

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka dilakukan mengenai konsep dan teori yang digunakan berdasarkan literatur yang tersedia, dari artikel-artikel berbentuk jurnal ilmiah. Kajian pustaka berfungsi membangun konsep dan teori yang menjadi dasar studi dalam penelitian, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena.

2.1.1 Kapabilitas Struktural (*Structural Capability*)

2.1.1.1 Pengertian Kapabilitas Struktural

Menurut **Zairi (1998)** dalam **Prastia dan Nursyamsiah (2016:92)** kapabilitas struktural disebut sebagai modal manusia, dimana manusia atau orang adalah aset penting dalam organisasi dan keberhasilan suatu organisasi tergantung pada orang-orang yang berada dalam organisasinya dibandingkan dengan produk yang mereka hasilkan.

Menurut **Zulkifli (2010:6)** kapabilitas struktural disebut dengan orang. Orang adalah elemen yang terpenting yang berkontribusi pada pengembangan kapabilitas struktural. Keberhasilan suatu organisasi didukung oleh orang daripada produk.

Menurut **Loice, Bonuke dan Chepkwony (2017:619)** kapabilitas struktural berkoordinasi, kombinasi sumber daya dan kapabilitas yang dapat mengurangi waktu dan biaya serta memberikan nilai tambah untuk mengidentifikasi kebutuhan pasar, memuaskan kebutuhan pelanggan dan menanggapi perubahan dalam lingkungan.

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kapabilitas struktural adalah orang atau sumber daya manusia mendukung keberhasilan suatu organisasi dibandingkan dengan produk yang dihasilkan. Hal tersebut dibuktikan oleh beberapa pernyataan organisasi dalam perusahaan yang menyatakan orang adalah aset yang paling penting dibandingkan dengan yang lain(Zairi, 1998 dalam Loice, Bonuke dan Chepkwony, 2017:619).

Kapabilitas struktural berhubungan dan berperan penting dalam mengubah sebuah produk atau layanan. Contohnya, seorang manajer harus mengerti dalam berhubungan dengan pemasok atau pelanggannya (Wong et al., 2011). Dikarenakan hal tersebut, penting dalam sebuah bisnis memberikan pelatihan yang intensif kepada sumber daya manusia (karyawan) yang terlibat dalam sepanjang kegiatan mata rantai (Hadi dan Parubak, 2014). Menurut Kumagai dan Kleiner, dalam Hadi dan Parubak (2016) seorang manajer juga harus memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tinggi guna untuk mengelola struktur internal dalam organisasi dan struktur eksternal organisasi.

2.1.1.2 Tipe Kapabilitas Struktur

Untuk mencapai keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada struktur internal maupun eksternal (Bowersox dan Daughert], 1995 dalam Zulkifli, 2010:6).

1. Struktur Internal

Struktur internal merupakan alokasi atau penugasan peran dan hubungannya dengan kapabilitas perusahaan guna mengontrol beberapa tugas fungsional seperti penjualan, pemasaran, akuntansi, manufaktur, operasi dan logistik untuk mengembangkan indeks kinerja yang baik.

2. Struktur Eksternal

Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan struktur eksternalnya. Jenis struktur ini memerlukan aliansi yang baik antara mitra dagang atau anggota saluran dan perusahaan (Bowersox dan Daughert, 1995 dalam Zulkifli, 2010). Untuk membuat tugas fungsional lebih efisien, perusahaan perlu untuk memformalkan kegiatan operasi (Hahn 2007, Loice, Bonuke dan Chepkwony, 2017). Formalisasi ini dipengaruhi oleh teknologi, ukuran, dan tradisi organisasi (Hahn, 2007, dalam Zulkifli, 2010:6).

2.1.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Formalitas Struktur Perusahaan

Menurut **Hahn (2007)** dalam **Loice, Bonuke dan Chepkwony (2017: 619)** terdapat faktor yang dapat mempengaruhi formalitas dalam perusahaan. Formalitas dalam perusahaan penting untuk meningkatkan efisiensi aktivitas kerja operasional perusahaan, faktor tersebut antara lain:

1. Teknologi Organisasi

Meliputi pemanfaatan teknologi informasi bagi para manajer, yang digunakan untuk menyebarkan informasi baik bersifat finansial maupun non finansial, menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi didalam organisasi akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas/proses bisnis yang terdapat dalam organisasi tersebut

2. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi mengacu pada tingkat kompleksitas suatu organisasi, besar kecilnya suatu organisasi serta apa dan bagaimana dampaknya terhadap pengelolaan organisasi tersebut. Ukuran organisasi juga bisa ditentukan dari seberapa banyak aturan dan kebijakan yang mengatur struktural perusahaan.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem yang dianut oleh seluruh anggota organisasi, sistem tersebut akan menjadi identitas perusahaan yang membedakan dengan perusahaan lainnya.

2.1.1.4 Dimensi Kapabilitas Struktural

Menurut **Nielsen dan Mostafa (2016:92)** dimensi Kapabilitas Struktural dijelaskan sebagai berikut:

1. Kapasitas Manajerial (*Managerial Capacity*)

Kapasitas manajerial merupakan kapabilitas seorang manajer untuk menjalankan dan mengelola fungsi manajemen dalam suatu perusahaan atau departemen atau subdivisi organisasi.

2. Kapasitas Budaya (*Cultural Capacity*)

Kapasitas budaya merupakan budaya yang diciptakan oleh organisasi untuk mendorong kerja tim, kreativitas dan menginspirasi karyawan dalam berinteraksi.

3. Kapasitas Komunikasi (*Communicational Capacity*)

Kapasitas komunikasi mengacu pada kapabilitas organisasi untuk berjejaring dan bekerja sama dengan organisasi lain.

4. Kapasitas Pengetahuan Organisasi (*Organizational Knowledge Capacity*)

Kapasitas pengetahuan organisasi diperlukan dalam suatu organisasi untuk memodifikasi kondisi lingkungannya agar bertindak maju lebih awal dari pesaing.

2.1.1.5 Indikator Kapabilitas Struktural

Menurut **Nielsen dan Mostafa (2016:92)** indikator kapabilitas struktural dijelaskan sebagai berikut:

1. Dari dimensi Kapasitas Manajerial (*Managerial Capacity*) dapat diukur dengan:
 - a. Strategi dan Tujuan (*Strategy and Goals*)

Perusahaan menyediakan sejumlah aturan, prosedur dan kebijakan untuk mencapai tujuan.

b. Gaya Manajemen (*Management Style*)

Pola perilaku berkomunikasi, membuat keputusan, mengawasi dan memotivasi dalam menerapkan fungsi manajemen,.

c. Stabilitas Pengelolaan (*Stability of Management*)

Kelanjutan dari kegiatan perusahaan yang stabil tanpa adanya perubahan yang signifikan dalam lini produk, pasar atau fungsi.

d. Ketersediaan Sumber Daya (*Resource Availability*)

Memiliki sumber daya manusia yang tepat atau memiliki sumber daya teknologi yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu dan pada waktu tertentu.

2. Dari dimensi Kapasitas Budaya (*Cultural Capacity*) dapat diukur dengan:

a. Fleksibilitas (*Flexibility*)

Kecenderungan untuk menghargai berbagai kelompok dan lingkungan kultural dan sosial yang berbeda.

b. Keragaman (*Diversity*)

Kualitas budaya yang beragam yang berbeda antara satu individu dengan individu lainnya.

c. Penerimaan Risiko (*Risk Acceptance*)

Menerima risiko dari nilai-nilai kepercayaan, pemahaman dan pengetahuan yang dibagikan oleh sekelompok orang dengan tujuan yang sama.

3. Dari dimensi Kapasitas Komunikasi(*Communication Capacity*) dapat diukur dengan:

- a. Jaringan (*Networking*)

Pola arah dimana saluran informasi formal atau informal yang mengalir dalam perusahaan.

- b. Kerjasama (*Cooperation*)

Dengan komunikasi mendorong orang untuk bekerja sama.

4. Dari dimensi Kapasitas Pengetahuan Organisasi(*Organization Knowledge Capacity*) dapat diukur dengan:

- a. Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)

Proses menciptakan, mempertahankan dan mentransfer pengetahuan dalam suatu perusahaan. Suatu perusahaan meningkat seiring berjalannya waktu karena memperoleh pengalaman.

Pengalaman ini mampu menciptakan pengetahuan. Pengetahuan ini mencakup apa saja yang dapat memperbaiki perusahaan.

- b. Penyimpanan Pengetahuan (*Knowledge Storage*)

Penyimpanan pengetahuan berarti menyimpan di dalamnya informasi didalam perangkat lunak(komputer) atau buku maupun pengetahuan individu.

c. Penyerapan Pengetahuan (*Knowledge Absorption*)

Kemampuan perusahaan untuk mentransfer, mengintegrasikan dan memanfaatkan pengetahuan baru yang diperoleh dari lingkungan luar perusahaan.

d. Sistem Informasi (*Information System*)

Seperangkat komponen yang terintegrasi untuk mengumpulkan, menyimpan dan memproses data untuk menyediakan informasi atau pengetahuan dalam perusahaan.

2.1.2 Kapabilitas Logistik (*Logistics Capability*)

2.1.2.1 Pengertian Kapabilitas Logistik

Menurut **Loice, Bonuke, dan Chepkwony (2017:616)** kapabilitas logistik merupakan kapabilitas yang pada dasarnya mendukung fungsi logistik perusahaan untuk dijalankan dengan baik.

Menurut **Rakovska (2013)** dalam **Loice, Bonuke, dan Chepkwony (2017:615)** kapabilitas logistik dalam perusahaan dapat dianggap sebagai sumber daya strategis utama atau kapabilitas untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan dan mungkin memiliki dampak yang signifikan terhadap daya saing maupun kinerja perusahaan bahkan rantai pasokan.

Menurut **Gligor dan Holcomb (2012)** dalam **Loice, Bonuke, dan Chepkwony (2017:616)** kapabilitas logistik adalah keterampilan, atribut dan pengetahuan khusus yang membantu perusahaan mengelola aktivitas logistiknya seperti transportasi dan distribusi bahan baku maupun bahan jadi secara efisien dan efektif.

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kapabilitas logistik adalah kemampuan perusahaan dalam mengelola aktivitas logistik sebagai proses perencanaan, pelaksanaan dan mengendalikan aliran secara efisien dan efektif dalam biaya bahan baku, proses persediaan, barang jadi, dan informasi yang terlibat dari mulai titik asal sampai ke titik konsumsi.

2.1.2.2 Aktivitas Logistik

Aktivitas logistik di Indonesia memiliki peraturan resmi yang apabila dalam pelaksanaannya tidak dijalankan maka akan dikenai sanksi. Di dalam Peraturan Presiden No 26 Tahun 2012 terdapat 13 aktivitas logistik, salah satunya *reverse logistics*. Aktivitas logistik memiliki 13 kegiatan yaitu:

1. Pelayanan Pelanggan (*Customer Service*)

Pelayanan pelanggan merupakan suatu aktivitas yang memiliki nilai tambah diantara pembeli, penjual dan pihak ketiga dalam pertukaran produk atau jasa dalam jangka waktu pendek(transaksi) ataupun jangka panjang(kontrak).

2. Peramalan Permintaan(*Demand Forecasting*)

Ramalan permintaan yang akan datang mengenai berapa banyak barang pada setiap harinya harus diangkut ke berbagai pasar.

3. Manajemen Persediaan (*Inventory Management*)

Aktivitas pemeliharaan persediaan produk sehingga seimbang antara permintaan dengan barang yang tersedia.

4. Komunikasi Logistik (*Logistics Communications*)

Lingkungan bisnis membutuhkan manajemen sistem komunikasi yang kompleks yang berlangsung dalam organisasi, pemasok, pelanggan, ketiga belas aktivitas logistik lainnya, pemasaran, produksi, koordinasi gudang material, dan barang akhir.

5. Penanganan Material (*Material Handling*)

Penanganan material berlangsung dalam setiap aspek aliran bahan baku untuk meminimalkan barang setengah jadi, dan barang jadi dalam pabrik atau gudang.

6. Proses Pemesanan (*Order Processing*)

a. Elemen operasional (*Operational Elements*)

Pemasukan atau perubahan pesanan, penjadwalan, dan persiapan pengiriman.

b. Elemen Komunikasi (*Communication Elements*)

Status penyelidikan pesanan, koreksi kesalahan dan permintaan informasi produk.

c. Kredit dan Elemen Pengumpulan (*Credit and Collection Elements*)

Pemeriksaan kredit dan proses penerimaan rekening. Menggunakan teknologi komputer dan *e-commerce* dapat mengurangi waktu dan penghematan biaya. Pesanan dapat dikirimkan secara langsung dari komputer pembeli ke komputer penjual hal ini berkaitan dengan data *Electronic Data Interchange*(EDI).

7. Sistem Pengemasan (*Packaging Style*)

Sistem pengemasan merupakan tahap terakhir dalam produksi/manufaktur agar produk tidak mengalami kerusakan ketika disimpan atau diangkut.

8. Dukungan Komponen dan Jasa (*Parts and Service Support*)

Memberikan pelayanan pasca penjualan kepada pelanggan, seperti menyediakan bagian pengganti saat produk rusak atau tidak berfungsi sebagaimana mestinya.

9. Pemilihan Lokasi dan Gudang (*Plant and Warehouse Site Selection*)

Pergudangan merupakan bagian internal dari sistem logistik yang sangat berperan dalam melayani pelanggan.

10. Pembelian (*Procurement/Purchasing*)

Purchasing berhubungan dengan pembelian aktual material dan aktivitas yang berhubungan dengan proses pembelian sedangkan *Procurment* dikenal dengan *process-oriented* dan strategik.

11. Reverse Logistics

Reverse logistics terlibat dalam pembuangan sisa material dari bagian produksi, distribusi dan pengemasan saat sisa material tidak dapat digunakan untuk menghasilkan produk lain.

12. Transportasi

Fungsi dari transportasi berhubungan dengan bagian dalam dan bagian luar departemen logistik, seperti bagian *financial*, *engineering* pengemasan manajemen persediaan, hukum dan produksi.

13. Gudang Penyimpanan (*Warehouse and Storage*)

Aktivitas pergudangan dan penyimpanan meliputi keputusan mengenai apakah fasilitas penyimpanan milik sendiri, dikontrakkan atau disewakan, prosedur pengamanan dan pemeliharaan, serta pertimbangan produk gabungan(seperti apakah seharusnya produk disimpan).

2.1.2.3 Indikator Kapabilitas Logistik

Menurut **Sezhiyan (2011: 35)** didalam penelitiannya menyatakan bahwa indikator kapabilitas logistik terdiri atas:

1. Mengelola layanan pra dan pasca penjualan (*Managing pre and post sales services*)

Kemampuan perusahaan dalam mengelola pelayanan logistik secara baik meliputi manufakturing, pengemasan, perakitan, dan pengiriman.

2. Cakupan jaringan distribusi (*Coverage of distribution network*)

Kemampuan perusahaan untuk mengembangkan strategi mengenai target perusahaan sesuai dengan yang ingin dicapai, termasuk koordinasi distribusi yang baik dengan pihak berkaitan.

3. Kecepatan dan keandalan pengiriman (*Delivery speed and reliability*)

Kemampuan perusahaan untuk membangun proses logistik yang efektif yang memungkinkan terjaminnya kecepatan dan keandalan dalam pengiriman baik bahan baku maupun produk jadi.

4. Biaya distribusi secara total rendah (*Low total cost distribution*)

Kemampuan perusahaan untuk mencapai biaya minimum dari total biaya yang dikeluarkan secara efektif dari aktivitas logistik yang dilakukan.

2.1.3 Kapabilitas Teknologi (*Technological Capability*)

2.1.3.1 Pengertian Kapabilitas Teknologi

Definisi kapabilitas teknologi definisi menurut **Ahmad, dkk., (2019:432)** adalah istilah yang meliputi sistem kegiatan, sistem fisik, keterampilan dan basis pengetahuan, sistem manajerial pendidikan dan penghargaan, dan nilai-nilai yang menciptakan keunggulan khusus untuk organisasi atau lini bisnis.

Menurut **Tsai (2004) dalam Loice, Bonuke dan Chepkwony (2017:617)** menyatakan kapabilitas teknologi adalah kapabilitas perusahaan untuk menjalankan fungsi teknis yang relevan, Kapabilitas untuk mengembangkan

produk baru, proses dan pengetahuan teknologi untuk mendapatkan tingkat efisiensi organisasi yang lebih tinggi.

Menurut **Wang., et al (2016:81)** kapabilitas teknologi fokus pada kapabilitas untuk mengembangkan dan merancang produk dan proses baru dan untuk meningkatkan pengetahuan tentang dunia fisik dengan cara yang unik sehingga mengubah pengetahuan ini menjadi desain dan intruksi untuk menghasilkan yang diinginkan.

Menurut **Lall, (1993) dalam Zulkifli (2010:7)** dijelaskan bahwa kapabilitas teknologi berfokus kepada kemampuan perusahaan yang produktif untuk menghadapi perkembangan teknologi dari perubahan teknologi industri.

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kapabilitas teknologi adalah kemampuan perusahaan untuk mengaplikasikan pemanfaatan teknologi terbaru dalam kegiatan operasionalnya untuk membantu dalam proses menciptakan produk dan layanan terbaik dengan tingkan efektifitas dan efisiensi yang lebih tinggi bagi perusahaan.

2.1.3.2 Tingkat Kapabilitas Teknologi

Menurut **Guifu dan Hongfu (2009) dalam Loice, Bonuke, dan Chepkwony (2017)** menjelaskan bahwa dalam kapabilitas teknologi terbagi atas tiga tingkatan yaitu:

1. Kemampuan mengakuisisi teknologi(*Technological Acquiring Capability*)

Kemampuan mengakuisisi teknologi mengacu pada kemampuan untuk memperoleh pengetahuan baru melalui saluran formal, informal, internal dan eksternal. Secara umum, mereka membentuk kemampuan teknologi mereka sendiri dengan cara bertahap menyerap, mencerna, dan meningkatkan pengetahuan ini.

2. Kemampuan mengoperasikan teknologi (*Technological Operating Capability*)

Kemampuan mengoperasikan teknologi mengacu pada kemampuan untuk mengoperasikan, menggunakan dan mempertahankan peralatan dan fasilitas produksi. Bersamaan dengan memanfaatkan kemampuan teknologinya, perusahaan memperpendek kesenjangan dengan perusahaan terkemuka lainnya ketika mereka terus-menerus memperkenalkan produk dan inovasi proses yang lebih maju.

3. Kemampuan meningkatkan teknologi (*Technological Upgrading Capability*)

Kemampuan meningkatkan teknologi menyangkut kemampuan yang meningkat pesat pada produk dan proses tergantung pada kekuatan perusahaan sendiri dan pada perubahan permintaan pasar. Hasil peningkatan akan memungkinkan perusahaan untuk mencapai tingkatan kemampuan teknologi yang lebih tinggi.

2.1.3.3 Faktor Penghambat Implementasi Teknologi

Menurut **Zulkifli (2010)** dalam **Prastia dan Nursyamsiah (2016: 93)** menjelaskan mengenai beberapa faktor yang dapat menghambat perusahaan untuk mengimplementasi penggunaan suatu teknologi yaitu:

1. Pandangan informasi dan teknologi sebagai hal yang sangat rumit dan terlalu kompleks.
2. Persyaratan informasi dan teknologi dalam investasi besar.
3. Ketidakmampuan perusahaan dalam mengembangkan strategi informasi dan teknologi.

2.1.3.4 Fungsi Teknologi

Menurut **Abdul Kadir dan Terra (2013: 21)** menjelaskan bahwa suatu teknologi memiliki fungsi yang bermanfaat bagi kegiatan perusahaan yaitu:

1. Fungsi Operasional

Fungsi operasional teknologi ini mengakibatkan struktur organisasi perusahaan menjadi lebih ramping karena hampir seluruh bagian perusahaan telah menggunakan teknologi dalam perusahaan tersebut.

2. Fungsi Perencanaan dan Keputusan

Dalam hal ini, teknologi berfungsi sebagai *knowledge generator* para pemimpin perusahaan untuk mengambil keputusan. Jadi, para pemimpin perusahaan yang sedang dihadapkan untuk mengambil keputusan, mereka

akan mencari berbagai hal yang bisa menjadi landasan pengambilan keputusan tersebut melalui teknologi agar mereka memiliki alasan yang kuat dalam mengambil keputusan tersebut.

3. Fungsi Komunikasi

Teknologi berfungsi sebagai media komunikasi tiap individu perusahaan. Jadi, dalam hal ini individu perusahaan dapat berinteraksi dengan perusahaan lain untuk berkolaborasi, dan sebagainya. Teknologi dalam fungsi *communication* ini juga dapat dijadikan sebuah media promosi kepada para pelanggan.

2.1.3.5. Dimensi Kapabilitas Teknologi

Menurut **Guifu dan Hongfu (2009)** dalam **Jirayuth, Nabi, dan Dornberger (2013:18)** menjelaskan bahwa dalam kapabilitas teknologi terbagi atas tiga tingkatan yaitu:

1. Kemampuan mengakuisisi teknologi(*Technological Acquiring Capability*)
Kemampuan mengakuisisi teknologi mengacu pada kemampuan untuk memperoleh pengetahuan baru melalui saluran formal, informal, internal dan eksternal. Secara umum, mereka membentuk kemampuan teknologi mereka sendiri dengan cara bertahap menyerap, mencerna, dan meningkatkan pengetahuan ini.
2. Kemampuan mengoperasikan teknologi(*Technological Operating Capability*)

Kemampuan mengoperasikan teknologi mengacu pada kemampuan untuk mengoperasikan, menggunakan dan mempertahankan peralatan dan fasilitas produksi. Bersamaan dengan memanfaatkan kemampuan teknologinya, perusahaan memperpendek kesenjangan dengan perusahaan terkemuka lainnya ketika mereka terus-menerus memperkenalkan produk dan inovasi proses yang lebih maju.

3. Kemampuan meningkatkan teknologi (*Technological Upgrading Capability*)

Kemampuan meningkatkan teknologi menyangkut kemampuan yang meningkat pesat pada produk dan proses tergantung pada kekuatan perusahaan sendiri dan pada perubahan permintaan pasar. Hasil peningkatan akan memungkinkan perusahaan untuk mencapai tingkatan kemampuan teknologi yang lebih tinggi.

2.1.3.6 Indikator Kapabilitas Teknologi

Menurut **Jirayuth, Nabi, dan Dornberger (23: 19)** menyatakan bahwa tingkatan kapabilitas teknologi dapat diukur melalui :

1. Dari dimensi *Technological Aquiring Capability* dapat diukur dengan:

a. Kerjasama dengan institusi untuk membangun teknologi

Perusahaan membangun kerjasama dengan pihak lain untuk menghasilkan suatu teknologi baru yang dapat digunakan bagi kepentingan perusahaan.

- b. Kerjasama dengan mitra perusahaan untuk membangun teknologi
Menjalin kerjasama dengan perusahaan lain untuk melakukan kegiatan transfer teknologi untuk kepentingan pengembangan atau pengalihan ilmu penggunaan teknologi baru untuk diterapkan diperusahaan.
- c. Terikat dengan penyedia layanan teknologi
Perusahaan menggunakan teknologi yang disediakan oleh penyedia layanan teknologi yang tersedia dipasaran.

2. Dari dimensi *Technological Operating Capability* dapat diukur dengan:

- a. Memproduksi dengan teknologi canggih
Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan menggunakan teknologi terkini guna menghasilkan produk yang unggul secara efektif dan efisien
- b. Memiliki lebih banyak pegawai teknis dan pekerja operasional yang terampil mengoperasikan teknologi
Perusahaan memiliki banyak pegawai yang mampu menggunakan dan mengoperasikan teknologi untuk menunjang kegiatan manufaktur maupun operasional perusahaan.
- c. Lebih sedikit kemungkinan terjadi penghentian operasi
Perusahaan memiliki minat untuk terus menggunakan teknologi yang terbaharukan secara terus menerus mengikuti perkembangan jaman dan mengikuti perkembangan kebutuhan pasar.

3. Dari dimensi *Technological Upgrading Capability* dapat diukur dengan:

- a. Sering memodifikasi proses produksi.

Perusahaan memiliki kemampuan untuk mengembangkan suatu teknologi yang ada mereka akan terus melakukan pembaharuan melalui modifikasi untuk memenuhi kebutuhan teknologi perusahaan.

- b. Memodifikasi dengan kuat produk berdasarkan permintaan pasar.

Perusahaan melakukan pengembangan teknologi yang ada dengan cara modifikasi secara kuat untuk mengikuti permintaan yang ada dipasar.

- c. Meningkatkan proses produksi berdasarkan ide-ide kita sendiri.

Perusahaan berupaya untuk melakukan pembaharuan terhadap metode produksi yang dilakukan dengan maksud tujuan agar proses produksi dapat berjalan secara efektif dan efisien.

- d. Mengembangkan dan menguji desain produk baru yang dihasilkan sendiri.

Melakukan pengembangan produk baru melalui kegiatan *research and development* guna menghasilkan produk dengan teknologi terkini yang dapat diterima oleh pasar dengan baik.

2.1.4 Kinerja Bisnis (*Business Performance*)

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Bisnis

Menurut **Rahmasari (2011:95)** definisi kinerja bisnis adalah sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan referensi untuk menetapkan standar. Kinerja perusahaan harus merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empiris yang disetujui oleh perusahaan dengan ukuran berapapun. Kinerja bisnis mengacu pada seberapa baik perusahaan berorientasi pada pasar serta tujuan keuangan.

Menurut **Fahmi (2014:3)** pengertian kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan dalam satu periode waktu.

Sehingga dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja bisnis adalah kapabilitas perusahaan untuk menghasilkan output berdasarkan target yang telah ditetapkan sebelumnya guna mengukur keberhasilan dan mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.2 Tipe Pengukuran Kinerja Bisnis

Menurut **Benito, et al (2009)** dalam **Mahfud et all. (2017:150)** membagi jenis-jenis pengukuran kinerja bisnis yaitu:

1. Profitabilitas ekonomi perusahaan

Profitabilitas/kinerja ekonomis perusahaan, yang terdiri atas laba, margin, *Return On Investment* (ROI)

2. Respon Pasar

Respon pasar merupakan reaksi terhadap permintaan pasar, dimana terdiri atas penjualan, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar.

3. Nilai Posisi Pasar

Nilai posisi pasar didefinisikan sebagai pencapaian dan posisi menguntungkan dalam pikiran konsumen, terdiri atas kepuasan konsumen, reputasi, loyalitas konsumen, dan image.

4. Kesuksesan produk baru.

Diterimanya suatu produk oleh konsumen di pasar, terdiri atas produktifitas, kualitas, ketepatan waktu, *cycle times*, pemanfaatan sumber daya, dan biaya.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Bisnis

Menurut **Ratna Kusumawati (2010:56)** didalam penelitiannya menyatakan bahwa indikator , yaitu :

1. Pertumbuhan Penjualan

Pertumbuhan penjualan berkaitan dengan permintaan pasar dan juga daya saing antar perusahaan.

2. Pertumbuhan Produk Baru

Inovasi produk dan desain produk baru dibutuhkan dalam pertumbuhan produk baru.

3. Pertumbuhan Laba

Dengan meningkatnya permintaan dan penjualan produk mempengaruhi pertumbuhan laba.

4. Produktivitas Karyawan

Dengan adanya pelatihan dan standar kerja produk atau jasa akan menimbulkan produktivitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian, terdapat tabel penelitian terdahulu dan teori yang telah dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini. Adapun tabel penelitian terdahulu sebagai berikut :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Danu Oki Prastia dan Siti Nursyamsiah, 2016	<i>The Impact of Supply Chain Operational Capability On Kinerja Bisnis: Empirical Finding From Small And Medium End Enterprises In Yogyakarta</i>	Metode penelitian menggunakan analisis regresi berganda. Penelitian Kapabilitas rantai pasokan yang terdiri dari variabel Kapabilitas Struktural, kapabilitas logistik dan kapabilitas teknologi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja bisnis UKM di Yogyakarta		1. Terdapat variabel Kapabilitas Struktural 2. Terdapat variabel kapabilitas logistik 3. Terdapat variabel kapabilitas teknologi 4. Terdapat variabel kinerja bisnis

No.	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
2.	Suryadi Hadi dan Benyamin Parubak, 2016	Supply Chain Operational Capability Affecting Kinerja Bisnis of Creative Industries	Metode penelitian regresi berganda. Variabel Kapabilitas Struktural, Kapabilitas Logistik dan Kapabilitas Teknologi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis industri kreatif. Namun, Kapabilitas Teknologi secara parsial berdampak negatif terhadap kinerja industri kreatif.		1. Terdapat variabel Kapabilitas Struktural 2. Terdapat variabel kapabilitas logistik 3. Terdapat variabel kapabilitas teknologi 4. Terdapat variabel kinerja bisnis
3.	Siti Nur Atikah Zulkifli, 2010	<i>The Impact of Supply Chain Operational Capabilities on Kinerja Bisnis of Small and Medium Enterprises in Malaysia: A Preliminary Analysis</i>	Metode analisis regresi berganda. Variabel Kapabilitas Struktural dan Kapabilitas Teknologi positif signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis. Variabel Kapabilitas Logistik tidak berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis.		1. Terdapat variabel Kapabilitas Struktural 2. Terdapat variabel kapabilitas logistik 3. Terdapat variabel kapabilitas teknologi 4. Terdapat variabel kinerja bisnis
4.	Loice, Bonuke dan Chepkwony 2017	<i>Effect of Supply Chain Operational Capabilities and Firm Performance in State Corporations in Kenya</i>	Metode analisis regresi berganda. Variabel Kapabilitas Logistik, <i>technology capability</i> dan <i>structure capability</i> secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap <i>firm performance</i>		1. Terdapat variabel kapabilitas struktural 2. Terdapat variabel kapabilitas logistik 3. Terdapat variabel kapabilitas teknologi 4. Terdapat variabel

No.	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
					kinerja perusahaan
5.	Liu Li dan Luo Dingti, 2010	<i>Effect of Kapabilitas Logistik on Performance in Manufacturing Firms</i>	Metode penelitian menggunakan SEM PLS. Kapabilitas Logistik secara positif mempengaruhi <i>firm performance</i> .	1. Tidak ada variabel Kapabilitas Struktural 2. Tidak ada variabel Kapabilitas Teknologi 3. Tidak ada variabel <i>flexibility capability</i> 4. Tidak ada variabel <i>information capability</i>	1. Terdapat variabel Kapabilitas Logistik 2. Terdapat variabel <i>firm performance</i>
6.	Chi-Chang Lin dan Po-Lin Lai (2017)	<i>Evaluating Logistics Capabilities on Firm Performance of the Photonics Industry in Taiwan</i>	Metode penelitian menggunakan SEM Kapabilitas Logistik secara positif mempengaruhi Kinerja Bisnis	1. Tidak ada variabel Kapabilitas Struktural 2. Tidak ada variabel Kapabilitas Teknologi	1. Terdapat variabel Kapabilitas Logistik 2. Terdapat variabel Kinerja Bisnis
7.	D.M. Sezhiyan, 2011	<i>The impact of supply effort management, Kapabilitas Logistik, and supply chain management strategies on firm performance</i>	Metode menggunakan analisis SEM. Hasilnya <i>supply effort management</i> dan Kapabilitas Logistik positif berpengaruh terhadap strategi SCM. SEM, Kapabilitas Logistik dan strategi SCM berpengaruh positif terhadap <i>firm performance</i>	1. Tidak ada variabel Kapabilitas Struktural 2. Tidak ada variabel Kapabilitas Teknologi 3. Tidak ada variabel SEM 4. Tidak ada variabel SCM <i>strategy</i>	1. Terdapat variabel Kapabilitas Logistik 2. Terdapat variabel <i>firm performance</i>
8.	Salisu dan Abu Bakar, 2019	Kapabilitas Teknologi, <i>relational capability and</i>	Metode penelitian menggunakan SEM PLS. Kapabilitas Teknologi dan	1. Tidak ada variabel Kapabilitas Struktural	1. Terdapat variabel Kapabilitas Teknologi

No.	Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
		<i>firms' performance</i>	Kapabilitas belajar secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap Kinerja UKM. Kapabilitas Teknologi berhubungan negatif dengan Kapabilitas belajar. Kapabilitas relasional positif signifikan berkaitan dengan Kapabilitas belajar UKM	2. Tidak ada variabel Kapabilitas Logistik 3. Tidak ada variabel Kapabilitas relasional 4. Tidak ada variabel Kapabilitas belajar	2. Terdapat variabel firm performance
9.	Reichert dan Zawislak, 2014	Kapabilitas Teknologi <i>and Firm Performance</i>	Metode Penelitian Menggunakan Regresi Linear Berganda dimana hasil penelitian menyatakan Kapabilitas Teknologi belum tentu mempengaruhi <i>Firm Performance</i>	1. Tidak ada variabel Kapabilitas Struktural 2. Tidak ada variabel Kapabilitas Logistik	1. Terdapat variabel Kapabilitas Teknologi 2. Terdapat variabel firm performance
10.	Peng Wong, W., & Yew Wong, K. (2011)	<i>Supply chain management, knowledge management capability, and their linkages towards firm performance</i>	Metode penelitian menggunakan analisis jalur, dimana hasil penelitian menyatakan <i>Technology capability</i> dan Kapabilitas Struktural berpengaruh positif dan signifikan terhadap firm performance	1. Tidak ada variabel logistical capability	1. Terdapat variabel Kapabilitas Struktural 2. Terdapat variabel technology capability 3. Terdapat variabel firm performance

2.2 Kerangka Pemikiran

Penulis ingin membahas topik mengenai kapabilitas struktural, kapabilitas logistik dan kapabilitas teknologi pada pengusaha bisnis *online* bidang fesyen yang ada di Kota Bandung. Saat ini perusahaan banyak perusahaan yang beralih dan

membangun bisnis *online fashion stores* di Kota Bandung dalam kegiatan usahanya, melihat pesatnya pertumbuhan dan kemajuan teknologi membuat banyak pihak untuk memanfaatkannya demi meraih keuntungan dan keunggulan kompetitif melalui hal tersebut salah satunya adalah dengan memanfaatkan sistem bisnis *online* melalui *e-commerce* dan media sosial. Bandung merupakan kota yang dikenal dengan julukan “*Paris Van Java*” yang memiliki makna bahwa Kota Bandung adalah sebagai kota mode dimana fesyen berkembang baik disini. Saat ini banyak perusahaan bidang fesyen di Kota Bandung yang menjalankan kegiatan bisnisnya melalui *e-commerce* hal tersebut tentu saja menjadi keuntungan dan tantangan tersendiri bagi pelakunya. Tentunya tantangan yang dihadapi oleh bisnis *online* lebih kompleks dibandingkan bisnis tradisional salah satu masalahnya mungkin berada pada kapabilitas kinerja rantai pasokan yang mana dampaknya akan berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

Kapabilitas struktural berkaitan dengan orang atau personel yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan. Kapabilitas Struktural dapat diukur melalui indikator yaitu:

1. Dari dimensi Kapasitas Manajerial (*Managerial Capacity*) dapat diukur dengan:
 - a. Strategi dan Tujuan (Strategy and Goals)
 - b. Gaya Manajemen (Management Style)
 - c. Stabilitas Pengelolaan (Stability of Management)
 - d. Ketersediaan Sumber Daya (Resource Availability)

2. Dari dimensi Kapasitas Budaya(*Cultural Capacity*) dapat diukur dengan:
 - a. Fleksibilitas (Flexibility)
 - b. Keragaman (Diversity)
 - c. Penerimaan Risiko (Risk Acceptance)
3. Dari dimensi Kapasitas Komunikasi(*Communication Capacity*) dapat diukur dengan:
 - a. Jaringan (Networking)
 - b. Kerjasama (Cooperation)
4. Dari dimensi Kapasitas Pengetahuan Organisasi(*Organization Knowledge Capacity*) dapat diukur dengan:
 - a. Pembelajaran Organisasi (Organizational Learning)
 - b. Penyimpangan Pengetahuan (Knowledge Storage)
 - c. Penyerapan Pengetahuan (Knowledge Absorption)
 - d. Sistem Informasi (Information System)

Kapabilitas teknologi, merupakan kapabilitas perusahaan untuk melakukan penerimaan dan pengiriman baik itu bahan baku ataupun produk jadi pada tempat yang telah di tentukan guna memperlancar kinerja rantai pasokan, sehingga kinerja perusahaan akan lebih baik. Guna mengukur kapabilitas logistik terdapat empat item indikator sebagai berikut:

1. Mengelola layanan pra dan pasca penjualan (*Managing pre and post sales services*)
2. Cakupan jaringan distribusi (*Coverage of distribution network*)

3. Kecepatan dan keandalan pengiriman (*Delivery speed and reliability*)
4. Biaya distribusi secara total rendah (*Low total cost distribution*)

Kapabilitas teknologi merupakan kapabilitas perusahaan dalam menggunakan dan mengelola suatu teknologi guna mendukung kegiatan operasional perusahaan agar dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Pemanfaatan teknologi yang baik dalam kegiatan manufaktur tentu saja akan meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Sehingga untuk mengukur kapabilitas teknologi digunakan indikator sebagai berikut:

1. Dari dimensi *Technological Aquiring Capability* dapat diukur dengan:
 - a. Kerjasama dengan institusi untuk membangun teknologi
 - b. Kerjasama dengan mitra perusahaan untuk membangun teknologi
 - c. Terikat dengan penyedia layanan teknologi
2. Dari dimensi *Technological Operating Capability* dapat diukur dengan:
 - a. Memproduksi dengan teknologi canggih
 - b. Memiliki lebih banyak pegawai teknis dan pekerja operasional yang terampil mengoperasikan teknologi
 - c. Lebih sedikit kemungkinan terjadi pengentian operasi
3. Dari dimesi *Technological Upgrading Capability* dapat diukur dengan:
 - a. Sering memodifikasi proses produksi.
 - b. Memodifikasi dengan kuat produk berdasarakan permintaan pasar
 - c. Meningkatkan proses produksi berdasarkan ide-ide kita sendiri
 - d. Mengembangkan dan menguji desain produk baru yang dihasilkan sendiri.

Kinerja bisnis adalah kapabilitas perusahaan untuk menghasilkan output yang baik sesuai dengan apa yang perusahaan harapkan. Kinerja bisnis akan mengukur seberapa baik perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya selama ini. Melalui pengukuran kinerja bisnis perusahaan dapat mengontrol dan mengevaluasi segala hasil kegiatan perusahaan agar dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik kedepannya guna mendapatkan keuntungan dan mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk mengukur kinerja bisnis digunakan empat indikator sebagai berikut:

1. Pertumbuhan penjualan
2. Pertumbuhan produk baru
3. Pertumbuhan laba
4. Produktivitas karyawan

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel

2.2.1.1 Keterkaitan antara Kapabilitas Struktural Terhadap Kinerja Bisnis

Pengaruh hubungan kapabilitas struktural terhadap kinerja bisnis didukung dan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh **Zulkifli (2010)** yang menunjukkan bahwasannya variabel kapabilitas struktural berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja bisnis Industri Kreatif. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa melatih karyawan dan manajer memiliki dampak hubungan yang positif terhadap kinerja bisnis industri kreatif. Prastia dan Nursyamsiyah (2016) menyatakan bahwa kapabilitas struktural yang terdiri dari struktur organisasi, memberikan pelatihan yang ekstensif, melakukan pemantauan

karyawan, Kapabilitas berinteraksi, memperdayakan sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Penelitian dari Chiva dan Alegre (2009) dalam Loice, Bonuke dan Chepkwony (2017) menjelaskan bahwa melalui kapabilitas struktural dapat memberikan kebebasan para karyawan untuk berinisiatif dalam mengembangkan bisnis, berinteraksi dengan lingkungan eksternal maupun internal serta bertanggung jawab untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan karyawan sehingga meningkatkan kinerja bisnis perusahaan.

2.2.1.2 Keterkaitan antara Kapabilitas Logistik Terhadap Kinerja Bisnis

Pengaruh kapabilitas logistik terhadap kinerja bisnis didukung dan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Bielecki (2012) yang menunjukkan bahwasannya variabel kapabilitas logistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Zawawi, dkk (2017) menyatakan bahwasanya semakin besar kapabilitas logistik di dalam perusahaan yang terdiri dari infrastruktur logistik, lokasi pemasok, pengiriman cepat dan handal, biaya distribusi yang rendah, dan ruang lingkup distribusi akan meningkatkan kinerja bisnis. Menurut Cho et al., (2008) dalam Loice, Bonuke dan Chepkwony (2017) kapabilitas logistik berkontribusi terhadap kinerja bisnis dengan menerapkan layanan logistik pihak ketiga (3PL) akan meningkatkan pula kapabilitas kegiatan logistik di dalam perusahaan. Dalam penelitian tersebut pula meneliti secara empiris dan berpendapat bahwa adanya hubungan antara kapabilitas logistik perusahaan, *outsourcing logistic* dan kinerja dalam lingkungan pasar *e-commerce* dapat menciptakan keunggulan kompetitif

yang berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kapabilitas logistik yang kuat. Sebuah bisnis perlu memiliki kapabilitas yang tinggi dalam mengelola manajemen logistiknya (Hadi dan Parubak, 2014).

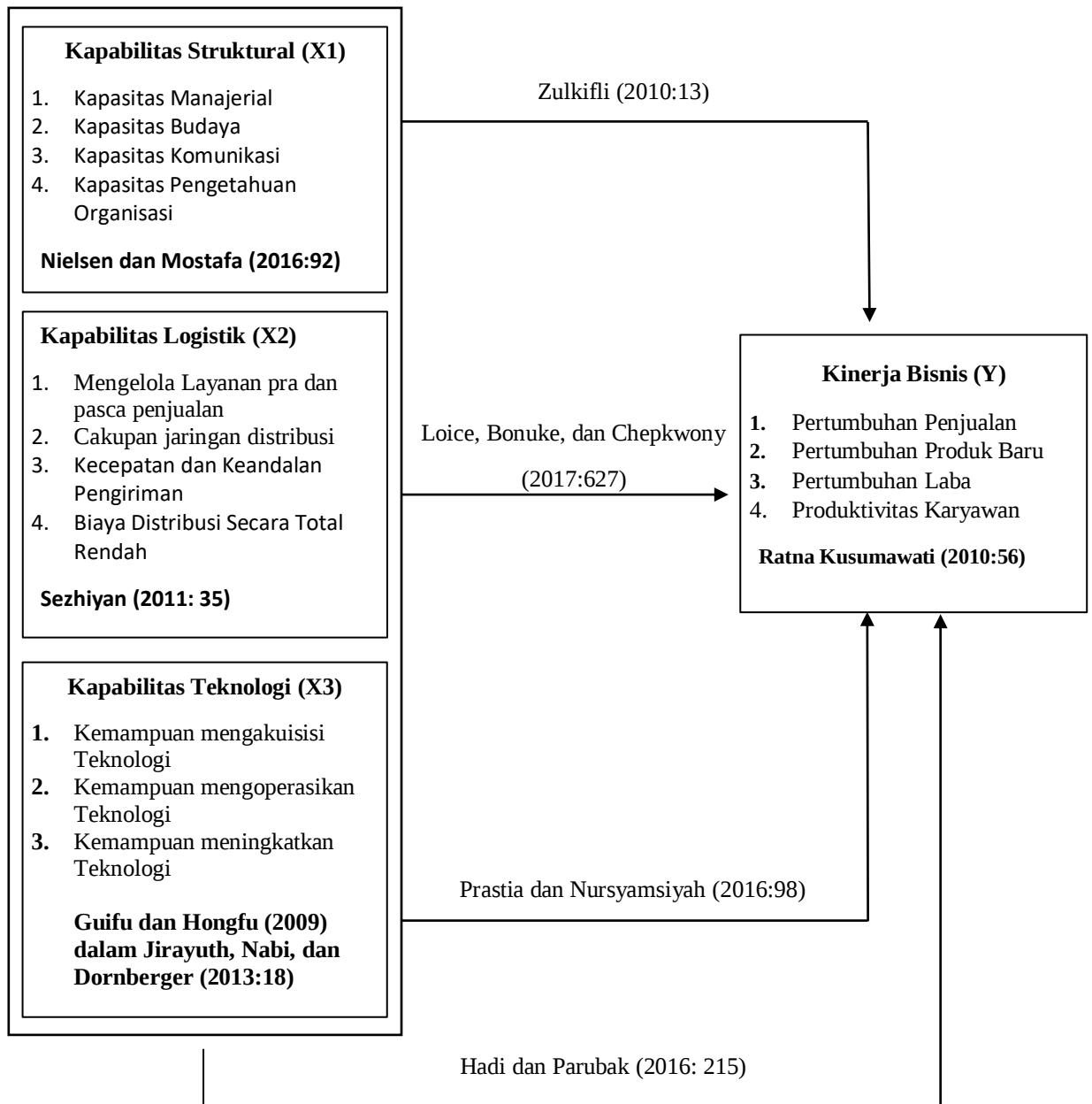
2.2.1.3 Keterkaitan antara Kapabilitas Teknologi Terhadap Kinerja Bisnis

Pengaruh kapabilitas teknologi terhadap kinerja bisnis didukung dan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh **Prastia dan Nursyamsiyah (2016)**, **Hadi dan Parubak (2016)**, **Loice, Bonuke dan Chepkwony (2017)**, **Zulkifli (2010)** yang menunjukkan bahwasannya kapabilitas teknologi berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Menurut Ahmad, dkk (2019) Perusahaan harus mampu dalam mengoperasikan, memelihara, mengadaptasi dan mengasimilasi teknologi untuk bertahan dalam perubahan teknologi industri.

2.2.1.3 Keterkaitan antara Kapabilitas Struktural, Kapabilitas Logistik, dan Kapabilitas Teknologi Terhadap Kinerja Bisnis

Pengaruh hubungan Kapabilitas Struktural, Kapabilitas Logistik, dan Kapabilitas Teknologi Terhadap Kinerja Bisnis didukung dan diperkuat dengan penelitian yang sudah ada yang dilakukan oleh **Prastia dan Nursyamsiah (2016)**; **Hadi dan Parubak (2016)**; **Zulkifli (2010)**; **Loice, Bonuke, dan Chepkwony (2017)** terbukti bahwasannya variabel Kapabilitas Struktural, Kapabilitas Logistik, dan Kapabilitas Teknologi berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap

Kinerja Bisnis. Semakin meningkatnya variabel Kapabilitas Struktural, Kapabilitas Logistik, dan Kapabilitas Teknologi meningkat pula Kinerja Bisnis.



Gambar 2.1
Paradigma Kerangka Pemikiran

Sumber : Diolah oleh penulis (2020)

2.3 Hipotesis

Menurut **Umi Narimawati (2007;73)** hipotesis merupakan pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya dan karena sifatnya dugaan, hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan. Menurut Sujarweni (2015) hipotesis merupakan pernyataan tentative tentang hubungan antara beberapa dua variabel atau lebih. Dalam hipotesis terdapat dugaan sementara dari dua kemungkinan jawaban yang disimbolkan dengan huruf H. Kemungkinan jawaban tersebut dipilih berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Adapun hipotesis dalam penelitian ini antara lain :

Hipotesis Utama :

Terdapat pengaruh secara simultan Kapabilitas Struktural, Kapabilitas Logistik dan Kapabilitas Teknologi terhadap Kinerja Bisnis pada pengusaha bisnis *online fashion stores* di Kota Bandung

Sub Hipotesis :

H1 : Kapabilitas Struktural berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Bisnis pada pengusaha bisnis *online fashion stores* di Kota Bandung

H2 : Kapabilitas Logistik berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Bisnis pada pengusaha bisnis *online fashion stores* di Kota Bandung

H3 : Kapabilitas Teknologi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Bisnis pada pengusaha bisnis *online fashion stores* di Kota Bandung.