

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Saat ini perusahaan tidak lagi bersaing dengan perusahaan lainnya dengan cara independen. Sebagai gantinya, persaingan yang terjadi adalah pada rantai pasokan antara perusahaan satu dengan yang lain (Gligor dkk., 2019). Maka dari itu, kesuksesan akhir perusahaan akan ditentukan pada kemampuannya untuk mengintegrasikan dan mengelola hubungan bisnis yang kompleks di antara mitra rantai pasokan.

Menurut Min & Zhou (2002), rantai pasokan adalah sistem terintegrasi yang menyelaraskan serangkaian proses bisnis yang saling berhubungan untuk: (1) mendapatkan bahan mentah dan suku cadang; (2) mengubah bahan mentah dan suku cadang menjadi produk jadi; (3) menambah nilai produk; (4) mendistribusikan dan memasarkan produk kepada pengecer atau pelanggan; dan (5) memfasilitasi pertukaran informasi di antara berbagai pihak (misalnya pemasok, produsen, distributor, penyedia logistik pihak ketiga, dan pengecer). Peningkatan kinerja operasional, profitabilitas, dan daya saing perusahaan atau rantai pasokan merupakan tujuan utamanya.

Peningkatan kinerja perusahaan dan profitabilitas suatu perusahaan tidak lagi hanya memastikan bagaimana produk sampai ke tangan pelanggan mereka. Lebih dari itu, globalisasi dan persaingan yang semakin ketat mendorong perusahaan agar dapat merespons dengan cepat terhadap

perubahan yang terjadi mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan (Al-Shboul, 2017). Di sebagian industri, dibantu juga dengan perkembangan teknologi, permintaan dan penawaran mengalami perubahan lebih cepat daripada sebelumnya. Perusahaan dikatakan baik apabila dapat merespons perubahan yang tidak terduga. Oleh karena itu, *supply chain agility* (kelincahan rantai pasokan) akhir-akhir ini menjadi semakin penting bagi suatu perusahaan untuk mendiferensiasikan usahanya dengan pesaing (Lee, 2004).

Prinsip pokok dalam kelincahan rantai pasokan adalah semua anggota rantai pasokan yang terdiri dari pemasok hingga pelanggan akhir, harus mengoordinasikan kemampuan kolektif mereka untuk merespons perubahan penawaran dan permintaan (Gligor dkk., 2016). Meskipun banyak teori mengenai manfaat kelincahan dalam rantai pasokan, tetapi belum banyak penelitian empiris yang secara rinci membuktikan manfaat tersebut. Secara teoritis, peneliti telah membedakan antara *supply chain agility* (kelincahan rantai pasokan) dan *supply chain adaptability* (kemampuan beradaptasi rantai pasokan) (Lee, 2004).

Kelincahan rantai pasokan adalah kemampuan rantai pasokan untuk bereaksi terhadap perubahan lingkungan bisnis secara cepat atau tepat waktu (Kim & Chai, 2017). Kelincahan rantai pasokan yang dimiliki perusahaan menjadi faktor utama dalam pasar yang kompetitif karena kondisi pasar dan lingkungan yang semakin tidak terduga serta meningkatnya persaingan. Hal ini sesuai dengan Sharma dkk. (2017) yang menjelaskan bahwa dengan munculnya manufaktur yang lincah (*agile*) pada tahun 1990-an, ilmu

manajemen telah mulai mengakui pentingnya kelincahan sebagai daya saing dan hal tersebut dapat menunjukkan kualitas yang sebaik atau lebih baik dibandingkan perusahaan lain.

Selain pentingnya kelincahan rantai pasokan untuk menghadapi perubahan jangka pendek, perusahaan juga perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan jangka panjang yang mungkin terjadi. Ini termasuk perkembangan atau penurunan ekonomi, perubahan sosial dan politik, perubahan kebiasaan konsumen, tren demografik, dan kemajuan teknologi. Dengan demikian, kemampuan beradaptasi rantai pasokan adalah kemampuan untuk mengadaptasi strategi, produk dan/atau teknologi terhadap perubahan struktural pasar (Alfalla-Luque dkk., 2018).

Persaingan yang semakin ketat dan perubahan teknologi yang cepat telah mengubah kelincahan dan kemampuan beradaptasi rantai pasokan menjadi sesuatu yang diperhatikan. Keunggulan kompetitif di pasar tertentu dapat ditentukan dengan kecepatan waktu penerimaan produk atau jasa yang disampaikan. Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Gligor & Holcomb (2012), kinerja operasional (*operational performance*) adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dengan melibatkan semua sumber daya, seperti modal, teknologi, dan sumber daya lainnya yang digunakan secara efisien. Kinerja operasional tersebut akan berkontribusi pada kualitas, produktivitas, dan efisiensi yang berkelanjutan.

Studi tentang keterkaitan efek kemampuan beradaptasi rantai pasokan dan kelincahan rantai pasokan terhadap kinerja, termasuk kinerja operasional,

masih jarang dilakukan oleh peneliti. Sementara menurut Dwayne Whitten dkk. (2012), efek gabungan kedua variabel ini terhadap kinerja masih dalam tahap awal. Oleh karenanya, teori tentang efek kemampuan beradaptasi rantai pasokan dan kelincahan rantai pasokan masih perlu dikembangkan. Kesenjangan yang masih ada dalam penelitian di bidang ini menghadirkan peluang untuk tinjauan literatur terperinci pada studi yang sudah ada. Dalam penelitian ini, peneliti menganalisis pengaruh kemampuan beradaptasi rantai pasokan dan kelincahan rantai pasokan terhadap kinerja operasional.

Peran kelincahan dalam rantai pasokan penting diperhatikan bagi setiap pelaku bisnis sebagai upaya untuk menghadapi lingkungan yang berubah secara cepat (Blome dkk., 2013). Peran kelincahan rantai pasokan semakin diperlukan dalam situasi pandemik saat ini. Berawal dari laporan China tentang munculnya penyakit baru, yaitu *Corona Virus Disease* (Covid-19) pada 31 Januari 2020 (Baskara, 2020), memberikan dampak terhadap semua bidang kehidupan, termasuk layanan kesehatan, ekonomi, pendidikan, olahraga, manufaktur, dan logistik.

Tingkat penyebaran yang masif dan penanganan yang lamban membuat Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) mengumumkan bahwa Covid-19 dapat dicirikan sebagai pandemi (World Health Organization, 2020). Dikutip dari situs detikHealth, pandemi adalah persebaran penyakit yang terjadi secara global di seluruh dunia, lebih tinggi dibanding epidemi (Pramudiarja, 2020). Oleh karena itu, pandemi yang dihadapi secara global menuntut perusahaan

dan pelaku bisnis untuk memiliki kelincahan, yaitu merespons perubahan eksternal dengan mudah, cepat, dan tanggap.

Banyak negara, termasuk Indonesia, berusaha menghentikan penyebaran pandemi Covid-19 dengan menerapkan kebijakan *lockdown*. Namun, implementasi dari *lockdown* tersebut berdampak pada sektor ekonomi. Kebijakan *lockdown* dan pergerakan yang dibatasi mengakibatkan pusat-pusat distribusi hampir tidak dapat diakses sehingga mengganggu seluruh rantai pasokan (Kumar dkk., 2020). Selain itu, melemahnya daya beli masyarakat secara luas juga memperparah dampak yang dirasakan. Satu di antara sektor yang paling menderita akibat pandemi Covid-19 adalah perdagangan. Dalam perdagangan, tentunya tidak lepas dari peran serta pelaku usaha, seperti produsen, pedagang besar, pengecer, dan konsumen akhir.

Pandemi Covid-19 membuat pelaku bisnis menghadapi situasi di mana permintaan melemah di beberapa sektor, sementara di sektor lainnya permintaan justru meningkat (Handfield dkk., 2020). Menurut Tarigan dkk. (2021), pandemi telah mengubah jaringan rantai pasokan, meningkatkan waktu tunggu, dan mengakibatkan ketidakpastian yang tinggi dalam penawaran dan permintaan. Pandemi ini mengakibatkan ketidakpastian penawaran dan permintaan bagi pedagang eceran terkait pengiriman dan permintaan produk jadi dengan kelangkaan produk. Mengingat situasi pandemi ini, pedagang eceran tidak punya pilihan selain mengonfigurasi ulang agar mereka memiliki kelincahan dalam jaringan rantai pasokan untuk merespons dan beradaptasi dengan ketidakpastian penawaran dan permintaan yang tinggi tersebut.

Semua sektor terhubung melalui jaringan rantai pasokan dan logistik yang kompleks, tetapi selama pandemi Covid-19 banyak aktivitas yang terganggu. Dengan penyebaran Covid-19 yang terus menerus, pasokan barang-barang penting untuk melindungi kesehatan konsumen menjadi tantangan dibandingkan dengan kondisi normal sebelumnya (Kumar dkk., 2020). Situasi ini memunculkan kebutuhan akan rantai pasokan yang lincah dan mampu beradaptasi sebagai pendekatan inovatif untuk pemulihan rantai pasokan. Dengan demikian, menurut Singh dkk. (2021) sistem logistik sangat penting dalam mengelola gangguan dan pemulihan rantai pasokan.

Membangun rantai pasokan yang efisien penting dilakukan. Akan tetapi, agar tetap relevan dengan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat tidak hanya memerlukan efisiensi saja (Abdalla, 2021). Menurut Eckstein dkk. (2015) dan Gligor dkk. (2020), kemampuan beradaptasi rantai pasokan dianggap sebagai prasyarat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Terlebih lagi, pandemi Covid-19 menimbulkan tantangan yang lebih serius bagi rantai pasokan daripada sebelumnya. Misalnya, ketika awal pandemi, kelangkaan beberapa produk membuat beberapa konsumen melakukan *panic buying* sehingga mereka membeli lebih dari yang dibutuhkan. Ozdemir dkk. (2022) mengungkapkan bahwa situasi ini bukan karena kekurangan bahan baku, melainkan karena kegagalan rantai pasokan.

Akibatnya, mekanisme untuk beradaptasi menjadi krusial pada situasi pandemi. Era pandemi bukan lagi tentang mencari laba atau balik ke struktur rantai pasokan dan kinerja penjualan yang lama. Akan tetapi, ini mengenai

menjaga bisnis agar tetap berjalan dan bertahan melalui strategi adaptif sebagai strategi pemulihan. Menurut El Baz & Ruel (2021), strategi pemulihan dalam pengambilan keputusan penting diimplementasikan untuk mempertahankan kelangsungan rantai pasokan ketika melewati masa pandemi. Salah satu strategi adaptif yang dilakukan adalah dengan digitalisasi. Digitalisasi rantai pasokan adalah tren yang sedang berlangsung dan dapat lebih dipercepat karena pandemi. Setidaknya selama pandemi, Hobbs (2021) mengungkapkan bahwa teknologi yang memungkinkan transaksi elektronik non-kontak lebih menarik daripada transaksi berbasis kertas untuk menjaga jarak fisik (*physical distancing*) serta kerja jarak jauh (*remote working*) dan pengurangan perjalanan yang menjadi "*new normal*".

Saat penulisan ini dibuat, pada Mei 2022, dunia pasca Covid-19 adalah suatu harapan. Varian Omicron yang ditemukan dan menyebar beberapa bulan lalu menghadirkan ketidakpastian lainnya yang menunjukkan situasi tidak terduga mungkin bisa terjadi di masa yang akan datang. Perusahaan benar-benar memerlukan kemampuan beradaptasi dan kelincahan dalam rantai pasokannya untuk bertahan di tengah ketidakpastian. Menurut Panwar dkk. (2022), terlepas dari semua itu, ada satu hal yang dapat dikatakan dengan pasti. Prinsip manajemen dan tata kelola rantai pasokan yang lama akan membuka jalan bagi praktik-praktik baru. Sama seperti yang diungkapkan oleh Ivanov (2021) bahwa pandemi tidak selalu memungkinkan rantai pasokan untuk bangkit kembali. Namun, satu-satunya cara untuk bertahan adalah dengan beradaptasi.

Volatilitas dan ketidakpastian selalu ada dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Menanggapi perubahan dengan cepat dan efektif sangat penting bagi perusahaan untuk bertahan di dunia bisnis. Oleh karena itu, dalam segala kondisi, kemampuan beradaptasi dan kelincahan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen rantai pasokan (Ozdemir dkk., 2022). Sebagai tambahan, selain kesenjangan yang masih ada dalam penelitian di bidang ini yang telah dipaparkan sebelumnya, penelitian terkait rantai pasokan dalam konteks Covid-19 pun masih dalam tahap awal (Ozdemir dkk., 2022; Raj dkk., 2022) yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian ini.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian untuk mempelajari pengaruh *supply chain adaptability* dan *supply chain agility* terhadap *operational performance* pada pedagang eceran di Pulau Jawa.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, peneliti mengindikasikan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *supply chain adaptability* berpengaruh positif signifikan terhadap *supply chain agility*?
2. Apakah *supply chain agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *operational performance*?
3. Apakah *supply chain adaptability* berpengaruh positif signifikan terhadap *operational performance*?
4. Apakah *supply chain adaptability* berpengaruh positif signifikan terhadap *operational performance* yang dimediasi oleh *supply chain agility*?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan di atas, tujuan peneliti melakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengkaji pengaruh *supply chain adaptability* terhadap *supply chain agility*.
2. Untuk mengkaji pengaruh *supply chain agility* terhadap *operational performance*.
3. Untuk mengkaji pengaruh *supply chain adaptability* terhadap *operational performance*.
4. Untuk mengkaji pengaruh *supply chain adaptability* terhadap *operational performance* yang dimediasi oleh *supply chain agility*.

### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, kontribusi dengan dilakukannya penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengembangan teori terkait pengaruh kemampuan beradaptasi rantai pasokan dan kelincahan rantai pasokan terhadap kinerja operasional.
  - b. Sebagai rujukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian di bidang ini pada masa yang akan datang.
  - c. Dapat menjadi bukti empiris dan memberikan informasi tambahan terhadap penelitian yang sudah dilakukan.
2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Para pemilik ataupun pengelola suatu bisnis dapat memperkaya wawasannya tentang kemampuan beradaptasi rantai pasokan dan kelincahan rantai pasokan. Wawasan tersebut dapat memudahkan mereka memahami potensi atau dampak pada kinerja operasional sebagai upaya menghadapi ketidakpastian dan persaingan bisnis di lingkungan yang terus-menerus berubah. Dengan begitu, mereka memiliki kepekaan yang baik untuk mempertimbangkan peran inovasi dalam rantai pasokan saat mengambil keputusan.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini memberikan referensi untuk penelitian yang akan datang dengan tetap mempertimbangkan kekurangan dan kelebihan yang ada dalam penelitian ini.

c. Bagi Peneliti

Peneliti dapat mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh.