

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa yang dilakukan, berikut merupakan kesimpulan yang dapat diambil:

1. *Supply chain management* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* PT. XYZ. Artinya semakin baik *supply chain management* maka *organizational performance* juga akan semakin baik.
2. *Organizational culture* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* PT. XYZ. Artinya semakin baik *organizational culture* maka *organizational performance* juga akan semakin baik.
3. *Organizational innovation* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* PT. XYZ. Artinya semakin baik *organizational innovation* maka *organizational performance* juga akan semakin baik.
4. *Competitive advantage* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* PT. XYZ. Artinya semakin baik *competitive advantage* maka *organizational performance* juga akan semakin baik.
5. *Competitive advantage* memediasi pengaruh *supply chain management* terhadap *organizational performance* PT. XYZ.
6. *Competitive advantage* tidak memediasi pengaruh *organizational culture* terhadap *organizational performance* PT. XYZ.

7. *Competitive advantage* tidak memediasi pengaruh *organizational innovation* terhadap *organizational performance* PT. XYZ.

5.2 Implikasi Manajerial

Penelitian ini menguji pengaruh dari *supply chain management*, *organizational culture*, *organizational innovation* dan *competitive advantage* terhadap *organizational performance* pada perusahaan PT. XYZ. Hasil pengujian menemukan bahwa *supply chain management* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance*. Artinya apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja perusahaan maka bisa melakukan peningkatan pada *supply chain management*. Berdasarkan hasil analisa deskriptif dan IPMA, diketahui indikator terkait komunikasi dengan pemasok merupakan salah satu indikator yang memperoleh nilai rata-rata terendah meskipun telah dianggap baik. Diharapkan pihak perusahaan dapat membangun saluran komunikasi yang lebih intens antara perusahaan, pemasok, dan mitra dagang. Misalnya, melakukan pertemuan berkala, workshop, atau forum *online* untuk mendiskusikan permasalahan dan potensi peningkatan bersama. Perusahaan juga dapat menetapkan standar dan prosedur dalam pertukaran data serta informasi penting, sehingga setiap pihak mengetahui kapan, bagaimana, dan format apa yang diharapkan. Perusahaan juga dapat melakukan investasi pada teknologi yang mengintegrasikan data dari berbagai titik dalam rantai pasokan membantu memastikan bahwa semua pihak dapat mengakses informasi secara *real-time*. Selain itu, perusahaan juga dapat menetapkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*) yang spesifik untuk

setiap aspek SCM mulai dari kualitas pemasok, respon pelanggan, hingga efektivitas pertukaran informasi.

Hasil pengujian menemukan bahwa *competitive advantage* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance*. Artinya apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja perusahaan maka bisa melakukan peningkatan pada *competitive advantage*. Berdasarkan hasil analisa deskriptif dan IPMA, diketahui indikator terkait pionir dalam industri merupakan salah satu indikator yang memperoleh nilai rata-rata terendah meskipun telah dianggap baik. Pertama, perusahaan perlu terus mendorong diferensiasi produk dan inovasi dengan investasi dalam riset dan pengembangan (R&D), serta melakukan kolaborasi dengan pelanggan untuk memastikan bahwa produk yang dikembangkan sesuai dengan tren pasar dan kebutuhan konsumen. Kedua, optimalisasi strategi harga dapat dilakukan melalui *dynamic pricing* yang disesuaikan dengan permintaan pasar serta penerapan *value-added pricing*, seperti program garansi, promo *bundling*, atau *membership*, untuk meningkatkan persepsi pelanggan terhadap nilai produk. Ketiga, penguatan kepuasan dan loyalitas pelanggan menjadi aspek krusial dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, yang dapat dicapai dengan peningkatan layanan pelanggan melalui teknologi *AI-driven customer support* dan *chatbot* agar lebih responsif dan efisien. Selanjutnya, efisiensi dalam rantai pasok dan distribusi harus terus diperkuat dengan penerapan *predictive analytics* untuk mengoptimalkan manajemen persediaan serta memastikan produk tersedia secara tepat waktu. Terakhir, perusahaan perlu memperkuat branding dan positioning melalui strategi *brand storytelling* serta kampanye digital yang menekankan *unique selling*

proposition (USP), sehingga daya tarik merek meningkat dan perusahaan semakin dikenal sebagai pemimpin pasar.

Hasil pengujian menemukan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance*. Artinya apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja perusahaan maka bisa melakukan peningkatan pada *organizational culture*. Berdasarkan hasil analisa deskriptif dan IPMA, diketahui indikator terkait peningkatan kemampuan karyawan, penerapan pedoman dan aturan, serta hubungan antar karyawan merupakan salah satu indikator yang memperoleh nilai rata-rata terendah meskipun telah dianggap baik. Maka dari itu, untuk semakin meningkatkan inovasi organisasi guna mendorong kinerja perusahaan, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan. Pertama, perusahaan perlu memperkuat program pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas, sehingga individu merasa lebih dihargai dan memiliki motivasi yang tinggi untuk berkinerja optimal. Kedua, efektivitas komunikasi internal harus terus ditingkatkan melalui sistem komunikasi yang lebih transparan, terbuka, dan berbasis teknologi agar karyawan dapat mengakses informasi dengan mudah saat menghadapi kendala dalam pekerjaan. Ketiga, budaya kerja sama dan kolaborasi perlu ditekankan melalui strategi seperti team-building, mentoring, serta penyelesaian konflik yang menguntungkan kedua belah pihak, agar tercipta lingkungan yang mendukung inovasi dan efektivitas kerja. Keempat, penegakan aturan dan kode etik perusahaan harus dilakukan secara konsisten, disertai dengan mekanisme pengawasan serta pelatihan berkelanjutan mengenai kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan untuk mencegah ketidakpastian dan meningkatkan

disiplin kerja. Terakhir, pemimpin perusahaan harus berperan sebagai role model dalam menerapkan nilai-nilai budaya organisasi, dengan menampilkan kepemimpinan yang proaktif, transparan, dan mendukung perkembangan karyawan. Dengan menerapkan strategi-strategi ini, perusahaan dapat memperkuat budaya organisasi yang positif dan berorientasi pada kinerja, sehingga dapat meningkatkan efektivitas operasional serta daya saing bisnis.

Hasil pengujian menemukan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance*. Artinya apabila perusahaan ingin meningkatkan kinerja perusahaan maka bisa melakukan peningkatan pada *organizational culture*. Berdasarkan hasil analisa deskriptif dan IPMA, diketahui indikator terkait pemanfaatan ide dan teknik baru untuk pengembangan perusahaan merupakan salah satu indikator yang memperoleh nilai rata-rata terendah meskipun telah dianggap baik. Pertama, perusahaan perlu mengembangkan budaya inovasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksplorasi ide-ide baru, misalnya melalui program inkubasi inovasi atau forum diskusi kreatif bagi karyawan. Kedua, investasi dalam teknologi dan sistem informasi yang lebih canggih dapat mendorong adopsi inovasi secara lebih efektif, memastikan bahwa perusahaan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar serta meningkatkan efisiensi operasional. Ketiga, penerapan strategi kolaboratif seperti kemitraan dengan *start-up* atau institusi penelitian dapat membuka peluang bagi perusahaan untuk memperoleh perspektif baru dan teknologi terkini. Keempat, fleksibilitas dalam proses kerja perlu ditingkatkan dengan menerapkan pendekatan *agile* yang memungkinkan eksperimen serta iterasi berkelanjutan dalam pengembangan produk atau layanan. Terakhir, kepemimpinan

yang inovatif memiliki peran krusial, di mana pemimpin harus mendorong perubahan dengan memberikan contoh nyata serta penghargaan bagi karyawan yang berkontribusi dalam inisiatif inovatif. Dengan penerapan strategi ini, perusahaan dapat lebih responsif terhadap dinamika pasar, meningkatkan daya saing, serta memperkuat kinerja bisnis secara keseluruhan.

5.3 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dari penelitian tentang pengaruh *Supply Chain Management* (SCM), *Organizational Culture*, dan *Organizational Innovation* terhadap *Organizational Performance* dengan *Competitive Advantage* sebagai mediasi dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Penguatan Kontribusi Teori Manajemen Strategis

Penelitian ini memperkaya literatur teori manajemen strategis (*Strategic Management Theory*), khususnya dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capability Theory*:

- RBV menyatakan bahwa keunggulan bersaing diperoleh dari sumber daya internal yang unik dan sulit ditiru. SCM, budaya organisasi, dan inovasi organisasi dapat dikategorikan sebagai *strategic resources* yang memberikan kontribusi terhadap keunggulan bersaing.
- *Dynamic Capabilities Theory* menjelaskan bagaimana organisasi dapat menyesuaikan, mengintegrasikan, dan membentuk kembali kompetensi

internal dan eksternal untuk merespons perubahan lingkungan. SCM dan inovasi adalah bentuk dari *dynamic capabilities*.

2. Kontribusi pada Teori *Supply Chain Management*

Penelitian ini menunjukkan bahwa SCM tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga:

- Mendorong keunggulan bersaing (*competitive advantage*) melalui integrasi proses, teknologi, dan hubungan mitra.
- Memberikan kontribusi tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui peran mediasi *competitive advantage*.

Hal ini memperluas pemahaman teoritis bahwa SCM bukan sekadar fungsi operasional, melainkan bagian integral dari strategi bisnis jangka panjang.

3. Integrasi Budaya Organisasi dalam Model Kinerja

Budaya organisasi biasanya dibahas dalam konteks perilaku organisasi, tetapi penelitian ini menegaskan bahwa:

- Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan orientasi pelanggan akan memperkuat implementasi SCM dan inovasi.
- Budaya menjadi landasan penting dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Ini mendukung pendekatan *organizational fit*, yaitu kesesuaian antara budaya, strategi, dan proses organisasi.

4. Inovasi sebagai Penggerak Keunggulan Kompetitif

Organizational innovation berperan sebagai:

- *Enabler* untuk diferensiasi produk dan proses.
- Penentu kecepatan adaptasi terhadap pasar.

Implikasi teoritisnya, inovasi bukan hanya output dari R&D, tetapi juga hasil dari interaksi budaya dan sistem manajemen yang baik (seperti SCM).

5. Peran Mediasi *Competitive Advantage*

Dengan menjadikan *competitive advantage* sebagai variabel mediasi, penelitian ini mempertegas bahwa:

- SCM, budaya, dan inovasi tidak serta-merta meningkatkan kinerja organisasi.
- Efeknya lebih kuat ketika ketiga variabel tersebut diarahkan untuk menciptakan keunggulan bersaing terlebih dahulu.

Ini mendukung kerangka *mediation model*, yang menunjukkan bahwa hubungan antara sumber daya internal dan kinerja perlu dimediasi oleh faktor strategis seperti keunggulan bersaing.

Tabel 5.5.1 Implikasi Teoritis

Variabel	Implikasi Teoritis
<i>Supply Chain Management</i>	SCM Mendukung teori RBV dan dynamic capability sebagai faktor pembentuk keunggulan.

Organizational culture Budaya organisasi adalah seperangkat norma, nilai, keyakinan, dan sikap yang membimbing tindakan semua anggota organisasi dan memiliki dampak signifikan terhadap perilaku karyawan.	1. Budaya organisasi merupakan kerangka kognitif yang mencakup sikap, nilai, norma perilaku dan harapan yang disumbangkan oleh anggota organisasi. 2. Seperangkat nilai dan norma yang menentukan bagaimana karyawan dalam organisasi berperilaku. 3. Persepsi terhadap variabel budaya organisasi dipilih berdasarkan teori kognitif sosial yang menjelaskan perilaku manusia sebagai interaksi triadik, dinamis, dan timbal balik antara faktor pribadi, perilaku, dan lingkungan. 4. Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi di mana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. 5. Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang mempengaruhi cara kerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.
Organizational innovation <i>Organizational Innovation</i> atau inovasi organisasi adalah sejauh mana memperkenalkan perubahan dalam cara organisasi dikelola.	1. Implementasi metode organisasi baru dalam praktik bisnis perusahaan, organisasi atau hubungan eksternal. 2. Dengan inovasi wirausahawan menciptakan baik sumber daya produksi baru maupun mengelola sumber daya yang sudah ada dengan peningkatan nilai potensi untuk menciptakan modal. 3. Kapasitas seorang individu dalam memproduksi sebuah inovasi pun berhubungan erat dengan intelektual dan kemampuan dalam mengelola sumber daya yang ada, serta proses penggunaan pengetahuan yang dimiliki. 4. Sebuah inovasi mampu memperbaiki ataupun mempertahankan ide-ide terbaik bagi kemajuan sebuah organisasi, hal tersebut dapat terjadi karena pemikiran kreatif dalam menghadapi suatu perubahan.
Organizational Performance (Y) Kinerja pangsa pasar (<i>market share performance</i>) dan kinerja keuangan (<i>financial performance</i>) sebuah perusahaan merupakan dua hal yang dapat dijadikan sebagai <i>indicator</i> dalam menunjukkan peningkatan atau penurunan kinerja perusahaan.	1. Usaha pengukuran tingkat kinerja meliputi omset penjualan, jumlah pembeli, keuntungan dan pertumbuhan penjualan. 2. Hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab, dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. 3. Kinerja bisnis sebagai hasil dari tujuan-tujuan organisasi yang dicapai melalui efektifitas strategi dan teknik. 4. Produktivitas dan efisiensi sebuah organisasi diperoleh dengan cara memuaskan karyawan dan menjadi sensitif terhadap baik kebutuhan psikologis maupun sosio-emosional dengan cara yang menyeluruh.

	5. Kinerja adalah ukuran prestasi atau keberhasilan yang telah dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu.
Keunggulan Kompetitif (Z) Keunggulan kompetitif memberikan dasar teoritis yang berharga untuk mempelajari bagaimana kemampuan rantai pasokan dapat diperkuat dengan inovasi nilai kolaborasi. Pandangan ini berakar pada perspektif berbasis sumber daya (RBV) adalah dasar dari gagasan ini.	1. Sebuah perusahaan mampu menciptakan nilai unggul dalam persaingan, mereka akan memperoleh berbagai keuntungan, mulai dari perspektif pelanggan terhadap produknya hingga peningkatan keuntungan perusahaan, dalam situasi ini, tujuan perusahaan adalah memperoleh keuntungan yang paling besar. 2. Kemampuan perusahaan untuk menghindari ancaman dan kelemahan internal sambil menanggapi peluang eksternal memberikan <i>competitive advantage</i> . 3. Manfaat yang dimiliki oleh suatu perusahaan ketika ia memiliki dan menghasilkan suatu produk atau jasa yang dilihat dari pasar targetnya lebih baik dibandingkan para kompetitor terdekatnya. 4. Kekuatan spesifik perusahaan yang dapat membuat perusahaan mampu membuat produknya berbeda dari produk yang ditawarkan pesaing dan memiliki harga yang lebih rendah dari pesaing. 5. Pilihan strategis atau dimensi yang dipilih oleh perusahaan untuk bersaing di pasar yang ditargetkan merupakan cara perusahaan memperoleh <i>competitive advantage</i> .

5.4 Keterbatasan dan Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian yang dilakukan memiliki beberapa hambatan dan tantangan yang mengakibatkan terjadinya keterbatasan dalam penelitian, berdasarkan hal tersebut peneliti mengidentifikasi keterbatasan yang ada dengan tujuan untuk memberikan saran terutama bagi penelitian selanjutnya. Keterbatasan pertama adalah penelitian ini adalah pada pengukuran kinerja perusahaan, dimana kinerja perusahaan diukur melalui indikator yang dijawab oleh karyawan di perusahaan PT. XYZ, hendaknya penelitian selanjutnya dapat mengukur kinerja perusahaan dengan memperhatikan faktor *financial* agar pengukuran dapat lebih akurat.

Keterbatasan kedua dalam penelitian ini adalah hanya menggunakan lima variabel prediktor dalam menguji pengaruhnya terhadap *organizational performance*, yaitu variabel *consumer need for touch*, *social influence*, *brand experience*, *perceived product quality*, *social influence* dan *online research propensity*. Berdasarkan nilai koefisien determinasi atau *r square*, diketahui bahwa masih ada beberapa variabel yang dapat mempengaruhi *online purchase propensity*, sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat melakukan analisa lebih lanjut dengan menambahkan variabel prediktor yang sekiranya dapat mempengaruhi *online purchase propensity*.

