*, 2006) dan (Blackburn dan Scudder, 2009) menambahkan dengan faktor pengiriman barang yang terjadwal dan ketepatan pengiriman. Pengiriman barang yang terjadwal dan ketepatan pengiriman memperlancar arus barang, baik di gudang maupun di tempat proses produksi, sehingga membuat meningkatkan efisiensi keseluruhan rantai pasok. Konsep ini sejalan dengan konsep JIT yang telah lama diterapkan di berbagai industri. Penjadwalan pengiriman diukur menggunakan tingkat keketatan jadwal (Blackburn dan Scudder 2009). Ketepatan waktu pengiriman diukur menggunakan frekuensi keterlambatan pengiriman barang (Blackburn dan Scudder 2009).

Menurut (Siry *et al.*, 2006; Shukla *et al.*, 2011; Noor dan Pitt, 2009; Ellegaard, 2008; Pretty *et al.*, 2008), proses perusahaan mendapatkan bahan baku melalui *sourcing* mempengaruhi kinerja rantai pasok. Ada tiga cara umum digunakan untuk mendapatkan bahan baku. *Pertama*, perusahaan membeli



ke pemasok langsung tanpa menggunakan perantara, agen, atau *logistic provider*. Kedua, perusahaan menggunakan *inhouse-outsourc*. Ketiga, perusahaan menggunakan *logistic provider* atau agen. Ketiga cara ini bisa digunakan bersamaan atau hanya salah satu saja.

Penelitian (Frayret *et al.*, 2007) dan (Waller, 2004) penggunaan integrasi dan koordinasi informasi untuk peningkatan kinerja rantai pasok. Informasi yang semakin terintegrasi pada suatu rantai pasok menyebabkan rantai pasok tersebut semakin efisien, terutama integrasi informasi permintaan produk (Waller 2004). Integrasi informasi pada rantai pasok diukur dengan ketersediaan integrasi informasi dalam rantai pasok. Koordinasi informasi diukur dari output koordinasi informasi yaitu perencanaan rantai pasok (Frayret *et al.* 2007) dan pengendalian aktivitas produksi (Randal *et al.* 2011; Frayret *et al.* 2007). Perusahaan dengan perencanaan rantai pasok berkualitas dan kontrol yang kuat atas aktivitas produksi memiliki rantai pasok yang efisien karena tidak dimungkinkan adanya aktivitas yang merugikan.

2.1.3. Pengaruh Integrasi Rantai Pasok Terhadap Kinerja dan Daya saing

Suatu integrasi harus dapat dicapai bagi organisasi atau perusahaan yang berada pada jaringan supply chain management dan seluruh mata rantai pengadaan barang. Tujuan dari *supply chain management* adalah untuk mengintegrasikan proses bisnis utama perusahaan mulai dari hubungan ke hulu (*upstreams*) dan ke hilir (*downstreams*) bahkan sampai ke pengguna akhir,

penyediaan produk, jasa dan informasi yang memberikan nilai tambah konsumen dan stakeholder lainnya (Setiawan dan Rahardian, 2005).



Integrasi merupakan penggabungan bagian-bagian atau aktivitas-aktivitas hingga membentuk keseluruhan, integrasi dapat meningkatkan hubungan disetiap rantai nilai, memfasilitasi pengambilan keputusan, memungkinkan terjadinya penciptaan nilai dan proses transfer dari supplier sampai ke pelanggan akhir untuk mengoperasikan aliran informasi, pengetahuan, peralatan, dan asset fisik (Hamidin dan Surendro, 2010).

Integrasi dalam *supply chain* menunjukkan sebuah proses kerjasama yang kompleks antara perusahaan dengan pemasok dan pembeli yang mana bila dikelola akan dapat meningkatkan efisiensi dalam operasi perusahaan dan lebih jauh dapat meningkatkan profit perusahaan serta memberikan kepuasan bagi semua pihak. (Cousineau et al dalam Setiawan dan Rahardian, 2005).

Keberhasilan integrasi rantai pasokan karena dapat membentuk koordinasi yang efektif pada proses-proses rantai pasokan dengan arus informasi yang tidak pernah tersendak dari hulu maupun hilir dari rantai pasokan tersebut. Integrasi rantai pasokan membuat tiap anggota dari rantai pasokan mempunyai cara pandang (*visibilitas*) pada kapasitas dan persediaan anggota lain dalam rantai pasokan untuk bisa membantu perencanaan dan penjadwalan. *Supply chain integration* adalah koordinasi yang efektif antara proses rantai supply melalui arus informasi yang berkesinambungan dan upstream ke *downstream* rantai pasokan (Krajewski *et al.*, 2010), integrasi rantai pasokan melibatkan proses internal dan eksternal.

Integrasi rantai pasok (SCI) didefinisikan sebagai sejauh mana seluruh dalam sebuah organisasi, dan kegiatan pemasok, pelanggan, dan rantai pasok lainnya, yang terintegrasi bersama-sama (Narasimhan *et*



al., 1998). Integrasi rantai pasok adalah pendekatan yang berguna untuk meningkatkan berbagai ukuran kinerja perusahaan (Otchere *et al.*, 2013). Integrasi dapat ditandai dengan kerjasama, kolaborasi, berbagi informasi, kepercayaan, kemitraan, dan teknologi, akibat lingkungan yang kompetitif menjadi semakin menantang, perusahaan yang melakukan upaya untuk bersaing bersama berbagai bidang. Namun, banyak perusahaan merasa sulit untuk bersaing di pasar dengan mengandalkan sumber daya internal dan kompetensinya.

Penelitian (Stevens, 1989) mengklasifikasikan integrasi rantai pasok kedalam tiga tingkatan, dari integrasi fungsional ke integrasi internal dan integrasi eksternal. Integrasi internal didefinisikan sebagai suatu proses antar-fungsional interaksi, kolaborasi, koordinasi, komunikasi dan kerjasama yang membawa bidang fungsional bersama-sama menjadi sebuah organisasi yang kohesif (Zhao *et al.*, 2011). Selain itu, mitra rantai pasok yang bertukar informasi secara teratur dapat bekerja sebagai suatu kesatuan, dan dapat memahami kebutuhan pelanggan akhir yang lebih baik dan karenanya dapat merespon perubahan pasar secara cepat. Integrasi rantai pasokan eksternal mengungkapkan dua aspek utama : integrasi Pelanggan (CI) dan integrasi pemasok (SI).

Integrasi pemasok juga disebut integrasi kebelakang (Frohlich dan Westbrook, 2001) mengacu pada proses interaksi dan kolaborasi antara organisasi dan pemasok untuk menjamin aliran persediaan yang efektif

an (Zhao *et al.*, 2011). Integrasi Pelanggan, juga disebut integrasi (Frohlich & Westbrook, 2001) mengacu pada proses interaksi dan si antara organisasi dan pelanggan untuk menjamin aliran produk dan



atau jasa yang efektif kepada pelanggan (Zhao *et al.*, 2002). Integrasi pelanggan melibatkan berbagi informasi permintaan, membantu produsen untuk memahami lebih baik tentang kebutuhan pelanggan dan untuk meramalkan kebutuhan pelanggan yang lebih baik, serta keterlibatan kolaboratif pelanggan sehubungan dengan desain produk, penyediaan produk berkualitas lebih baik dengan biaya lebih rendah dan lebih fleksibel dalam merespon permintaan pelanggan (Flynn *et al.*, 2010).

Menurut (Otchere *et al.*, 2013) integrasi internal berperan terhadap integrasi eksternal dan keduanya berperan untuk memperbaiki keunggulan bersaing perusahaan. Perbaikan keunggulan bersaing tidak dapat dijamin keberhasilannya hanya dengan satu aspek saja dari integrasi rantai pasok, disarankan bahwa implementasi integrasi rantai pasok kebelakang (*upstream*), operasi, dan kedepan (*downstream*) adalah lebih baik daripada mengkonsentrasikan upaya perusahaan pada integrasi pemasok atau pelanggan. Oleh karena itu, strategi integrasi yang baik harus melibatkan “integrasi lengkap” sementara itu (Jie *et al.*, 2007) integrasi rantai pasok akan memberikan berbagai manfaat untuk industry kakao, seperti memperbaiki kinerja pengiriman, mengurangi waktu tunda (*lead time*), and mengurangi persediaan, memperbaiki fleksibilitas, efisiensi dan penggunaan, memperbaiki realisasi kapasitas dan memperbaiki penggunaan asset .

Definisi integrasi adalah proses untuk mencapai gabungan usaha antara subsistem-subsistem yang berbeda dalam pelaksanaan tugas organisasi.

m tersebut mencakup produksi, riset, dan penjualan. Maksud dari kata adalah siklus transformasi *input* (masukan) menjadi *output* (keluaran), desain, produksi, dan distribusi produk barang dan jasa. Jika



subsistem-subsistem yang berada di dalam satu sistem terintegrasi, maka akan menghasilkan integrasi keseluruhan yang tinggi (Lawrence dan Lorsch, 2002). Kata subsistem di dalam pengertian menurut (Lawrence dan Lorsch, 2002), dapat dianalogikan sebagai subsistem agribisnis. Pengertian ini sangat sesuai sekali dengan konsep integrasi di dalam rantai pasok atau sistem agribisnis.

Menurut (Bowersox dan Morash, 1989), proses mengintegrasikan aktivitas tergantung pada kondisi lingkungan. Dilihat dari perspektif integrasi, sebelum melihat kelompok individu atau perusahaan sudah terintegrasi atau belum, dilihat terlebih dahulu apakah rantai pasoknya sudah teradaptasi sesuai dengan kondisi lingkungan dan ekonominya atau belum. Perusahaan yang terintegrasi akan menciptakan hubungan sosial, kestabilan, dan keakraban. Menurut (Grant, 1996), mengintegrasikan aktivitas merupakan kemampuan yang harus dimiliki perusahaan atau organisasi. Integrasi merupakan hierarki karena harus berawal dari kemampuan individu atau divisi secara internal terlebih dahulu yang kemudian bertahap hingga mengintegrasikan seluruhnya ke seluruh individu di dalam organisasi.

Integrasi proses bisnis rantai pasok terdiri dari aktivitas kolaboratif antara pemasok dan pembeli, baik distributor atau konsumen akhir, pengembangan produk dan sistem bersama serta berbagi informasi. Seluruh aktivitas di dalam rantai pasok diintegrasikan bersama-sama di dalam rantai pasok. Perusahaan akan sulit memaksimalkan profit jika hanya melancarkan aliran produk saja, tetapi juga harus diseimbangkan dengan implementasi integrasi proses untuk seluruh

nya serta melancarkan aliran informasi juga yang mengalir di sepanjang rantai pasok. (Bowersox dan Morash, 1989; Lawrence dan Lorsch, 2000; et al., 2001).



Menurut (Lawrence dan Lorsch, 2000), kualitas kolaborasi di rantai pasok akan mencerminkan kualitas usaha-usaha yang dilakukan bersama-sama di dalam rantai pasok. Jadi, semakin baik kualitas kolaborasi, kualitas usaha bersama di rantai pasok juga berjalan baik sehingga kinerja pun baik. Di dalam rantai pasok, terdapat banyak anggota rantai pasok yang mengelola tiga aliran, yaitu aliran produk, finansial, dan informasi. Terdapat tiga dimensi dalam integrasi rantai pasok, yaitu (Lee, 2000) Integrasi informasi, meliputi pembagian informasi dan pengetahuan di antara anggota rantai pasok, termasuk peramalan penjualan, perencanaan produksi, pergudangan, dan promosi. Koordinasi dan berbagi sumber daya, diindikasikan dengan adanya penetapan keputusan bersama serta tanggung jawab seluruh anggota rantai pasok. Hubungan organisasi, meliputi saluran komunikasi antar anggota rantai pasok, pengukuran kinerja serta penetapan visi dan tujuan bersama.

Terdapat dua bentuk integrasi rantai pasok, yaitu *backward integration* (integrasi ke belakang) dan *forward integration* (integrasi ke depan). Menurut (Trent dan Monczka, 1998), *backward integration* dinamakan sebagai integrasi informasi (*information integration*). Tidak hanya informasi saja, tetapi juga integrasi teknologi ke anggota rantai pasok sebelumnya. Sedangkan *forward integration* dapat disebut juga dengan istilah integrasi pengiriman atau *delivery integration* (Trent dan Monczka, 1998). Integrasi tipe ini mengintegrasikan dan melancarkan aliran produk dari pemasok hingga konsumen akhir.

Terdapat satu aliran yang seharusnya terdapat di dalam rantai pasok, tidak disebutkan dalam kedua bentuk integrasi tersebut, yaitu aliran uang finansial. Aliran uang termasuk ke dalam aliran yang mengalir pada rantai selain aliran produk (integrasi pengiriman) dan aliran informasi (integrasi



informasi). Aliran uang mengalir dari konsumen akhir kembali ke pemasok sehingga aliran ini harus diintegrasikan bersama dengan aliran informasi pada integrasi informasi atau *backward integration*. Dari konsep integrasi utama dikembangkan menjadi lima tipe integrasi di dalam rantai pasok yang dikenal dengan *Arcs of Integration* (Frohlich dan Westbrook, 2001). Tipe integrasi tersebut mencerminkan derajat integrasi rantai pasok atau sejauh mana sebuah rantai pasok mengintegrasikan aktivitas bisnisnya kepada anggota rantai pasok lainnya.

Dalam konsep *arcs of integration*, *manufacturer* sebagai anggota inti rantai pasok melakukan integrasi ke *supplier* atau *customer*. Namun, tidak hanya *manufacture* saja yang dapat melakukan integrasi aktivitas bisnis, tetapi anggota rantai pasok lainnya pun dapat melakukannya bersama *supplier* dan *customer*-nya. Hal tersebut tergantung pada anggota rantai pasok mana yang ingin dilihat derajat integrasinya. Ketika ingin melihat derajat integrasi rantai pasok keseluruhan, maka anggota yang diukur keintegrasian aktivitas bisnisnya adalah anggota rantai pasok yang berada di antara *supplier* dan *customer* atau *middleman*.

Daerah dimana rantai pasok tidak melakukan integrasi ke *supplier* dan *customer* atau hanya melakukan integrasi internal di dalam perusahaannya saja disebut *narrow arc of integration*. Rantai pasok tersebut tidak terlalu ekstensif dalam mengintegrasikan aktivitas bisnisnya ke anggota rantai pasok lainnya. Dan sebaliknya, daerah dimana rantai pasok mengintegrasikan aktivitas bisnisnya ke

anggota rantai pasok secara ekstensif disebut *broad arc of integration*.



Sementara itu, (Frohlich dan Westbrook, 2001) membatasi daerah *narrow arc of integration* dengan dua kuartil, yaitu *lower quartile* ke arah *supplier* dan *lower quartile* ke arah *customer*. Selain itu, daerah *broad arc of integration* juga dibatasi oleh *upper quartile* ke arah *supplier* dan *upper quartile* ke arah *customer*. *Arcs of integration* dibagi menjadi lima tipe derajat integrasi dalam rantai pasok. Kelima tipe derajat integrasi tersebut akan menempati *arcs of integration* berdasarkan kuartil-kuartil yang telah ditentukan.

Dilihat dari kelima tipe derajat integrasi, seluruh tipe menerapkan *inward facing*. *Inward facing* serupa dengan integrasi internal, yaitu proses integrasi atau kolaborasi hanya dilakukan pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan secara internal. Menurut (Schoenherr dan Swink, 2011), terdapat rantai pasok yang kurang intensif dalam melakukan integrasi internal (*inward facing*), tetapi intensif dalam melakukan integrasi eksternal.

Penelitian (Bowersox *et al.*, 1999) membagi integrasi rantai pasok ke dalam enam tipe. Pernyataan tersebut berbeda konteks dengan pernyataan (Frohlich dan Westbrook, 2001). Pernyataan (Bowersox *et al.*, 1999) menjelaskan bahwa untuk mengintegrasikan rantai pasok keseluruhan, keenam integrasi tersebut harus dipenuhi, sedangkan (Frohlich dan Westbrook, 2001) membagi tipe derajat integrasi rantai pasok keseluruhan berdasarkan kenyataan di lapangan, yaitu lima tipe yang mencerminkan derajat integrasi. Keenam integrasi rantai pasok menurut (Bowersox *et al.*, 1999) serta (Lockamy III dan McCormack, 2004), yaitu *customer integration*, *internal integration*, *supplier integration*, *technology and planning integration*, *measurement system integration*, dan *relationship integration*.



Benton dan Maloni (2004) mencoba meneliti hubungan antar integrasi rantai pasok dan kinerja rantai pasok dilihat dari sisi hubungan kemitraan yang terjalin antar anggota rantai pasok. Setelah terbukti bahwa terdapat hubungan positif antar hubungan kemitraan yang melakukan relationship marketing dan integrasi rantai pasok, Benton dan Maloni (2004) membuktikan pula bahwa dengan mengintegrasikan seluruh aktivitas bisnis anggota rantai pasok, akan dapat meningkatkan kinerja rantai pasok. Selain itu, relationship marketing juga dapat dihubungkan secara langsung dengan kinerja rantai pasok. Jadi, penerapan relationship marketing dapat secara langsung meningkatkan kinerja rantai pasok selain juga berpengaruh melalui integrasi rantai pasok.

Penelitian Moshkdanian dan Molahosseini (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *logistic integration* (integrasi logistik) dan kinerja rantai pasok. *Logistic integration* lebih mengarah pada aliran produk yang diintegrasikan bersama. Menurut (Stevens, 2003), terdapat empat tahap dalam identifikasi integrasi aktivitas-aktivitas rantai pasok. Tahapan tersebut, yaitu : Tahap pertama, merinci kegiatan operasi yang dilakukan oleh setiap anggota rantai pasok; Tahap kedua, fokus dalam mengintegrasikan kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan antar anggota rantai pasok; Tahap ketiga, melakukan integrasi internal oleh masing-masing anggota rantai pasok; Tahap keempat, integrasi ke pemasok dan konsumen akhir. Integrasi tahap ini mencerminkan integrasi yang sesungguhnya.

Adapun manfaat yang dapat dirasakan seluruh anggota rantai pasok dalam kan integrasi, diantaranya adalah (Katunzi, 2011); meningkatkan *market* (angsa pasar) dan pertumbuhan penjualan, mengurangi persediaan, biaya pergudangan berkurang, mengurangi biaya manajemen rantai



pasok, mengurangi biaya pemesanan, meningkatkan kinerja pengiriman, meningkatkan fleksibilitas dalam memenuhi kebutuhan dan persyaratan konsumen, meningkatkan akurasi peramalan, meningkatkan ROA (*Return on Assets*) dan penjualan dan mengurangi *cash to cash cycle time* (siklus perputaran uang) .

Setiap industri memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sama halnya dengan perusahaan-perusahaan yang terdapat di dalamnya. Perusahaan-perusahaan tersebut bergabung membentuk rantai pasok yang berbeda. Perilaku dan juga proses integrasi aktivitas bisnis yang dilakukan perusahaan di dalam rantai pasoknya pada setiap industri juga dapat berbeda. Integrasi yang dilakukan oleh setiap perusahaan sebagai anggota rantai pasok bergantung pada jenis industri dan proses bisnis yang dilakukan oleh rantai pasok tersebut. Namun, pada umumnya, integrasi dua arah ke supplier (*backward*) dan customer (*forward*) merupakan integrasi aktivitas bisnis yang paling baik untuk diterapkan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan (Frohlich dan Westbrook, 2001) mengukur derajat integrasi rantai pasok di industri besi dan permesinan yang dilakukan oleh perusahaan pengolah (*manufacturer*). Konsep derajat integrasi yang digunakan adalah *arcs of integration*. *Arcs of integration* menunjukkan lima tipe integrasi yang dapat mencerminkan derajat integrasi. Derajat integrasi mencerminkan sudah sejauh mana aktivitas bisnis dan ketiga aliran rantai pasok saling terintegrasi antar seluruh anggota rantai pasok. Hal ini berguna dalam

luasi strategi atau langkah-langkah yang harus dilakukan rantai pasok satu kesatuan dalam mencapai tujuan akhir rantai pasok, yaitu



memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen akhir sehingga keuntungan rantai pasok pun menjadi maksimal.

Dari seluruh sampel yang diukur (Frohlich dan Westbrook, 2001), persentase tertinggi derajat integrasi yang diterapkan *manufacturer* di industri tersebut adalah tipe *periphery facing*, yaitu integrasi dengan pemasok dan konsumen sedang atau tidak terlalu kuat. Kemudian, menyusul tipe *inward facing*, *customer facing*, *supplier facing*, dan yang paling sedikit diterapkan *manufacturer* adalah tipe *integrasi outward facing*.

Penelitian yang dilakukan (Schoenherr dan Swink, 2011) mengukur derajat integrasi rantai pasok dari berbagai industri. Industri yang diukur adalah industri proses pengolahan, pengolahan diskret, ritel, logistik, grosir dan distributor, produk berteknologi tinggi, kimia, dan penerbangan. Hampir lebih dari lima puluh persen, industri yang diukur merupakan industri pengolahan. Konsep derajat integrasi yang digunakan adalah *arcs of integration* yang dikonsepsikan oleh (Frohlich dan Westbrook, 2001).

Namun, jumlah sampel yang digunakan lebih banyak dibandingkan penelitian oleh (Frohlich dan Westbrook, 2001). Hasil penelitiannya yaitu derajat integrasi yang paling banyak diterapkan perusahaan dalam industri adalah *periphery facing*, kemudian posisi selanjutnya adalah tipe *outward facing*, *customer facing*, *inward facing*, dan *supplier facing*. Hal yang baik dalam hasil penelitiannya adalah bahwa sudah banyak perusahaan di industri-industri tersebut yang sudah menerapkan tipe *outward facing* dimana tipe ini sangat sulit

dan tipe derajat integrasi yang paling baik. Hal yang serupa juga dalam penelitian (Zailani dan Rajagopal, 2005), yaitu sudah banyak



perusahaan yang menerapkan tipe *integrasi outward facing* di beberapa industri di Amerika Serikat dan Asia Timur.

Hasil penelitian oleh (Frohlich dan Westbrook, 2001) serta (Schoenherr dan Swink, 2011) menunjukkan bahwa rantai pasok yang terdiri dari perusahaan-perusahaan sebagai anggota rantai pasok di berbagai industri pada umumnya menerapkan tipe integrasi *periphery facing* merupakan tipe derajat integrasi yang umum atau biasa (*mainstream*). Di dalam tipe tersebut, aktivitas atau proses bisnis yang dilakukan oleh setiap anggota rantai pasok tidak terlalu ekstensif diintegrasikan dengan aktivitas atau proses bisnis seluruh anggota rantai pasok. Tipe integrasi tersebut lebih baik jika dibandingkan dengan tipe *inward facing* yang hanya mengintegrasikan proses bisnis secara internal di dalam perusahaan. Namun, jika tidak mengintegrasikan proses bisnis secara penuh atau keseluruhan, maka tujuan rantai pasok pun akan sulit tercapai sepenuhnya.

Di dalam rantai pasok, terdapat beberapa kegiatan atau aktivitas yang dapat diintegrasikan ke seluruh anggota rantai pasok. Mengintegrasikan aktivitas-aktivitas bisnis penting untuk melancarkan aliran yang terjadi di sepanjang rantai pasok sehingga lancar dan memenuhi kebutuhan konsumen akhir. Beberapa aktivitas yang dapat diintegrasikan bersama di dalam rantai pasok dapat disebut sebagai *integrated activity* (aktivitas terintegrasi). Beberapa peneliti mengukur derajat integrasi rantai pasok melalui pengukuran *integrated activity* yang berbeda-beda.

Menurut (Frohlich dan Westbrook, 2001) serta (Schoenherr dan Swink, 2011) mengukur derajat integrasi rantai pasok melalui *integrated activity* yang dilakukan untuk supplier dan customer. Tidak ada perbedaan antara *integrated*



activity yang diukur (Frohlich dan Westbrook, 2001) untuk *supplier dan customer*, sedangkan (Schoenherr dan Swink, 2011) membedakan *integrated activity* untuk *supplier dan customer*, namun tetap satu konsep. Dalam mengukur derajat integrasi rantai pasok, (Schoenherr dan Swink, 2011) membedakan *integrated activity* antara *supplier integration* (integrasi ke pemasok), *customer integration* (integrasi ke pelanggan), dan *internal integration* (integrasi internal).

Menurut (Chopra dan Meindl, 2004), proses bisnis di dalam rantai dapat dilihat dari dua sudut pandang. Sudut pandang pertama adalah *cycle view* yang menjelaskan bahwa terdapat beberapa siklus dimana setiap siklusnya terjadi di antara dua anggota rantai pasok berhadapan. Terdapat empat siklus proses di dalam *cycle view*. Siklus *procurement* (pembelian) merupakan siklus pemesanan bahan baku dari anggota rantai pasok paling awal. Siklus *manufacturing* (pengolahan) merupakan siklus pengolahan bahan baku menjadi produk jadi (*finished good*). Siklus *replenishment* (pengisian kembali) merupakan siklus pengisian produk kembali yang dibeli dari anggota rantai pasok sebelumnya. Siklus ini dilakukan karena adanya tambahan produk yang diminta lebih dari pesanan seharusnya oleh konsumen atau dapat dikatakan sebagai tindakan antisipasi produsen atas permintaan yang tidak terduga. Siklus *customer order* (pemesanan konsumen) merupakan siklus pemesanan oleh konsumen.

Sedangkan sudut pandang yang kedua adalah *push or pull view*, menjelaskan bahwa terdapat dua kategori pandangan tergantung pada tindakan anggota rantai pasok dalam merespon pesanan (permintaan) konsumen atau

tindakan antisipasi dari permintaan konsumen. Proses *pull* (tarik) dan proses merespon permintaan konsumen, sedangkan proses *push*



(dorong) merupakan proses yang dilakukan anggota rantai pasok sebagai antisipasi terhadap permintaan konsumen (Chopra dan Meindl, 2004).

Untuk dapat memenangkan persaingan, rantai pasok perlu menentukan dan melakukan strategi. (Chopra dan Meindl, 2004) menyebutkan terdapat dua strategi rantai pasok, yaitu *lean supply chain (efficient supply chain)* dan *agile supply chain (responsive supply chain)*. *Lean supply chain* menekankan pada upaya memenuhi permintaan konsumen akhir pada harga terendah dengan meminimumkan biaya total. *Agile supply chain* menekankan pada upaya merespon permintaan perusahaan secara cepat.

Aspirasi konsumen yang menginginkan harga produk fungsional murah mengindikasikan bahwa rantai pasok yang mengalirkannya harus dapat menekan biaya-biaya di sepanjang rantai pasok. Hal tersebut merupakan *strategi leansupply chain* yang menekankan efisiensi dalam rantai pasok sehingga biaya menjadi rendah (Fisher 1997 ; Christopher *et al.*, 2006). Untuk melakukan *lean supply chain*, diperlukan koordinasi dan integrasi yang baik antar anggota rantai pasok. Menurut (Fisher 1997) serta (Christopher *et al.*, 2006), strategi rantai pasok yang mengalirkan produk inovatif adalah merespon kebutuhan konsumen akhir yang cepat karena aspirasi produk adalah cepat. Strategi untuk produk inovatif adalah strategi *agile supply chain* yang menekankan pada kecepatan dan fleksibilitas. Strategi-strategi yang dapat dilakukan rantai pasok untuk setiap strategi rantai pasok dapat dilihat pada tabel diatas.

Integrasi rantai pasokan eksternal mengungkapkan dua aspek utama :

Pelanggan (CI) dan integrasi pemasok (SI). Integrasi pemasok juga integrasi kebelakang (Frohlich dan Westbrook, 2001) mengacu pada



proses interaksi dan kolaborasi antara organisasi dan pemasok untuk menjamin aliran persediaan yang efektif persediaan (Zhao *et al.*, 2011). Integrasi Pelanggan, juga disebut integrasi kedepan (Frohlich & Westbrook, 2001) mengacu pada proses interaksi dan kolaborasi antara organisasi dan pelanggan untuk menjamin aliran produk dan atau jasa yang efektif kepada pelanggan (Zhao *et al.*, 2002). Integrasi pelanggan melibatkan berbagi informasi permintaan, membantu produsen untuk memahami lebih baik tentang kebutuhan pelanggan dan untuk meramalkan kebutuhan pelanggan yang lebih baik, serta keterlibatan kolaboratif pelanggan sehubungan dengan desain produk, penyediaan produk berkualitas lebih baik dengan biaya lebih rendah dan lebih fleksibel dalam merespon permintaan pelanggan (Flynn *et al.*, 2010).

Integrasi rantai pasokan eksternal mengungkapkan dua aspek utama : integrasi Pelanggan (CI) dan integrasi pemasok (SI). Integrasi pemasok juga disebut integrasi kebelakang (Frohlich dan Westbrook, 2001) mengacu pada proses interaksi dan kolaborasi antara organisasi dan pemasok untuk menjamin aliran persediaan yang efektif persediaan (Zhao *et al.*, 2011). Integrasi Pelanggan, juga disebut integrasi kedepan (Frohlich & Westbrook, 2001) mengacu pada proses interaksi dan kolaborasi antara organisasi dan pelanggan untuk menjamin aliran produk dan atau jasa yang efektif kepada pelanggan (Zhao *et al.*, 2002). Integrasi pelanggan melibatkan berbagi informasi permintaan, membantu produsen untuk memahami lebih baik tentang kebutuhan pelanggan dan untuk meramalkan kebutuhan pelanggan yang lebih baik, serta keterlibatan kolaboratif pelanggan sehubungan dengan desain produk, an produk berkualitas lebih baik dengan biaya lebih rendah dan lebih dalam merespon permintaan pelanggan (Flynn *et al.*, 2010).



Menurut (Otchere *et al.*, 2013) menyatakan berperan untuk memperbaiki keunggulan bersaing perusahaan. Perbaikan keunggulan bersaing tidak dapat dijamin keberhasilannya hanya dengan satu aspek saja dari integrasi rantai pasok, disarankan bahwa implementasi integrasi rantai pasok kebelakang (*upstream*), operasi, dan kedepan (*downstream*) adalah lebih baik daripada mengkonsentrasikan upaya perusahaan pada integrasi pemasok atau pelanggan. Ukuran kinerja dalam rantai pasok diperlukan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas dari sistem yang ada atau untuk membandingkan dengan sistem lainnya. Ukuran ini juga bertujuan sebagai evaluasi aktivitas yang sudah dilakukan anggota rantai pasok (Mentzer dan Konrad, 1991 ; Beamon, 1998). Efektivitas di dalam konteks rantai pasok menunjukkan sejauh mana tujuan rantai pasok tercapai, sedangkan efisiensi mengukur seberapa baiknya alokasi atau penggunaan sumber daya.

Menurut (Hausman, 2002) serta (Lockamy III dan McCormack, 2004), kinerja sebuah perusahaan atau satu anggota rantai pasok belum cukup mencerminkan pencapaian tujuan rantai pasok keseluruhan yang dibutuhkan adalah kinerja seluruh anggota di dalam rantai pasok. (Hausman, 2002) mengungkapkan bahwa kinerja yang sangat baik pada satu anggota rantai pasok tidak cukup membuat kinerja rantai pasok keseluruhan menjadi baik.

Evolusi pengukuran kinerja yang pada awalnya menggunakan satu dimensi saja karena masih terfokus pada satu atau setiap perusahaan (satu anggota rantai pasok). Selanjutnya berkembanglah konsep rantai pasok (*cross*

chain) agar dapat memenangkan kompetisi. Menurut (Hausman, 2002), mengevaluasi kinerja rantai pasok, dibutuhkan beberapa dimensi sebagai pengukuran kinerja. Bahkan (Cooper *et al.*, 1997) menambahkan bahwa



kinerja setiap perusahaan (*single enterprise*) akan mempengaruhi kinerja rantai pasok keseluruhan (*cross enterprise*).

Menurut (Lai, Ngai, dan Cheng, 2002), pengukuran kinerja secara tradisional seperti melalui profit sudah tidak lagi sesuai digunakan karena ukuran profit cenderung mengarah ke kinerja masing-masing anggota rantai pasok. Ukuran kinerja yang terintegrasilah yang paling sesuai menggambarkan kinerja rantai pasok. Menurut (Beamon, 1998), terdapat dua kategori dalam pengukuran kinerja rantai pasok, yaitu secara kualitatif dan kuantitatif.

Kinerja rantai pasok menjadi sebuah ukuran yang penting dalam mengetahui dan mengevaluasi hasil kerja rantai pasok keseluruhan. Kinerja rantai pasok mencerminkan apakah tujuan rantai pasok keseluruhan sudah tercapai atau belum. Tujuan akhir sebuah rantai pasok adalah memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen akhir. Kinerja rantai pasok tidak hanya ditentukan oleh salah satu atau beberapa anggota rantai pasok, tetapi ditentukan oleh seluruh anggota rantai pasok. Hal tersebut karena rantai pasok seperti sebuah sistem. Jika salah satu anggota rantai pasok tidak menghasilkan kinerja yang baik, maka akan mengganggu aliran produk, finansial dan informasi yang mengalir ke anggota berikutnya atau bahkan sepanjang rantai pasok.

Banyak peneliti yang mengukur kinerja rantai pasok dengan mengkombinasikan berbagai metode dan alat analisis yang ada. Dengan menggunakan metode dan alat analisis apapun dalam mengukur kinerja rantai pasok pada umumnya diawali dengan menentukan dimensi atau indikator kinerja rantai pasok yang akan diukur. Cukup banyak dimensi atau indikator yang dapat

menunjukkan kinerja rantai pasok. Dimensi atau indikator kinerja tersebut



mengukur keberhasilan aktivitas-aktivitas bisnis yang terjadi di sepanjang rantai pasok. Kelancaran ketiga aliran rantai pasok mencerminkan kinerja rantai pasok.

Setiap peneliti yang mengukur kinerja rantai pasok dapat menggunakan dimensi atau indikator kinerja yang berbeda-beda tergantung pada dari sudut pandang dan tujuan peneliti. (Voss 1988) membagi indikator kinerja rantai pasok ke dalam tiga kategori, yaitu *marketplace* (lingkup pasar), *productivity* (produktivitas), dan *non productivity* (non produktivitas). (Frohlich dan Westbrook, 2001) juga menggunakan ketiga kategori tersebut. *Marketplace* mencakup kemampuan rantai pasok dalam berkompetisi dengan pesaingnya. *Productivity* mencakup aktivitas-aktivitas bisnis yang berkaitan dengan produktivitas di sepanjang rantai pasok. Sedangkan *non productivity* mencakup peningkatan kualitas dan pengurangan *lead time* (jarak waktu).

Menurut (Hausman, 2002), dimensi pengukuran kinerja rantai pasok yaitu *service* (pelayanan), *assets* (aset), dan *speed* atau kecepatan. (Chan dan Qi, 2003) serta (Theeranuphattana dan Tang, 2008) mengukur kinerja rantai pasok keseluruhan dengan lima proses inti, yaitu proses pemasokan, *inbound logistics* (logistik ke dalam), pengolahan, *outbound logistics* (logistik ke luar), serta penjualan dan pemasaran. Kelima proses tersebut akan dijadikan sebagai basis untuk mengukur kinerja. Kelima proses inti tersebut hampir sama dengan konsep aktivitas utama dalam menganalisis value chain sesuai Kerangka Porter kecuali pemasokan. Pemasokan bukanlah aktivitas utama yang dapat dianalisis dalam kerangka value chain, melainkan *service*.

Sedangkan (Bhagwat dan Sharma, 2007), (Thakkar *et al.*, 2009) serta

dan (Bottani, 2010) membagi indikator ke dalam indikator *finansial* dan *non finansial*. (Schoenherr dan Swink, 2011) serta (Moshkdanian dan



Molahosseini, 2013) mengelompokkan indikator kinerja rantai pasok ke dalam empat dimensi persaingan, yaitu dimensi *quality* (kualitas), *delivery* (pengiriman), *flexibility* (fleksibilitas), dan *cost* (biaya). Empat dimensi tersebut merupakan metode yang lebih konvensional.

Penelitian (Zailani dan Rajagopal, 2005) menggunakan dimensi persaingan seperti (Schoenherr dan Swink, 2011) serta (Moshkdanian dan Molahosseini, 2013) kecuali dimensi *cost* sebagai indikator kinerja rantai pasok. Selain itu, *productivity growth* (pertumbuhan produktivitas) dan *customer relationship* (hubungan dengan pelanggan) juga diikutsertakan sebagai indikator kinerja. Dimensi atau indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja rantai pasok pada umumnya mengindikasikan kinerja anggota inti rantai pasok yang didukung para *stakeholder* sehingga menggambarkan kinerja rantai pasok keseluruhan. Tidak seluruh indikator kinerja rantai pasok bersifat kuantitatif. Agar indikator yang bersifat kualitatif dapat diukur, maka pada umumnya peneliti-peneliti mengukurnya dengan menggunakan persentase peningkatan dari tahun sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan (Lin & Tsai, 2009) dalam penciptaan keunggulan bersaing dikemukakan (Gimenez & Ventura, 2005), bahwa jika suatu industri dapat menerapkan secara optimal *flexibility*, *innovation*, *quality* dan *cost reductions*, dengan penerapan secara optimal tersebut merupakan kunci kesuksesan industri dalam mendapatkan keunggulan bersaing. Sumber dari kemampuan bersaing tersebut, pertama terletak pada kemampuan perusahaan untuk membedakan dirinya sendiri di depan mata konsumen dari para

ya.



Integrasi dalam *supply chain* menunjukkan sebuah proses kerjasama yang kompleks antara perusahaan dengan pemasok dan pembeli yang mana bila dikelola akan dapat meningkatkan efisiensi dalam operasi perusahaan dan lebih jauh dapat meningkatkan profit perusahaan serta memberikan kepuasan bagi semua pihak (Setiawan dan Rahardian, 2005).

Salah satu teori yang banyak digunakan dalam mengukur persaingan adalah Teori *Resource-based view* (RBV) menyoroti perusahaan sebagai koleksi unik sumber daya, tetapi teori ini menekankan bahwa tidak semua sumber daya ini memiliki potensi untuk memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pendukung awal dari RBV mengidentifikasi karakteristik sumber daya seperti, nilai, sulit ditiru dan non-substitusi (Barney, 1991), ditiru, daya tahan, kepantasan, substitusi dan keunggulan kompetitif (Collis dan Montgomery, 1995) dan delapan kriteria (Amit dan Shoemaker, 1993), saling melengkapi, kelangkaan, daya jual rendah, ditiru, substitusi terbatas, kepantasan, daya tahan dan tumpang tindih dengan faktor industri strategis.

Baru-baru ini, karakteristik keunggulan telah menciptakan pandangan dimasukkan ke dalam tiga kriteria utama dari nilai, hambatan untuk duplikasi dan kepantasan (Fahy, 2000). Sumber daya yang memiliki karakteristik penting diringkas oleh (Fahy, 2000) sebagai nilai, yang memiliki hambatan untuk ditiru, telah diidentifikasi dalam banyak studi sebagai asset dan kemampuan berwujud. Keunggulan kompetitif diperoleh dengan asset yang tidak berwujud dan memiliki kemampuan yang tercermin dalam kinerja yang unggul bagi pemilik perusahaan, sementara kinerja yang unggul tercermin dari kemampuan keuangan seperti

keuntungan yang lebih tinggi, peningkatan penjualan dan pangsa pasar (02).



Penelitian yang dilakukan (Clulow *et al.*, 2003), menyatakan bahwa asset tidak berwujud (kepercayaan klien, reputasi, jaringan dan kekayaan intelektual) dan kemampuan (pengetahuan, budaya organisasi, keterampilan dan pengalaman) adalah sumber daya berharga, unik dan susah untuk ditiru. Nilai dari aset ini tidak berwujud dan kemampuan dapat disesuaikan oleh perusahaan karena kombinasi unik dari filosofi perusahaan, pengetahuan dan keterampilan karyawan dan kemampuan istimewa lainnya yang sulit untuk dipisahkan atau ditransfer. Sebaliknya, aset berwujud selain memiliki nilai bagi perusahaan, bertekad untuk tidak berusaha membangun “sumber daya kunci” karena mudah untuk ditiru dan bersifat *imitable*. Mereka tidak memenuhi kriteria mendasar untuk pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau jangka panjang. Selanjutnya, peran strategis dari manajemen ditemukan secara terpisah, pengembangan dan penyebaran sumber daya utama dan dampaknya terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja superior (Clulow *et al.*, 2007).

Teori *resource-based view* (RBV) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bertumpu pada sumber daya organisasi yang sangat berharga, langka, susah ditiru dalam pengaturan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur untuk mengeksploitasi sumber daya (Barney, 1991; Barney & Clark, 2007). Sejumlah kerangka kerja dan teori berbagi platform RBV termasuk kompetensi inti, kemampuan dinamis (Helfat & Peteraf 2003) dan pandangan berbasis pengetahuan (Grant, 1991).

Selain itu, teori sumber daya manusia merupakan aspek dari pandangan berbasis sumber daya yang memfokuskan perhatian pada pengetahuan dan

milan yang dimiliki individu, baik pengusaha dan karyawan, berkontribusi keuntungan kompetitif (Barney & Clark, 2007). Dengan demikian, RBV



memandang pada dua karakteristik yang berbeda namun saling berhubungan antara individu dan factor organisasi untuk mencapai sumber keunggulan kompetitif (Welsh *et al.*, 2011). Seperti kompetensi unik dari perusahaan yang heterogen adalah merupakan komponen dasar dari pandangan berbasis sumberdaya. Lebih dari itu, teori berbasis sumberdaya berkaitan dengan implikasi tingkat, arah dan kinerja strategi diversifikasi yang merupakan fokus pertimbangan dalam bidang strategi (Ramanujam dan Vadarajan, 1989).

Penelitian (Connor and Tom, 2002) secara persuasif berpendapat bahwa pendekatan berbasis sumberdaya tidak saja mencerminkan pendekatan organisasi industry yang kuat tetapi pada saat yang sama juga unik (Mahoney dan Pandian, 1992). Keunggulan kompetitif diperoleh dengan asset yang tidak berwujud dan memiliki kemampuan yang tercermin dalam kinerja yang unggul bagi pemilik perusahaan, sementara kinerja yang unggul tercermin dari kemampuan keuangan seperti adanya keuntungan yang lebih tinggi, peningkatan penjualan dan pangsa pasar (Hunt dan Morgan, 1994; Fahy, 2002). Selain itu, banyak pembahasan sebelumnya menyatakan bahwa faktor-faktor lunak seperti keterlibatan karyawan, komitmen manajemen fokus pada pelanggan, karakteristik kewirausahaan, konteks organisasi dan lingkungan eksternal adalah faktor-faktor strategis yang mempengaruhi efektivitas perusahaan (Abu Bakar dan Ahmad, 2010).

Pandangan berbasis sumberdaya memberikan kontribusi bagi aliran besar penelitian tentang strategi diversifikasi (Ramanujam dan Varadarajan, 1989) di empat bidang: Pertama, pendekatan berbasis sumberdaya

imbangakan keterbatasan pertumbuhan diversifikasi (melalui pandangan internal, *merger* dan *akuisisi*). Kedua, Pandangan berbasis



sumberdaya mempertimbangkan motivasi penting dalam diversifikasi. Ketiga, pendekatan berbasis sumberdaya menyediakan pandangan teoritis untuk memperkirakan arah dari diversifikasi. Keempat, pandangan berbasis sumberdaya menyediakan sebuah alasan teoritis dalam memperkirakan performa tinggi kategori tertentu yang berhubungan dengan diversifikasi.

2.1.4 Pengaruh Kinerja Terhadap Daya saing

Ukuran kinerja atau parameter *performance* adalah suatu ukuran yang dibuat untuk mengukur tingkat keterhasilan atau kinerja fungsi, pekerjaan maupun kinerja industri secara umum. Dengan perkataan lain, ukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh suatu fungsi atau bagian tertentu dari perusahaan dan orang-orang yang bekerja didalamnya mencapai tujuan, baik tujuan umum maupun khusus, yang ditugaskan kepada mereka. Ukuran tersebut dinamakan ukuran kinerja dan dapat dinyatakan secara kuantitatif atau secara kualitatif (Indrajit dan Djokopranoto, 2005). Lebih lanjut pengukuran kinerja industri didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk membuat standar yang diinginkan oleh pelanggan, hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan biaya produksi dan pemeliharaan yang rendah, peningkatan kualitas produk, mengurangi persediaan barang dalam proses, pengurangan atas biaya penanganan material dan batas waktu penyerahan (Tracey dan Vonderembse, 2004).

Kinerja merupakan tingkat pencapaian atas pelaksanaan pekerjaan atau tugas tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi merupakan akumulasi kinerja

unit-unit organisasi (penjumlahan kinerja semua orang) (Soeryanto,



2010). Dalam berbagai literatur, pengertian tentang kinerja sangat beragam, tetapi dari berbagai perbedaan dapat dikategorikan dalam dua garis besar.

Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. (Bernardin, 2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode tertentu. Pengertian kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas dan Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku. Terkait dengan kinerja sebagai perilaku (Williams Ricard , 2002) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan unit organisasi tempat orang bekerja.

Secara umum, kinerja didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan didalam suatu pekerjaan baik dari perorangan, kelompok, maupun organisasi atau perusahaan, (David Hunger dan Wheelen, 2011) mendefinisikan kinerja adalah hasil akhir dari aktivitas. Di mana seleksi ukuran-ukuran untuk penaksiran kinerja tergantung kepada unit organisasi yang dinilai dan tujuan-tujuan yang dicapai. Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam formulasi strategi sebagai bagian dari proses manajemen strategik (berhubungan dengan keuntungan, audit pemasaran, dan pengurangan biaya) harus di gunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada saat strategi tersebut diimplementasikan.

Penelitian yang dilakukan (Lakhal *et al.*, 2006) mengidentifikasi bahwa kinerja operasional dapat dilihat dinilai dari segi: *wastelevel*, *productivity*, *cycle time*. Selanjutnya Kinerja Operasional dalam konteks penelitian ini diukur dengan dua indikator yaitu dari segi biaya, tingkat fleksibilitas dan kualitas pengiriman

bandingkan dengan kompetitornya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang

oleh (Brah dan Lim, 2006) yang menggunakan dua indikator tersebut.



Dimana untuk indikator biaya dia menggunakan lima item pertanyaan dan untuk indikator fleksibilitas dan kualitas dari jalur pengiriman dia menggunakan tiga item pertanyaan. (Voss *et al.*, 1997) mengemukakan bahwa kinerja operasional mengacu pada aspek terukur dari hasil proses suatu organisasi, seperti fleksibilitas, siklus waktu produksi dan perputaran persediaan. Kinerja operasional pada gilirannya mempengaruhi ukuran kinerja bisnis seperti penguasaan pasar dan kepuasan pelanggan.

Menurut (Amstrong, 2003) pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk dapat memperbaiki pelaksanaan kerja yang dapat dicapai yang meliputi 4 jenis ukuran kinerja yaitu ; Ukuran yang mencakup pendapatan pengeluaran dan pengembalian. Ukuran upaya atau dampak yang mencakup pencapaian sasaran, penyelesaian proyek, tingkat pelayanan dan kemampuan mengetahui perilaku rekan kerjam. Ukuran reaksi, yang menunjukkan penilaian rekan kerja atau pelanggan. Ukuran waktu yang menunjukkan pelaksanaan kinerja dibandingkan dengan standar waktu atau jumlah pekerjaan.

Salah satu aspek penting dan fundamental dalam manajemen rantai pasok adalah manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan. Untuk menciptakan manajemen kinerja yang efektif diperlukan sistem pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja rantai pasok secara holistik (Pujawan, 2005). Namun demikian, proses untuk memilih ukuran kinerja rantai pasok yang tepat cukup sulit karena kompleksitas dari sistem yang dihadapi. Salah satu area yang paling sulit dalam seleksi pengukuran kinerja rantai pasok adalah pengembangan sistem pengukuran kinerjanya (Beamon, 1999). Salah satu masalah dalam

pengukuran kinerja rantai pasok adalah sangat beragamnya desain. Menurut (Neely *et al.*, 2005) penulis tentang pengukuran kinerja



cenderung berfokus pada aspek yang berbeda-beda dalam disain sistem pengukuran. Secara umum, aspek pengukuran kinerja rantai pasok dapat dikaitkan dengan kualitas, waktu, fleksibilitas dan biaya.

Penelitian (Zailani dan Rajagopal, 2005) menggunakan dimensi persaingan dalam mengukur kinerja rantai pasok. Selain itu, productivity growth (pertumbuhan produktivitas) dan customer relationship (hubungan dengan pelanggan) juga diikutsertakan sebagai indikator kinerja. Dimensi atau indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja rantai pasok pada umumnya mengindikasikan kinerja anggota inti rantai pasok yang didukung para *stakeholder* sehingga menggambarkan kinerja rantai pasok keseluruhan, tidak seluruh indikator kinerja rantai pasok bersifat kuantitatif. Agar indikator yang bersifat kualitatif dapat diukur, maka pada umumnya peneliti-peneliti mengukurnya dengan menggunakan persentase peningkatan dari tahun sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan (Gimenez, 2003; Hussain dan Othman Nassar, 2010) menemukan bahwa tantangan dalam integrasi rantai pasokan secara eksplorasi berasal dari jaringan rantai pasokan dan manfaat integrasi rantai pasokan. Selanjutnya secara deskriptif dinyatakan bahwa tingkat keberhasilan perusahaan tidak dapat dicapai dengan penerapan *integrative supply chain management* karena hambatan utama yang dihadapi yaitu ; kesulitan dalam menciptakan koordinasi dan hubungan harmonis dengan pihak lain, saling mencurigai dan perbedaan budaya. Berdasarkan fenomena keberhasilan, kegagalan dan hambatan dalam penerapan dalam *integrative supply chain*

ment menjadi penting untuk diteliti lebih lanjut untuk menjawab
ahan yang ada.



Selain itu, (Rummler dan Barch, 1995) menjelaskan dimensi utama dari pengukuran kinerja organisasi yaitu ; efektivitas, efisiensi, dan kemampuan untuk beradaptasi. Kinerja yang merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari perusahaan dalam periode waktu tertentu. Kinerja sebuah perusahaan adalah hal yang sangat menentukan dalam perkembangan perusahaan. Tujuan perusahaan meliputi: tetap berdiri atau aksis (*survive*), memperoleh laba (*benefit*) dan berkembang (*growth*), dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai kinerja yang baik. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat tum over dan pangsa pasar yang diraihinya, (Jauch dan Glueck, 1988).

Dayasaing merupakan salah satu kriteria untuk menentukan keberhasilan dan pencapaian sebuah tujuan yang lebih baik oleh suatu negara dalam peningkatan pendapatan dan pertumbuhan ekonomi. Dalam perdagangan, daya saing akan menentukan posisi suatu komoditi di pasar. Salah satu indikator dayasaing suatu komoditi ialah pangsa pasar. Disebutkan bahwa jika pangsa pasar suatu komoditi meningkat, berarti daya saing komoditi itu meningkat. Oleh karenanya analisis daya saing secara umum dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan pangsa pasar dan pertumbuhan pasar. Daya saing yang baik dapat terlihat jika komoditi tersebut memiliki keunggulan komparatif dan keunggulan kompetitif di dalamnya. (Martin *et. al.*, 1991).

Dayasaing (*competitiveness*) adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk bertumbuh dan mendapatkan keuntungan di tengah-tengah banyak perusahaan lain yang ada di dalam pasar. Perusahaan yang tidak mempunyai

g akan ditinggalkan oleh pasar. Karena tidak memiliki dayasaing berarti

miliki keunggulan dan tidak unggul berarti tidak ada alasan bagi suatu



perusahaan untuk tetap survive di dalam pasar persaingan untuk jangka panjang. (Muhardi, 2007).

Munurut (Stevenson, 1999 dalam Muhardi, 2007) "*Competitiveness relates to how effective an organizations is in the market place compared with other organizations that offer similar product or services*". Jadi daya saing berhubungan dengan bagaimana efektivitas suatu organisasi dipasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi lainnya yang menawarkan produk atau jasa yang sama. (Porter, 1998) menyatakan: "*Competition is at the core of the success or failure of firms*". Persaingan adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan.

Ada beberapa teori terkait dengan keunggulan bersaing antara lain *industry organization-based view* atau IOV (Pandangan berbasis pasar atau industri), *resoucers-based view* atau RBV (Pandangan berbasis sumber daya), *knowlede-based View* atau KBV (Pandangan berbasis pengetahuan) dan *intellectual capital based view* atau IBV (Pandangan berbasis modal intelektual) (Zengveld and Hartigh, 2000; Acedo *et al.*, 2006) menganalisis dan mengidentifikasi tiga paradigma dalam manajemen strategi : pandangan *resoucers-based view* atau (RBV) termasuk kemampuan dinamis (*Dinamic Capability Approach*) dan pandangan berbasis pengetahuan (*Knowledge based View*).

Perbedaan utama pada teori-teori ini terletak pada apa yang disebut titik referensi startegis. Teori pertama menggunakan kekuatan eksternal (pesaing, pemasok, pelanggan) sebagai titik awal untuk mengembangkan strategi, teori menggunakan kekuatan internal (organisasi dan kompetensi) sebagai titik



awal. Pandangan berbasis pengetahuan dan modal intelektual harus dilihat sebagai spesifikasi lebih lanjut dari pandangan berbasis sumberdaya.

Industry organization-based view (IOV) merupakan sebuah perspektif *outside-in* (luar ke dalam) . Perspektif ini menekankan bahwa kekuatan pasar eksternal seperti ketidakpastian permintaan, turbulensi teknologi, dan intensitas kompetitif, mendorong keunggulan bersaing (Porter, 1980; Porter 1985). IOV mengambil pandangan dari pergerakan asimetri kekuatan dan pengembangan kekuatan pasar (Makhija, 2003) yaitu untuk meminimalkan dampak produk pengganti, mengurangi kemungkinan masuknya pendatang baru dan memaksimalkan manfaat relatif terhadap pemasok, termasuk karyawan dan memaksimalkan manfaat relatif terhadap pembeli/pelanggan. Pandangan IOV berpendapat bahwa kekuatan pasar menyediakan posisi berharga yang dapat dipertahankan terhadap kekuatan industri.

Selain itu, (Porter, 1980) membedakan tiga strategi generik yaitu ; Kepemimpinan biaya bertujuan menjadi produsen biaya rendah dengan menekankan kebutuhan untuk kedua pengendalian biaya yang ketat dan pencarian terus menerus untuk pengurangan biaya. Diferensiasi bertujuan untuk menciptakan nilai tambah tambahan melalui investasi dalam pengembangan produk. Strategi fokus. Selain ketiga strategi generik, ada strategi keempat: terjebak *In-the-middle* (antara biaya rendah dan diferensiasi).

Menurut (Porter, 1980) perusahaan harus memilih antara satu atau yang lain dan ia menolak kemungkinan memilih keduanya. Namun, banyak produk atau jasa yang dibeli tidak hanya pada harga, sering kali konsumen dalam

produk banyak faktor yang mempengaruhinya. Oleh karena itu in mutlak antara biaya rendah dan diferensiasi merupakan pendekatan



tidak memadai lagi. Keterbatasan pendekatan *Five Forces* model atau lima model kekuatan (Potrer, 1980) adalah bahwa lingkungan ditandai dengan perubahan yang cepat, sistemik dan radikal membutuhkan lebih fleksibilitas, pendekatan dinamis atau muncul perumusan strategi (seperti inovasi). Keterbatasan lain dari lima model kekuatan (Porter, 1980) adalah mudah mengarahkan pada sikap meremehkan kekuatan organisasi . Oleh karena itu *Resouces-based View* (Pandangan berbasis sumber daya) dapat dilihat sebagai jawaban atas keterbatasan ini.

Pendekatan RBV menekankan pengembangan keunggulan bersaing melalui efisiensi perusahaan. Dalam dekade terakhir, RBV mendapat perhatian yang lebih dan pembahasan yang cukup luas dibidang manajemen strategis, ekonomi dan teori organisasi (Sheng and Ming, 2009). Ada beberapa alasan mengapa RBV menarik bagi manajemen antara lain ; kemampuan sumberdaya dalam perusahaan menawarkan arah strategis yang tepat, sumberdaya dan kemampuan dalam suatu perusahaan merupakan sumber utama keunggulan suatu perusahaan (Grant, 1996). Dengan mengidentifikasi dan menilai sumberdaya dan kemampuan maka perusahaan dapat membangun pondasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. RBV menunjukkan bahwa perusahaan harus berusaha untuk mengembangkan sumberdaya dan kemampuan mereka sendiri yang unik untuk merumuskan strategi mereka (Aaker, 1985 ; Prahalad dan Hamel, 1990; Grant, 1996; Barney, 1991; Sheng and Ming, 2009).

Perusahaan-perusahaan yang memberikan nilai pelanggan yang unggul

uti dengan kinerja yang unggul. Oleh karena itu gagasan nilai *resources* *theory* (RBT) dengan mengambil *perspektif out wardlooking* (dari luar) yaitu



orientasi pasar sebagai salah satu cara dimana keunggulan kompetitif dapat dicapai berkelanjutan. (Craven, 2001) menjelaskan terdapat rangkaian hubungan antara budaya perusahaan yang berorientasi pasar, peningkatan kapabilitas perusahaan dan nilai pelanggan terhadap upaya untuk mendapatkan *Superior performance* atau kinerja unggul. (Craven, 2001) menekankan pentingnya *Value Cration* (Penciptaan nilai), sebagai upaya perusahaan memberikan kepuasan kepada pelanggan dan itu bisa menjadi komponen keunggulan kompetitif.

Menurut (Wenerfelt, 1984) dan (Hollensen, 2010) bahwa dalam pandangan berbasis sumberdaya menggunakan perspektif *inside-out* (dalam-keluar), menunjukkan bahwa perusahaan harus mulai memfokuskan pada sumberdaya dan kemampuan mereka dan kemudian pada lingkungan. Sebaliknya dengan pandangan berbasis-Industri/pasar menggunakan perspektif *outside-in* (luar-ke dalam). Dengan demikian, pandangan berbasis sumberdaya perusahaan adalah penting untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

Selanjutnya (Ketchen *et al.*, 2007) menyatakan bahwa sumberdaya strategis memiliki nilai potensial, dan potensi ini memerlukan tindakan strategis. Studi terbaru diarahkan untuk menguji keterkaitan langsung sumberdaya terhadap kinerja dan berusaha untuk menangkap pandangan berbasis sumberdaya dengan menilai komponen tindakan dari kerangka yang mendasarinya. Untuk menjelaskan hal ini pengembangan teoritis, orientasi pelanggan responsif dan proaktif tidak secara langsung terkait dengan kinerja yang unggul. Melainkan seluruh rantai pandangan berbasis sumberdaya akan dipertimbangkan.

Menurut (teece *et al.*,1997) pasar untuk sumberdaya tidak sempurna, dihi oleh kompleksitas bisnis dan keterbatasan kapasitas untuk



mengembangkan dan memperdagangkan sumberdaya perusahaan dalam suatu industri kemungkinan dapat heterogen sehubungan dengan sumberdaya strategis yang dapat mereka kontrol, sumberdaya mungkin tidak sempurna dan dapat berpindah-pindah antar perusahaan.

Terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya. Sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi, sedangkan sisi lainnya adalah kegagalan karena akan memperlemah perusahaan-perusahaan yang bersifat statis, takut akan persaingan dan tidak mampu menghasilkan produk-produk yang berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaannya.

Karena persaingan harus dihadapi dengan antisipasi dan kesiapan perusahaan. Menurut (Stevenson, 1999 dalam Muhandi, 2007) berbagai kecenderungan yang berhubungan dengan variabel atau aspek yang mendorong terjadinya daya saing tersebut diantaranya : *global Marketplace, operation strategy, total quality management, flexibility, time reduction, technology, worker involvement, reengineering, environmental issue, corporate downsizing, supply chain management* dan *lean production*. Adanya berbagai aspek tersebut menuntut perusahaan untuk memiliki daya saing. Mengingat tingkat persaingan antar perusahaan semakin tinggi, maka daya saing merupakan prasyarat yang harus dipenuhi untuk keberlangsungan hidup perusahaan.

Tingkat persaingan dalam suatu industri sangat tergantung pada faktor-

kuatan bersaing dasar, seperti yang dikemukakan oleh (Hambrick, 1993) *price, quality product, premium image, customer services, distribution*



network, timely reliably, technology dan *productivity*. Menurut konsep *KAIZEN* yang sering menjadi rangsangan dalam persaingan adalah harga, mutu, dan jasa, namun bila perusahaan bersaing atas dasar kekuatan *KAIZEN*, maka penyempurnaan harus merupakan proses yang berkesinambungan demi sebuah penyempurnaan (Masaaki Imai, 2001).

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya dalam jangka panjang. Dalam era global yang ditandai dengan lingkungan bisnis yang kompleks, perusahaan maupun organisasi selalu menghadapi masalah atau tantangan yang sangat mendasar yaitu bagaimana bisa bertahan (*to survive*) pada masa kini, sekaligus mampu menghadapi persaingan di masa yang akan datang. Kondisi ini memacu setiap perusahaan agar selalu dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang dimilikinya.

Menurut (Porter, 1993), keunggulan bersaing (*Competitive advantage*) pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh organisasi kepada pembelinya yang melebihi biaya organisasi dalam menciptakannya. Nilai merupakan sesuatu yang oleh pembeli bersedia membayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada yang ditawarkan pesaing dengan manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Hal ini lebih mengarah bagaimana organisasi dapat menciptakan barang yang dapat diberi nilai lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan dan konsumen harus merasa bahwa dengan membeli barang dari organisasi tersebut, konsumen merasakan mendapat keuntungan (*benefit*) yang lebih besar dari nilai pengorbanan yang

an (*cost*).



Berlandaskan pada orientasi benefit tersebut (Porter, 1993) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerja sama untuk berkompetisi lebih efektif dalam market place. Strategi harus didisain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus, sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, dalam hal ini adalah *tangible resources* dan *intangible resources* yang membuat organisasi itu unik.

Menurut (Porter, 1991) perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila tiga faktor utama dipenuhi, yaitu ; Adanya tujuan perusahaan dan fungsi-fungsi manajemen, seperti fungsi produksi dan pemasaran harus memperlihatkan posisi yang terkuat di pasar. Tujuan dan kebijakan tersebut ditumbuhkan berdasarkan kekuatan, serta diperbaharui terus secara dinamis sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman eksternal. Perusahaan harus memiliki dan menggali kompetensi khusus (*Distinctive Competencies*) sebagai pendorong untuk menjalankan perusahaan, misalnya *dengan brand image reputation* dan biaya produksi yang rendah (*Low cost*).

Faktor penting dalam penciptaan keunggulan bersaing menurut (Lin & Tsai, 2009), yaitu: efisiensi, inovasi, kualitas, dan respon pelanggan. Perusahaan yang mampu mengadopsi keempat komponen dasar dalam keunggulan bersaing tersebut akan berhasil dalam kepemimpinan biaya dan diferensiasi, dan akhirnya memperoleh keunggulan kompetitif. Keempat faktor tersebut dapat dijelaskan

berikut ; *efficiency, quality, innovation, customer response,*



Teori *Market-based view* (MBV) menyatakan bahwa kinerja perusahaan ditentukan oleh posisi unik perilaku strategik perusahaan dalam menanggapi persaingan pasar (Hoskisson, Hitt dan Ireland, 2004 ; Porter, 1980, 1985, 1996). Teori ini menekankan pentingnya peran pasar yang *kompetitif* sebagai penentu perilaku perusahaan yang kemudian memberikan implikasi pada kinerja perusahaan.

Teori *market-based view* (MBV) merupakan modifikasi teori Organisasi Industri ke dalam ranah manajemen strategik (Spanos dan Liokas, 2001). Modifikasi yang dimaksud di atas adalah (Porter, 1981) ; Bila teori Organisasi Industri memiliki fokus unit analisis pada level industri, maka teori MBV memiliki fokus unit analisis pada level perusahaan. Bila teori organisasi Industri memiliki pandangan bahwa struktur industri memiliki peran yang deterministik terhadap perilaku dan kinerja, maka teori MBV menyatakan bahwa lingkungan persaingan tidak sepenuhnya bersifat deterministik dan perusahaan memiliki sejumlah pilihan strategik dalam merespon lingkungan kompetitif (Porter, 1981).

Modifikasi teori organisasi Industri ke dalam teori *market-based view* dipelopori oleh (Porter, 1981) dengan mengajukan Kerangka Lima Kekuatan (Porter ,1996) yang intinya menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang superior tergantung pada posisi unik perusahaan dalam lingkungan kompetitif yang terbentuk dari lima kekuatan persaingan sebagai berikut: kekuatan pembeli, ancaman pesaing baru, kekuatan pemasok, ancaman substitusi dan intensitas persaingan (Porter, 1980, 1996).

Kinerja perusahaan yang superior diperoleh sebagai implikasi kesesuaian strategik perusahaan (Child, 1972, 1997 ; Porter, 1980) dalam merespon lingkungan kompetitifnya (Prescott, 1986 ; Venkatraman dan Prescott, 1990).



Penelitian (Tan dan Tan, 2005) yang mengulangi penelitian (Tan dan Litschert, 1994) menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang ditandai oleh dinamika, kompleksitas dan hostilitas lingkungan yang lebih rendah dibandingkan dengan penelitian (Tan dan Litschert, 1994), maka perusahaan bersikap lebih proaktif, inovatif dan berani mengambil resiko; dan ketiga sikap tersebut memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*Sustained competitive advantage*) telah banyak menjadi tema riset dalam manajemen strategis. Sejak tahun 1960-an, kerangka yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dengan melakukan strategi yang memaksimalkan kekuatan internal melalui eksploitasi peluang yang ada di lingkungan eksternal, menetralkan ancaman dari lingkungan eksternal dan meminimalisir kelemahan internal perusahaan. Kebanyakan penelitian strategi berkisar di antara peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan serta kesesuaian (*fit*) diantara keempatnya. Namun demikian, kebanyakan penelitian lebih menekankan pada analisis peluang dan ancaman lingkungan eksternal daripada analisis internal perusahaan. Konsep yang populer digunakan adalah *five force* model dari (Porter, 1980).

Konsep tersebut menekankan bahwa peluang perusahaan akan lebih besar dan ancaman akan lebih kecil bila perusahaan berada dalam industri yang menarik (*attractive industry*). Ada dua asumsi utama yang digunakan dalam konsep ini yaitu: pertama, sumberdaya yang dimiliki atau strategi yang dilakukan perusahaan dalam satu industri atau satu kelompok strategis (*strategic group*)

homogen. Kedua, sumberdaya yang digunakan untuk implementasi memiliki mobilitas tinggi. Dengan adanya mobilitas sumberdaya ini,



heterogenitas sumberdaya tidak akan bertahan lama karena sumberdaya tersebut akan mudah didapatkan dan dimiliki perusahaan lain dalam satu industri atau kelompok strategik.

Dua asumsi ini memunculkan keraguan bahwa lingkungan perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Asumsi ini mengabaikan adanya kemungkinan *heterogenitas* sumberdaya dalam satu industri dan kemungkinan tidak dinamisnya pergerakan sumberdaya perusahaan dalam satu industri. Oleh karena itu *Resource-based view* mensubstitusikan kedua asumsi di atas menjadi dua asumsi utama yang berbeda yaitu: pertama, adanya *heterogenitas* sumberdaya perusahaan dalam satu industri atau kelompok strategik. Kedua, sumberdaya yang dimiliki perusahaan tidak dapat bergerak atau berpindah (*immobility*) dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, sehingga heterogenitas sumberdaya dapat bertahan lama. Dua asumsi ini digunakan oleh *resource-based view* dalam menganalisa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pergeseran asumsi dasar inilah yang melatarbelakangi pengembangan konsep *Resource-based view* dan menjadi perspektif yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari internal atau kekuatan yang dimiliki perusahaan. Secara garis besar, *Resource-based view* menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan adalah sumberdaya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak ada substitusinya. Sumberdaya yang dimaksud meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang mana sumberdaya ini berada dalam kendali perusahaan untuk

ntasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi. Secara garis besar, sumberdaya tersebut dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu



sumberdaya modal fisik, sumberdaya modal manusia, dan sumberdaya modal organisasional. Beberapa sumberdaya mungkin memiliki pengaruh terhadap proses implementasi strategi yang bernilai, namun beberapa sumberdaya juga mungkin tidak memberikan pengaruh yang positif terhadap implementasi strategi.

Perusahaan dinyatakan memiliki keunggulan bersaing bila pelaksanaan strategi yang dilakukannya tidak secara simultan dilakukan oleh pesaing dan pesaing potensialnya. Perusahaan dinyatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan bila pelaksanaan strategi yang dilakukannya tidak secara simultan dilakukan oleh pesaing dan pesaing potensialnya dan para pesaingnya ini tidak mampu mencapai keuntungan yang sama dari pelaksanaan strategi. Konsep keunggulan bersaing berkelanjutan yang tidak berdasarkan pada periode waktu tertentu, tetapi didasarkan pada sejauh mana pesaing berusaha mengimplementasikan gagal dalam meniru dan menduplikasi implementasi strategi yang didasarkan pada sumberdaya tertentu, maka perusahaan dinyatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.

Secara eksplisit (Barney, 1991) mengulas secara kritis asumsi homogenitas dan mobilitas sumberdaya dalam satu industri. Asumsi ini merupakan landasan *five force* model yang berlatar belakang perspektif *industrial organization* (Barney, 1991) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan tidak akan bisa dicapai perusahaan bila sumberdaya bisa didistribusikan ke berbagai perusahaan dan memiliki mobilitas tinggi dalam satu industri atau kelompok strategik. Pelaksanaan strategi membutuhkan sumberdaya tertentu. Berdasarkan asumsi *homogenitas*, berarti semua

an dalam satu industri memiliki sumberdaya yang sama. Artinya, an dapat melakukan strategi yang sama, sehingga dalam kondisi



seperti ini perusahaan tidak akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan karena semua perusahaan akan mencapai kinerja yang sama pula.

Menurut (Gimenez & Ventura, 2005) jika suatu industri dapat menerapkan secara optimal *flexibility, innovation, quality* dan *cost reductions*, dengan penerapan secara optimal tersebut merupakan kunci kesuksesan industri dalam mendapatkan keunggulan bersaing. Sumber dari kemampuan bersaing tersebut, pertama terletak pada kemampuan perusahaan untuk membedakan dirinya sendiri di depan mata konsumen dari para pesaingnya. Kedua adalah pada cara bekerja dengan biaya rendah, atau dengan kata lain memperoleh laba yang lebih tinggi.

Perusahaan yang menangani produk-produk inovatif, kecepatan meluncurkan rancangan rancangan yang baru sangatlah penting. *Time to market* adalah waktu antara gagasan perancangan produk baru di mulai sampai produk tersebut dipasarkan. Sebagaimana di ketahui, proses merancang produk baru harus melalui berbagai fase kegiatan dan masing-masing kegiatan tersebut tentunya memakan waktu dan biaya. Proses dari pencarian ide sampai rancangan siap diluncurkan dapat lama dan didalamnya sering kali terjadi pengulangan-pengulangan untuk menyesuaikan rancangan dengan informasi-informasi terbaru yang di peroleh tim perancang (Gimenez & Ventura, 2005).

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan superioritasnya terhadap para pesaingpesaingnya dalam persaingan pasar. Berdasarkan fenomena yang terjadi di negara-negara maju, ternyata kunci dari peningkatan kinerja perusahaan

pada kemampuan perusahaan dalam bekerja sama dengan mitra (Indrajid dan Djokopranoto, 2005).



Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerja. Strategi bersaing adalah pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. Kemampuan bersaing ini dapat di capai melalui berbagai jalan, diantaranya melalui *supply chain management*.

Dimensi daya saing yang dimaksud dapat dikelompokkan ke dalam empat dimensi utama atau dimensi prioritas dalam persaingan operasi, Muhandi (2007) yaitu : biaya (*cost*) , kualitas (*quality*) , waktu penyampaian (*Delivery time*) dan fleksibilitas (*flexibility*). Ke empat dimensi daya saing tersebut akan membentuk daya saing perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Mengingat keunggulan bersaing perusahaan merupakan prasyarat bagi keberhasilan perusahaan, maka (Porter, 1998) menegaskan, bahwa "*Competitive advantage is at heart of a firm's performance in competitive markets*". Jadi daya saing atau keunggulan bersaing menurutnya adalah merupakan jantung dari suatu kinerja perusahaan dalam pasar persaingan.

Pengukuran keunggulan bersaing yang digunakan (Li, B. Ragu-Nathan, 2006) yang mengukur keunggulan bersaing perusahaan dengan menggunakan indikator; harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*.

Harga didefinisikan sebagai jumlah dari nilai yang dipertukarkan pelanggan untuk manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa. Jadi

simpulkan bahwa harga adalah suatu pengorbanan ekonomi yang dilakukan oleh pelanggan untuk mendapatkan manfaat dari penggunaan barang



maupun jasa (Kotler, 2005;43). Keunggulan keunggulan bersaing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk, dan fleksibilitas dibandingkan pesaingnya di pasar (Heizer dan Render, 2004).

Studi yang menganalisis pengaruh kinerja terhadap daya saing antara lain (Newbert, 2008) Meneliti hubungan antara nilai, langka, keunggulan kompetitif dan kinerja hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai dan langka terkait dengan keunggulan kompetitif, yang keunggulan kompetitif terkait dengan kinerja, dan bahwa keunggulan kompetitif memediasi hubungan langka-kinerja. *Delivery Dependability* diartikan sebagai waktu pengiriman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, saat perusahaan tersebut mampu untuk mengurangi waktu pengiriman pesanan konsumen atau mengurangi waktu penyediaan jasa kepada konsumen (Stonebrake dan Leong, 1994; Harrison dan Van Hoek, 2008).

Penelitian yang dilakukan (Hao Ma, 2000) membantu menghasilkan rumusan di kalangan Pemangku strategi pada kegunaan dari keunggulan kompetitif untuk membangun teori dan pengujian. Membuat tiga pengamatan mengenai keunggulan kompetitif. Pertama, keunggulan kompetitif tidak sama dengan (Superior) kinerja. Kedua, keunggulan kompetitif membangun relasional. Ketiga, keunggulan kompetitif adalah konteks yang spesifik. Dalam

irinkan tiga ini pengamatan, penelitian ini mengusulkan saran untuk



memperbaiki dan mengoperasionalkan "keunggulan kompetitif." Kemudian mengeksplorasi hubungan antara keunggulan kompetitif dan kinerja.

2.2. Hasil-Hasil Studi Empiris Terkait

Berikut ini akan dikemukakan beberapa hasil studi empiris yang pernah dilakukan baik di Indonesia maupun di luar negeri yang menggunakan model relatif sama dengan penelitian ini.

Penelitian (Cedric Steijn, 2015) dengan penelitian dampak sertifikasi kakao terhadap keberlanjutan kakao di Ghana dengan menggunakan metode analisis statistik deskriptif kuantitatif . Temuan penelitiannya bahwa produksi kakao secara umum di Ghana menghadapi berbagai masalah yang mengancam pasokan kakao di masa depan. Standar sertifikasi swasta muncul karena pemerintah daerah tidak efektif dalam mengatasi masalah kakao. Meskipun pemerintah Ghana belum mampu untuk meningkatkan produktivitas kakao di Ghana. Persamaan dengan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh standar sertifikasi kakao dan perbedaannya unit analisis yang digunakan.

Penelitian (Nina Fenger. et.al., 2016) dalam penelitiannya menguji pengaruh sertifikasi terhadap pendapatan asli petani kakao di Ghana. Hasil penelitiannya menemukan bahwa *sertifikasi rainforest Alliance* (RA) dari petani kakao skala kecil di Ghana telah mempengaruhi dengan baik keuangan dan modal alami para petani jika dibandingkan kepada petani konvensional, menggunakan data kualitatif dan kuantitatif. Pengaruh positif dari hasil sertifikasi kakao di Ghana adalah adanya dukungan keuangan, informasi dan



Penelitian (Lemeilleur, et.,al, 2015) dalam penelitiannya menguji sertifikasi kakao di Afrika Selatan dengan mengambil sampel enam wilayah penghasil kakao. Hasil penelitiannya menemukan bahwa petani bersertifikasi memiliki kakao yang lebih besar Perkebunan (luas rata-rata adalah 6,4 ha untuk petani bersertifikat dan 5,6 ha untuk yang tidak bersertifikat petani). Namun, perbedaannya tidak signifikan secara statistik. Untuk distribusi tanaman dan karakteristik perkebunan kakao, petani bersertifikat tidak lebih terspesialisasi (20–25% dari produsen juga menanam pohon karet dan makanan pokok; beberapa menghasilkan minyak sawit). Demikian pula, petani bersertifikat tidak memiliki indikator efisiensi yang lebih baik (produksi total atau hasil per hektar). Meskipun demikian, petani yang tidak bersertifikat sering meminta kredit lebih banyak dari koperasi daripada anggota yang bersertifikasi, yang cenderung untuk meminta kredit. Hasil ini menunjukkan bahwa petani yang mengadopsi standar mungkin memiliki kapasitas likuiditas yang lebih baik (modal finansial sendiri).

Penelitian (Yudi Widayanto, 2013) dengan penelitian yang berjudul model perumusan kebijakan pendukung pengembangan industri kakao berbasis kinerja *driver* rantai pasok di Indonesia dengan alat analisis *Weighted Scoring Model* Hasi penelitiannya adalah *driver* fasilitas, inventori dan *sourcing* cenderung mengutamakan responsivitas. Sementara *driver* transportasi dan informasi lebih cenderung mengutamakan efisiensi. Keberhasilan kebijakan peningkatan produktivitas kebun kakao sangat membutuhkan dukungan/dorongan kerjasama yang sinergis antara pemerintah dan industri dalam akan memberdayakan petani kakao hingga dihasilkan kebun kakao yang

dan bermutu sesuai tuntutan industri/ekspor. Perbaikan infrastruktur merupakan kebijakan yang paling dasar yang memberikan dorongan pada



kebijakan lainnya. Bersama-sama dengan kebijakan infrastruktur lainnya yaitu perbaikan infrastruktur dan manajemen pelabuhan, dan pemenuhan pasokan infrastruktur energi (listrik dan gas) diharapkan menjadi pendorong kebijakan lainnya dalam pengembangan industri kakao.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah alat analisis yang digunakan, data, lokasi dan periode penelitian dan penelitian ini lebih kepada pengaruh infrastruktur terhadap kinerja dan daya saing pedagang kakao. Adapun Persamaan penelitian di atas dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang rantai pasok dengan menggunakan kinerja driver sebagai indikator dalam menentukan daya saing kakao.

Selanjutnya penelitian (Darwis Ali dan Rusli M. Rukka, 2011) dengan judul penelitian *The Role of Cocoa Trader in Increasing Market Efficiency in South Sulawesi*, metode yang digunakan adalah *mixed method approach*, yaitu menggabungkan *quantitative* dan *qualitative research designs* secara simultan (*concurrent procedures*). Hasil penelitiannya menunjukkan peran pedagang kakao dalam peningkatan efisiensi pemasaran terutama kehadiran pabrik pengolahan kakao pada daerah sentra produksi yang telah membantu kelancaran transaksi biji kakao basah, dan menjaga keberlanjutan pemasaran kakao melalui usaha peningkatan produksi ramah lingkungan.

Persamaan dengan penelitian ini menggunakan sampel dan obyek yang sama dan yakni pedagang kakao dalam mengukur efisiensi pasar. Adapun perbedaannya dengan penelitian ini adalah variabel yang digunakan dan lokasi yang berbeda.

penelitian (Samsuddin, 2015) dengan judul penelitian *analysis of relative advantages of cocoa in the province of west sulawesi*. Metode



analisis data yang digunakan, yaitu *locational quotient (LQ)*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komoditas kakao Sulawesi Barat memiliki keunggulan komparatif pada angkatan tenaga kerja di sektor perkebunan komoditas kakao. Perbedaan dengan penelitian ini adalah dari variabel yang digunakan dalam menentukan daya saing kakao. Adapun persamaan dengan penelitian ini adalah sampel yang digunakan, lokasi penelitian dan obyek yang diteliti.

Penelitian (Widyastutik dan Arianti, 2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa hasil nilai rata-rata RCA (*Revealed Comparative Advantage*), komoditas kakao Indonesia di pasar Jerman dan Brazil sangat berdayasaing, disusul Cina, USA, dan Malaysia. Secara series, nilai RCA biji kakao cenderung stabil untuk semua negara tujuan ekspor utama, kecuali ke India. Hal ini menunjukkan terbukanya peluang ekspor biji kakao Indonesia ke Jerman. Persamaan dengan penelitian adalah menggunakan konsep daya saing kakao dalam menentukan posisi Indonesia diperdagangan internasional. Adapun perbedaannya dengan penelitian adalah peralatan analisis dan lokasi penelitian.

Penelitian (Hasibuan., et.al 2012), menggunakan peralatan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan sistem dinamis. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ada enam skenario mampu mendorong perkembangan sistem agroindustri kakao secara keseluruhan lebih baik dibandingkan dengan skenario lainnya. Untuk itu, alternatif kebijakan yang sebaiknya diterapkan oleh pemerintah dalam upaya pengembangan industri hilir kakao adalah ; tetap melaksanakan program Gernas kakao, peningkatan kualitas dan mutu kakao perkebunan rakyat yang tidak terlibat dalam Gernas kakao dan penghapusan bea ekspor kakao. Namun pemerintah dapat memberikan insentif fiskal dan moneter seperti pengurangan pajak dan subsidi



suku bunga pinjaman serta perbaikan iklim usaha seperti perbaikan infrastruktur, kemudahan perizinan dan lainlain sehingga mampu mendorong pertumbuhan industri pengolahan kakao.

Persamaan dengan penelitian adalah obyek yang diteliti dengan konsep pengembangan industri hilir kakao dan perbedaanya adalah metode yang digunakan dalam menentukan kebijakan pengembangan industri kakao di Indonesia. Selanjutnya penelitian (Frayret *et al.*, 2007 ; Waller, 2004) melakukan penelitian tentang penggunaan integrasi dan koordinasi informasi untuk peningkatan kinerja rantai pasok. Informasi yang semakin terintegrasi pada suatu rantai pasok menyebabkan rantai pasok tersebut semakin efisien, terutama integrasi informasi permintaan produk. Integrasi informasi pada rantai pasok diukur dengan ketersediaan integrasi informasi dalam rantai pasok. Koordinasi informasi diukur dari output koordinasi informasi yaitu perencanaan rantai pasok.

Persamaan dengan penelitian ini adala menggunakan pendekantan integrasi rantai pasok dalam menentukan kinerja dan daya saing perusahaan. Aapun perbedaaanya adalah metode dan peralatan analisis yang dugunakan serta lokasi yang sampel yang berbeda.

Penelitian (Otchere *et al.*, 2013) dalam menganalisis integrasi rantai pasokan yang terjadi di dalam industri kakao di Ghana, penelitian ini menemukan bahwa integrasi internal berperan terhadap integrasi eksternal dan keduanya berperan untuk memperbaiki keunggulan bersaing perusahaan. Perbaikan keunggulan bersaing tidak dapat dijamin keberhasilannya hanya dengan satu

ja dari integrasi rantai pasok, disarankan bahwa implementasi integrasi rantai pasok kebelakang (upstream), operasi, dan kedepan (*downstream*)



adalah lebih baik daripada mengkonsentrasikan upaya perusahaan pada integrasi pemasok atau pelanggan. Persamaan dengan penelitian adalah menggunakan integrasi rantai pasok, kinerja dalam menentukan daya saing kakao di Ghana. Perbedaannya adalah metode yang digunakan dan lokasi yang berbeda dengan penelitian ini.

Penelitian (Lii *et al.*, 2015) dalam studinya meneliti dampak gabungan dari orientasi inovasi, integrasi rantai pasokan (Integrasi pelanggan, integrasi pemasok, dan integrasi internal), dan mengkombinasikan kompetitif kemampuan pada kinerja perusahaan industri elektronik asal Taiwan. Penelitiannya menemukan bahwa Orientasi inovasi terbukti positif mempengaruhi integrasi supply chain, kemampuan kompetitif mengkombinasikan, dan kinerja perusahaan. integrasi rantai pasokan (khususnya, integrasi pemasok dan integrasi internal) memiliki efek mediasi pada orientasi inovasi dan kinerja bisnis, sedangkan kemampuan kompetitif mengkombinasikan memiliki efek mediasi pada pasokan integrasi rantai dan kinerja perusahaan.

Persamaan dengan penelitian ini menggunakan integrasi pelanggan, integrasi pemasok dan integrasi internal dalam menentukan daya saing perusahaan elektronik di China. Adapun perbedaannya metode, sampel dan peralatan analisis serta obyek penelitian yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan (Cao *et al.*, 2015) menguji pengaruh kompetisi pada *supply chain integrasi* (SCI) kompetisi lokal, kompetisi internasional, dan tantangan operasional diidentifikasi dari data survei. Hasil ANOVA menunjukkan perusahaan dengan pola yang berbeda mencapai tingkat yang berbeda signifikan dari SCI, menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari lokal



kompetisi, kompetisi internasional, dan tantangan operasional melaju tingkat yang lebih tinggi dari SCI. Persamaan dengan penelitian ini menggunakan pendekatan integrasi rantai pasok untuk menentukan kinerja perusahaan.

Penelitian (Ozdemir *et al*, 2014) pada penelitiannya menganalisis faktor-faktor penentu keberhasilan berhubungan dengan integrasi rantai pasok (SCI) dan kemampuan kompetisi (CC) dan yang memiliki efek yang lebih pada dan menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara SCI dan CC, dan kedua SCI-CC dan BP dan itu juga menemukan bahwa yang paling penting faktor yang mempengaruhi BP adalah kehandalan dan satu yang paling tidak penting adalah harga yang lebih rendah. Persamaan dengan penelitian ini adalah mengukur daya saing perusahaan dengan pendekatan integrasi rantai pasok.

Penelitian (Liu *et al.*, 2013) menyelidiki dampak dari dua dimensi yang berbeda dari integrasi rantai pasokan pada dua aspek kinerja perusahaan dalam ekonomi di Cina. Koordinasi operasional secara positif terkait dengan kinerja operasional dan performa bisnis. Berbagi informasi hanya mempengaruhi kinerja operasional; tidak memiliki dampak pada performa bisnis. Selanjutnya, hasil memberikan dukungan empiris untuk efek moderasi dari orientasi pasar pada asosiasi dari integrasi rantai pasokan dan kinerja perusahaan. Persamaan dengan penelitian adalah pengukuran kinerja operasional perusahaan dengan pendekatan integrasi rantai pasok.

Penelitian (Zailani and Rajagopal, 2005) menyelidiki strategi pemasok dan integrasi pelanggan dengan membandingkan AS dan perusahaan Asia. Penelitian ini menarik penting untuk mengetahui bagaimana strategi ini benar-benar berbeda dan mempengaruhi kinerja perusahaan. Kebutuhan untuk bereaksi



terhadap perubahan pasar dan peran penting dari rantai pasokan dalam memenuhi kebutuhan ini, dan potensi manfaat mengintegrasikan rantai pasokan, tidak bisa lagi diabaikan. Potensi ini, bagaimanapun, akan terwujud hanya jika hubungan timbal balik antara bagian-bagian yang berbeda dari rantai pasokan rantai, dan keselarasan dipastikan antara desain dan pelaksanaan strategi bersaing perusahaan. Persamaan dengan penelitian menggunakan integrasi pelanggan dalam menentukan strategi bersaing di Amerika dan membandingkannya dengan perusahaan di Asia Timur. Perbedaannya adalah metode dan populasi yang digunakan.

Penelitian (Kim, 2006) menguji hubungan kausal antara praktek manajemen rantai pasokan (SCM), kemampuan kompetisi, (SCI) integrasi Rantai pasok, dan kinerja perusahaan Di perusahaan kecil, penelitiannya menemukan bahwa integrasi SC efisien memainkan peran yang lebih penting untuk peningkatan kinerja berkelanjutan, sementara, di perusahaan besar, keterkaitan erat antara tingkat praktek SCM dan kemampuan kompetisi mungkin memiliki efek yang lebih signifikan pada peningkatan kinerja dan menyimpulkan, dalam tahap awal, penekanan pada sistemik integrasi SC mungkin lebih penting. Setelah integrasi SC telah dilaksanakan, mungkin disarankan untuk fokus pada praktek SCM dan kompetisi. Persamaan dengan penelitian ini adalah integrasi rantai pasok digunakan untuk menentukan kinerja dan daya saing perusahaan.

Penelitian (Zhao *et al*, 2013) melakukan penelitian untuk mengeksplorasi hubungan antara risiko rantai pasokan (SCR), integrasi rantai (SCI) secara empiris, dan kinerja perusahaan dalam konteks global Hasil menunjukkan bahwa SCR, terutama risiko pengiriman (SDR), yang memiliki hubungan negatif dengan SCI. Terdapat hubungan kontingen antara SCI dan



kinerja. Berbagai jenis SCI memainkan peran yang berbeda dalam meningkatkan berbagai jenis kinerja perusahaan. Pemasok, internal dan integrasi pelanggan adalah driver yang paling penting bagi pencapaian masing-masing jadwal, kinerja kompetitif, dan kepuasan pelanggan.

Penelitian (Kache and Seuring, 2014) melakukan penelitian untuk menilai link antara konstruksi rantai pasokan dengan melakukan tinjauan sistematis skala penuh dari semua rantai pasokan tinjauan manajemen (SCM) literatur yang diterbitkan dalam sepuluh logistik terkemuka, SCM dan manajemen operasi jurnal dari tahun 1989 sampai 2012. Hasil penelitiannya menyoroti peran kunci dari dua konstruksi di SCM. Dalam hal ini, penelitian ini mengklaim untuk memberikan bukti statistik hubungan antara konstruk kolaborasi / integrasi dan risiko / kinerja, terutama antara kolaborasi dan kinerja, berbagi informasi dan manfaat berbagi, serta integrasi dan kinerja rantai pasokan

Penelitian (Lin & Tsai, 2009) dalam penciptaan keunggulan bersaing dikemukakan (Gimenez & Ventura, 2005), bahwa jika suatu industri dapat menerapkan secara optimal *flexibility, innovation, quality dan cost reductions*, dengan penerapan secara optimal tersebut merupakan kunci kesuksesan industri dalam mendapatkan keunggulan bersaing. Sumber dari kemampuan bersaing tersebut, pertama terletak pada kemampuan perusahaan untuk membedakan dirinya sendiri di depan mata konsumen dari para pesaingnya.

Ringkasan dari penjelasan diatas dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini :



Tabel 2.1. Peta Studi Terkait Sebelumnya

No	Judul, Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
1	<i>Towards sustainable cocoa production: a mixed method assessment of the influence of local governance modes on the farm level impact of private cocoa certification standards in Ghana</i> (Cedric Steijn, 2015)	Menguji dampak sertifikasi kakao terhadap keberlanjutan kakao di Ghana.	Analisis statistik deskriptif kuantitatif	Temuan penelitiannya bahwa produksi kakao secara umum di Ghana menghadapi berbagai masalah yang mengancam pasokan kakao di masa depan. Standar sertifikasi swasta muncul karena pemerintah daerah tidak efektif dalam mengatasi masalah kakao. Meskipun pemerintah Ghana melalui COCOBOD belum mampu untuk meningkatkan produktivitas kakao di Ghana.
2	<i>The Impact of Certification on the Natural and Financial Capitals of Ghanaian Cocoa Farmers</i> (Nina Fenger. et.al., 2016)	Menguji pengaruh sertifikasi terhadap pendapatan asli petani kakao di Ghana	Analisis statistik deskriptif kuantitatif	Hasil penelitiannya menemukan bahwa Sertifikasi Rainforest Alliance (RA) dari petani kakao skala kecil di Ghana telah mempengaruhi dengan baik keuangan dan modal alami para petani jika dibandingkan kepada petani konvensional,
3	<i>The productivist rationality behind a sustainable certification process: evidence from the Rainforest Alliance in the Ivorian cocoa sector</i> (Lemeilleur, et.,al, 2015)	Menguji sertifikasi kakao di Afrika Selatan dengan mengambil sampel enam wilayah penghasil kakao	Survei dan wawancara.	Hasil penelitiannya menemukan bahwa petani bersertifikasi memiliki kakao yang lebih besar Perkebunan (luas rata-rata adalah 6,4 ha untuk petani bersertifikat dan 5,6 ha untuk yang petani tidak bersertifikat).



No	Judul, Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
4	Model perumusan kebijakan pendukung pengembangan industri kakao berbasis kinerja driver rantai pasok di Indonesia (Yudi Widayanto, 2013)	Merancang model perumusan kebijakan pengembangan industri kakao berbasis kinerja driver rantai pasok.	<i>Weighted Scoring Model</i>	Perbaikan infrastruktur jalan merupakan kebijakan yang paling dasar yang memberikan dorongan pada kebijakan lainnya. Bersama-sama dengan kebijakan infrastruktur lainnya yaitu perbaikan infrastruktur dan manajemen pelabuhan, dan pemenuhan pasokan infrastruktur energi (listrik dan gas) diharapkan menjadi pendorong kebijakan lainnya dalam pengembangan industri kakao.
5	<i>The Role of Cocoa Trader in Increasing Market Efficiency in South Sulawesi</i> , (Darwis Ali dan Rusli M. Rukka, 2011)	Menguji jalur distribusi dan karakteristik pedagang yang dilalui oleh aliran biji kakao dari produsen ke konsumen dan Mengidentifikasi bentuk kerjasama antar-pedagang, serta kemungkinan adanya persaingan di antara mereka dalam kaitannya dengan peningkatan efisiensi pasar.	<i>Mixed method approach</i>	Hasil penelitiannya menunjukkan peran pedagang kakao dalam peningkatan efisiensi pemasaran terutama kehadiran pabrik pengolahan kakao pada daerah sentra produksi yang telah membantu kelancaran transaksi biji kakao basah, dan menjaga keberlanjutan pemasaran kakao melalui usaha peningkatan produksi ramah lingkungan.
6	<i>Analysis of comparative advantages of cocoa in the province of west sulawesi</i> . (Samsuddin, 2015)	Untuk mengetahui komparatif (<i>comparative advantage</i>) kakao di Provinsi Sulawesi Barat dan merumuskan strategi kebijakan peningkatan keunggulan bersaing komoditas kakao di Provinsi Sulawesi Barat	Metode analisis data yang digunakan, yaitu locational quotient (LQ)	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komoditas kakao Sulawesi Barat memiliki keunggulan komparatif pada angkatan tenaga kerja di sektor perkebunan komoditas kakao.



No	Judul, Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
7	Strategi kebijakan mutu dan standar produk ekspor dalam meningkatkan daya saing studi kasus produk ekspor biji kakao (Widyastutik dan Arianti, 2013).	Menganalisis daya saing biji kakao sebagai produk ekspor yang ditetapkan pengawasan mutunya secara wajib dan menganalisis strategi kebijakan peningkatan standar dan mutu biji kakao dalam rangka peningkatan daya saing	RCA (<i>Revealed Comparative Advantage</i> dan dan AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>))	menemukan bahwa hasil nilai rata-rata RCA (<i>Revealed Comparative Advantage</i>) komoditas kakao Indonesia di pasar Jerman dan Brazil sangat berdayasaing, disusul Cina, USA, dan Malaysia. Secara series, nilai RCA biji kakao cenderung stabil untuk semua negara tujuan ekspor utama, kecuali ke India.
8	Analisis kinerja dan daya saing perdagangan biji kakao Dan produk kakao olahan Indonesia di pasar Internasional (Hasibuan, et.al., (2012)	Menganalisis kinerja dan daya saing perdagangan biji kakao dan produk-produk kakao olahan Indonesia di pasar internasional.	<i>Revealed Comparative Advantage</i> (RCA), <i>Indeks Spesialisasi Perdagangan</i> (ISP), <i>Export Product Dynamics</i> (EPD), dan <i>Constant Market Share Analysis</i> (CMSA).	Penelitiannya menunjukkan bahwa ada enam skenario mampu mendorong perkembangan sistem agroindustri kakao secara keseluruhan lebih baik dibandingkan dengan skenario lainnya. Untuk itu, alternatif kebijakan yang sebaiknya diterapkan oleh pemerintah dalam upaya pengembangan industri hilir kakao adalah : (1) tetap melaksanakan program Gernas kakao ; (2) peningkatan produktivitas dan mutu kakao perkebunan rakyat yang tidak terlibat dalam program Gernas kakao ; (3) penghapusan bea ekspor kakao.
9	<i>Agent-based supply-chain planning in the forest products industry</i> (Frayret et al., 2007 ; Waller, 2004)	Melakukan penelitian tentang penggunaan integrasi dan koordinasi informasi untuk peningkatan kinerja rantai pasok	SEM	Informasi yang semakin terintegrasi pada suatu rantai pasok menyebabkan rantai pasok tersebut semakin efisien, terutama integrasi informasi permintaan produk. Integrasi informasi pada rantai pasok diukur dengan ketersediaan integrasi informasi dalam rantai pasok. Koordinasi



No	Judul, Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
				informasi diukur dari output koordinasi informasi yaitu perencanaan rantai pasok.
10	<i>The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance</i> (Lii et al., 2016)	Menguji dampak gabungan dari orientasi inovasi, integrasi rantai pasokan (Integrasi pelanggan, integrasi pemasok, dan integrasi internal), dan mengkombinasikan kompetitif kemampuan pada kinerja perusahaan industri elektronik asal Taiwan	SEM	Penelitiannya menemukan bahwa Orientasi inovasi terbukti positif mempengaruhi integrasi <i>supply chain</i> , kemampuan kompetitif mengkombinasikan, dan kinerja perusahaan integrasi rantai pasokan (khususnya, integrasi pemasok dan integrasi internal) memiliki efek mediasi pada orientasi inovasi dan kinerja bisnis, sedangkan kemampuan kompetitif mengkombinasikan memiliki efek mediasi pada pasokan integrasi
11	<i>Competition and supply chain integration: a taxonomy perspective</i> (Cao et al., 2015)	Menguji pengaruh kompetisi pada supply chain integrasi (SCI) kompetisi lokal, kompetisi internasional, dan tantangan operasional	ANOVA	Perusahaan dengan pola yang berbeda mencapai tingkat yang berbeda secara signifikan dari SCI, menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari lokal kompetisi, kompetisi internasional, dan tantangan operasional melaju tingkat yang lebih tinggi dari SCI.
12	<i>Assessing the Challenges and Implementation of Supply Chain Integration in the Cocoa Industry: a factor of Cocoa Farmers in Ashanti Region of Ghana</i> (Otchere et al., 2013)	Menganalisis integrasi rantai pasokan terjadi di dalam industri kakao di Ghana	SEM	Integrasi internal berperan terhadap integrasi eksternal dan keduanya berperan untuk memperbaiki keunggulan bersaing perusahaan.



No	Judul, Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
13	<i>The impact of human capital on supply chain integration and competitive Performance</i> (Huo et al., 2016)	Menyelidiki dampak dari modal manusia (komitmen organisasi dan multi-Skilling) di SCI (integrasi internal, integrasi pemasok, dan integrasi pelanggan) dan kinerja kompetitif.	<i>Structural equation modeling (SEM) dan Analisis Regresi</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing secara signifikan mempengaruhi efektivitas praktik SCI, termasuk internal proses dan integrasi produk. Lebih khusus, integrasi internal secara signifikan mempengaruhi kinerja keuangan, sementara proses integrasi memberikan kontribusi lebih untuk kinerja keuangan
14	<i>Determining critical success factors related to the effect of supply chain integration and competition capabilities on business performance</i> (Ozdemir et al., 2013)	Penelitian ini menganalisis faktor-faktor penentu keberhasilan berhubungan dengan integrasi rantai pasok (SCI) dan kemampuan kompetisi (CC) dan yang memiliki efek yang lebih pada Kinerja Bisnis (BP)	<i>Structural equation modeling (SEM)</i>	Ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara SCI dan CC, dan kedua SCI-CC dan BP dan itu juga menemukan bahwa yang paling penting faktor yang mempengaruhi BP.
15	<i>Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance Evidence from China</i> (Hefu Liu et al, 2013)	Menguji dampak dari dua dimensi yang berbeda dari integrasi rantai pasokan pada dua aspek kinerja perusahaan dalam ekonomi di Cina.	<i>Regression</i>	Koordinasi operasional secara positif terkait dengan kinerja operasional dan performa bisnis. berbagi informasi hanya mempengaruhi kinerja operasional; tidak memiliki dampak pada performa bisnis. Selanjutnya, hasil memberikan dukungan empiris untuk efek moderasi dari orientasi pasar pada asosiasi dari integrasi rantai pasokan dan kinerja perusahaan



No	Judul, Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
16	<i>Supply chain integration and performance: US versus East Asian companies</i> (Zailani and Rajagopal, 2005)	Menguji strategi pemasok dan integrasi pelanggan dengan membandingkan AS dan perusahaan Asia Timur.	Meta Analisis	Kebutuhan untuk bereaksi terhadap perubahan pasar dan peran penting dari rantai pasokan dalam memenuhi kebutuhan ini, dan potensi manfaat mengintegrasikan rantai pasokan, tidak bisa lagi diabaikan. hubungan timbal balik antara bagian-bagian yang berbeda dari rantai pasokan rantai, dan keselarasan dipastikan antara desain dan pelaksanaan strategi bersaing perusahaan.
17	<i>Effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance</i> (Kim, 2006)	Menguji hubungan kausal antara praktek manajemen rantai pasokan (SCM), kemampuan kompetisi, (SCI) integrasi Rantai pasok, dan kinerja perusahaan	LISREL	Di perusahaan kecil, integrasi SC efisien memainkan peran yang lebih penting untuk peningkatan kinerja berkelanjutan, sementara, di perusahaan besar, keterkaitan erat antara tingkat praktek SCM dan kemampuan kompetisi memiliki efek yang lebih signifikan pada peningkatan kinerja.
18	<i>The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation</i> (Zhao et al., 2013)	Menguji hubungan antara risiko rantai pasokan (SCR), integrasi rantai pasokan (SCI) secara empiris, dan kinerja perusahaan dalam konteks global	<i>Structural equation modeling</i> (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa SCRs, terutama risiko pengiriman (SDR), yang berhubungan negatif dengan SCI. Terdapat hubungan antara SCI dan kinerja.



No	Judul, Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
19	<i>The mediating effect of logistics integration on supply chain performance A multi-country study</i> (Alam, 2014)	Menganalisis dampak keterlibatan pemasok (SI), panjang hubungan pemasok (LSR), penggunaan teknologi informasi (IT), dan integrasi logistik (LI) pada kinerja supply chain perusahaan (SCP)	<i>structural equation modeling</i> (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan untuk data gabungan, efek langsung SI, LSR dan IT di SCP adalah tidak signifikan sementara LI memiliki efek langsung yang sangat signifikan pada SCP.
20	<i>Linking collaboration and integration to risk and performance in supply chains via a review of literature reviews</i> (Kache and Seuring, 2014)	Menilai link antara konstruksi rantai pasokan dengan melakukan tinjauan sistematis skala penuh dari semua rantai pasokan tinjauan manajemen (SCM) literatur yang diterbitkan dalam sepuluh logistik terkemuka, SCM dan anajemen operasi jurnal dari tahun 1989 sampai 2012.	Meta analisis	Peran kunci dari dua konstruksi di SCM. Dalam hal ini, penelitian ini mengklaim untuk memberikan bukti hubungan antara konstruk kolaborasi / integrasi dan risiko / kinerja, terutama antara kolaborasi dan kinerja, berbagi informasi dan manfaat berbagi, serta integrasi dan kinerja rantai pasokan
21	<i>Research on the Impact of Supply Chain Integration Span on Firm Performance</i> (Liu Fan, 2014)	Menguji hubungan antara integrasi supply chain dan membangun hubungan antar perusahaan, dan juga kinerja perusahaan	analisis Ekonometrik	Hasil analisis ekonometrik menunjukkan bahwa rentang integrasi berhubungan positif dengan komitmen untuk membangun hubungan antarperusahaan dan kinerja perusahaan.



No	Judul, Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
22	<i>The impact of supply chain integration on firm performance The moderating role of competitive strategy</i> (Huo, 2014)	Menguji efektivitas berbagai integrasi rantai pasokan (SCI) praktek di bawah yang berbeda strategi kompetitif dalam hal biaya kepemimpinan dan diferensiasi.	Linear regression	Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kompetitif secara signifikan mempengaruhi efektivitas praktek SCI, termasuk internal proses dan integrasi produk. Lebih khusus, integrasi internal secara signifikan mempengaruhi kinerja keuangan.
23	<i>Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hong Kong Exporters</i> (Albaum and David K, 2001)	Menguji bagaimana perusahaan beradaptasi dengan komponen yang berbeda dari strategi pemasaran mereka di pasar luar negeri dibandingkan dengan pasar domestik .	Regression	Bahwa adaptasi dari Komponen marketing-mix adalah proses tujuan yang berpengaruh pada strategi adaptasi masa lalu Perusahaan, dan mereka menemukan pentingnya komponen pemasaran-mix untuk keberhasilan perusahaan
24	<i>Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach</i> (Pertusa dan Ortega, 2010)	Menguji struktur organisasi mempengaruhi kinerja perusahaan, dengan mempertimbangkan hubungan dengan strategi bersaing	Partial least squares (PLS)	Hasil penelntiannya RBV dan pendekatan kontingensi, tetapi RBV lebih kuat didukung. Temuan menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak memberikan pengaruh langsung pada kinerja, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui strategi bersaing.
25	<i>The resource-based view and value: the customer-based view of the firm</i> (Clulow, 2007)	Menguji Pandangan berbasis sumber daya (RBV) sebagai aset dan kemampuan tidak berwujud, dalam menciptakan keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul	Research Qualitative	Memberikan pandangan yang lebih jelas tentang penilaian pelanggan terhadap sumber daya berharga perusahaan. pelanggan utama menunjukkan ada perbedaan dalam peringkat keterampilan



No	Judul, Nama dan Tahun Penelitian	Tujuan	Metode Analisis	Hasil
				dan kemampuan yang dihargai antara produsen dan pelanggan memiliki potensi untuk memfokuskan perusahaan dengan lebih baik pada sumber daya utama yang dihargai oleh pelanggan.
26	<i>A resource-based view on enablers of supplier integration: evidence from China. (Wang , 2016)</i>	Untuk mengetahui pengaruh sumber daya manusia (SDM) dan sumber teknologi informasi pabrik (MP-IT) pada kemampuan integrasi internal perusahaan dan bagaimana sumber daya / kemampuan ini mempengaruhi integrasi pemasok.	SEM	Menemukan bahwa dari 604 Industri di China SDM memiliki efek langsung dan tidak langsung pada integrasi pemasok melalui kemampuan integrasi internal. Sumber daya MP-IT hanya memiliki efek tidak langsung yang signifikan pada integrasi pemasok melalui integrasi internal. Hasilnya juga menunjukkan bahwa SDM lebih penting daripada sumber daya MP-IT dalam meningkatkan kemampuan integrasi internal dan integrasi pemasok.
27	<i>A resource-based view of the small firm: Using a qualitative approach to uncover small firm resources .(Runyan ; Huddleston, et.,al., 2007)</i>	Menguji pengecer kecil, yang dirancang untuk mengungkap persepsi sumber daya yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja di Amerika Serikat.	<i>Qualitative Market Research</i>	RBV dapat memberikan keunggulan kompetitif, sumber daya perusahaan harus bernilai, langka, fleksibel dan tidak dapat diganti. Penelitian kualitatif ini mendukung konseptualisasi identitas merek dan modal sosial sebagai sumber daya tersebut.

Sumber : Beberapa penelitian

