

STRATEGI *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* PADA PT. MERCEDES-BENZ
DISTRIBUTION INDONESIA

Ranita¹, Derriawan², Agustinus Miranda³

Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila¹²³

Email : spsup42ranita@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to see the effect of innovation, value chain and quality management system directly or indirectly on competitive advantage, and the influence of all these variables on enterprise resources planning of premium passengers car industry. The research sample was 30 respondents who were management level of Mercedes-Benz Distribution Indonesia. The sampling technique was purposive sampling. Data collection using questionnaires and FGD. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) analysis processed with smartPLS software. The results of the study prove that the variables of innovation, value chain and quality management system have a significant effect on enterprise resources planning and enterprise resources planning has significant effect on competitive advantage. While quality management system variable has a significant effect on competitive advantage, however the innovation and value chain variables have no significant effect on competitive advantage.

Keywords: Innovation, Value Chain, Quality Management System, Enterprise Resources Planning, Competitive Advantage.

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh inovasi, rantai nilai dan sistem kualitas manajemen langsung maupun tidak langsung terhadap keunggulan bersaing, serta pengaruh seluruh variabel tersebut terhadap perencanaan sumber daya perusahaan industri mobil premium. Sampel penelitian sejumlah 30 responden yang merupakan jajaran manajemen Mercedes-Benz Distribution Indonesia. Teknik pengambilan sampel yaitu dengan purposive sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan FGD. Teknik analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) yang diolah dengan software smartPLS. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel inovasi, rantai nilai, dan sistem kualitas manajemen berpengaruh signifikan terhadap perencanaan sumber daya perusahaan dan perencanaan sumber daya perusahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Sementara itu, variabel sistem kualitas manajemen berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing, namun variabel inovasi dan rantai nilai tidak berpengaruh signifikan

terhadap keunggulan bersaing.

Kata Kunci: inovasi, rantai nilai, sistem kualitas manajemen, perencanaan sumber daya perusahaan, keunggulan bersaing.

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis di era globalisasi saat ini menuntut perusahaan memiliki strategi untuk memenangkan pasar. Era globalisasi dan informasi menyebabkan dunia persaingan global menjadi semakin ketat. Indonesia merupakan negara dengan jumlah populasi terbanyak di kawasan Asia Tenggara yang menjadi tujuan utama investasi dan pasar industri otomotif. Beberapa perusahaan otomotif lainnya di Indonesia (BMW, Lexus, Mercedes-Benz) bersaing dengan segmen kendaraan penumpang berjenis Sedan dan SUV premium di Indonesia.

Bersumber juga dari Gaikindo data penjualan *premium car* tahun 2020 kategori SUV dengan CC > 3.001, Mercedes-Benz yang unggul dari pesaingnya yaitu BMW dan Lexus. Mercedes-Benz memiliki persentase 53% atau sama dengan 54 unit, kemudian Lexus dengan persentase 45% atau sama dengan 45 unit dan BMW dengan persentase 2% atau sama dengan 2 unit. Dari data tersebut tentu saja mengharuskan Mercedes-Benz mempertahankan keunggulan yang didapat secara kompetitif.

Mercedes-Benz menunjukkan konsisten dalam memelihara kepuasan pelanggan dengan menyediakan produk maupun layanan bermutu tinggi. Mercedes-Benz Indonesia memiliki misi menjaga kepuasan konsumen sebagai salah satu cara mencapai visi dalam hal mutu. Mercedes-Benz Indonesia mengungkapkan bahwa salah satu cara untuk mempertahankan keunggulan bersaing adalah dengan membangun sistem perusahaan yang kuat dalam menjalankan aktivitas bisnis. Berkaitan dengan hal itu standar mutu sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan. *Quality management system* merupakan pendekatan terpadu untuk mendapatkan dan mempertahankan output yang berkualitas tinggi. Konsepnya disamping menjadi filosofi dan prinsip-prinsip manajemen, juga merupakan seperangkat strategi dan praktik yang dapat digunakan dalam meningkatkan daya saing. Menurut Gasperzs (2005) bahwa di dalam pasar global yang berubah secara terus menerus, disamping pengiriman yang cepat, kualitas produk juga menjadi salah satu elemen yang penting bagi perusahaan untuk dapat bersaing (*competition*).

Agar dapat terpenuhinya tujuan tersebut, perusahaan harus mampu memenuhi dengan mengetahui apa yang menjadi kebutuhan pelanggan dalam waktu yang singkat dan

tepat pada kebutuhan para pelanggan. Terlebih lagi dengan adanya bantuan dari perkembangan teknologi yang cukup pesat dimana informasi tersedia secara publik. Hal ini perlu diperhatikan oleh perusahaan guna mempertahankan para pelanggan-pelanggan yang sudah loyal dan tentunya bersaing untuk mendapatkan para pelanggan baru.

Customer Relation Management (CRM) adalah salah satu strategi dalam berusaha yang perlu dipelihara oleh perusahaan agar dapat mempertahankan para pelanggan dari perusahaannya. Berdasarkan Kalakota dan Robinson (2001), CRM dapat disimpulkan sebagai strategi oleh karena, CRM menjalin hubungan dengan pelanggan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggannya dalam mengumpulkan data pelanggan.

Berbagai inovasi proses harus terus dikembangkan demi mempertahankan *customer* yang sudah ada maupun menarik customer baru. Inovasi proses dilakukan oleh suatu unit usaha untuk dapat meningkatkan kinerja dalam suatu industri mendukung keunggulan dalam bersaing. Dengan hadirnya e-CRM tentu memudahkan bagi perusahaan aktif dalam kegiatan CRM. Mercedes-Benz memiliki inovasi sebuah sistem *chatbox* yang diberi nama Sarah. Sarah adalah *virtual assistance* yang dibuat untuk membantu para customer yang ingin bertanya mengenai produk atau jasa service, pembelian kendaraan, maupun *booking service* untuk kendaraan.

Dengan menggunakan sistem e-CRM, perusahaan menggunakan konsep yang modern dalam melayani konsumen. Pemanfaatan e-CRM dapat memberikan kemudahan bagi konsumen untuk melakukan kegiatan transaksi bisnis dengan perusahaan, karena dengan adanya e-CRM maka perusahaan dapat lebih mudah menjalin hubungan dengan konsumen agar kegiatannya dapat berjalan baik dan lancar.. Kemampuan untuk mengelola informasi secara efektif di dalam perusahaan sangat penting karena dapat menjadi dasar untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Sistem informasi diperlukan untuk membantu dan menunjang kinerja perusahaan (Janson dan Subramanian, 1996). Pengembangan CRM berbasis web dimaksudkan agar dapat memberikan kemudahan kepada pelanggan tetap maupun masyarakat luas dalam mendapatkan informasi unit dan dalam kegiatan memesan unit yang diinginkan.

ERP telah berkembang sebagai alat integrasi, memiliki tujuan untuk mengintegrasikan semua aplikasi perusahaan atau aktivitas inti perusahaan yang meliputi penjualan, pemasaran, pemeliharaan, produksi/manufacturing, pengadaan/logistik, gudang, SDM, umum dan keuangan ke pusat penyimpanan data (*server*) dan dapat dengan mudah diakses oleh semua unit kerja yang membutuhkan (Velcu, 2010). Kebutuhan setiap orang yang berhubungan dengan sistem ERP berbeda-beda. Terkadang sistem ini dapat terlalu kompleks jika di

bandingkan dengan kebutuhan pihak-pihak yang membutuhkan, sistem ERP memiliki kelemahan dalam beradaptasi dengan perusahaan atau pengguna. Salah satu alasannya karena terbatasnya kustom pada ERP. *User* tidak bisa mengubah atau mengkostum modul-modul di dalamnya sesuka hati. Bahkan mungkin fasilitas kustom yang disediakan masih tidak sesuai dengan yang diinginkan.

Demi keunggulan kompetitif dengan perilaku para konsumen yang makin berkembang, seperti menghendaki produk-produk yang lebih beraneka ragam dengan mutu serta pelayanan serba prima dalam era globalisasi ini harus ditanggapi dengan meniadakan ketidak ekonomisan yang terjadi yang cenderung menghambat kelancaran arus proses penciptaan nilai tambah dari para pemasok sampai ke para konsumen sepanjang *value chain*. Untuk itu, perlu diidentifikasi dan ditiadakan biaya yang diakibatkan dari aktifitas-aktifitas yang tidak memberikan nilai tambah sepanjang pelaksanaan analisis *value chain* (Pearce & Robinson: 2008).

Dalam teknologi seringkali di *Cloud* (awan), yang digunakan tim untuk merekam, melaporkan, dan menganalisis interaksi antara perusahaan dan pengguna dapat juga disebut sistem atau solusi CRM. Sedangkan yang dimaksud CRM sebagai strategi adalah tentang bagaimana hubungan dengan pelanggan dan pelanggan potensial harus dikelola. CRM sebagai sebuah sistem yang diadopsi untuk memelihara dan mengelola hubungan dengan pelanggan. Salah satu aktifitas *value chain* utama menurut Porter adalah dalam hal *Marketing* dan *Sales*, yaitu aktivitas yang berkaitan dengan bagaimana para pelanggan bisa membeli unit yang diinginkan dan bagaimana mempengaruhi pembeli lama maupun pembeli baru untuk membeli. Tanpa harus kunjungan dan dengan mudah membuat janji *testdrive* unit yang diinginkan.

Selain lebih hemat biaya untuk perusahaan, *customer* pun bisa lebih menghemat waktu, lebih banyak memahami spesifikasi unit yang diinginkan tanpa perlu repot datang ke *dealer*. Pelanggan bisa berkomunikasi dengan *business consultant* dan *service advisor* Mercedes-Benz saja, tetapi juga dapat mengeksplorasi kendaraan terbaru dari Mercedes-Benz, meski dilakukan secara virtual. Keberadaan situs tersebut sangat bermanfaat dan menjadi sarana yang aman dan nyaman bagi pelanggan yang ingin membeli mobil atau yang ingin mengetahui perkembangan model-model terbaru Mercedes-Benz, karena *customer* tidak perlu datang ke *dealer*. Melalui ponsel masing-masing, mereka bisa berkunjung ke diler dan berdiskusi dengan *business consultant* Mercedes-Benz. Bahkan yang ingin mengetahui model-model terbaru, tidak perlu lagi menunggu pameran, tapi dengan mengakses <https://www.mercedes-benz.co.id/>, pelanggan bisa melihat langsung mobil Mercedes-Benz. Peluncuran situs interaktif ini merupakan bagian dari strategi digitalisasi jangka panjang dari Mercedes-Benz

Indonesia untuk menghadirkan *Premium Retail Experience* kepada pelanggan setia khususnya dalam hal jual-beli kendaraan Mercedes-Benz dengan sangat mudah dan nyaman tanpa harus keluar rumah.

Namun demikian mulai dengan kebiasaan masyarakat yang belum nyaman bertransaksi *online*, sehingga proses pembiayaan tetap dilakukan secara *offline*. Selain itu, proses negosiasi masih sulit dilakukan secara digital. Dan pengalaman konsumen tidak optimal dibandingkan *offline*. Namun secara tren memang bertahap akan ke arah virtual, tergantung memang kesiapan budaya masyarakat dan kemajuan teknologi virtual *online*.

Untuk menjaga keberlangsungan usahanya perusahaan harus mampu melakukan analisa pengukuran kinerja. Salah satu caranya adalah menerapkan *supply chain management*. Strategi ini dipilih karena dipandang sebagai cara yang paling efektif untuk memadukan seluruh pihak yang terlibat dan berkepentingan terhadap berjalannya suatu proses produksi serta dapat melengkapi celah-celah kosong yang ada didalam strategi bisnis perusahaan. Agar organisasi mampu bersaing dan memiliki kinerja organisasi yang baik maka dapat didukung dengan mengimplementasikan *Supply Chain Management*.

Supply chain management adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisienkan integrasi supplier, manufaktur, gudang, dan penyimpanan sehingga barang diproduksi dan di distribusikan dalam jumlah yang tepat, waktu yang tepat untuk meminimalkan biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen. Adanya *supply chain management* dalam perusahaan memungkinkan peningkatan efektifitas dan efisiensi dalam proses pemenuhan pemesanan customer serta proses distribusi unit. Berikut daftar dealer pada tahun 2020 yang melakukan order unit-unit CBU (Completely Built Up) Mercedes-Benz.

POKOK PERMASALAHAN

Berdasarkan latar belakang di atas dapat diidentifikasi beberapa hal yang menjadi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana inovasi berpengaruh terhadap *Enterprise Resources Planning* di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia?
2. Apakah *value chain* berpengaruh terhadap *Enterprise Resources Planning* di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia?
3. Apakah sistem manajemen mutu berpengaruh terhadap *Enterprise Resources Planning* di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia?
4. Apakah inovasi berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia?

5. Apakah *value chain* berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia?
6. Apakah sistem manajemen mutu berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia?
7. Apakah *Enterprise Resources Planning* berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia?
8. Bagaimana strategi *Supply Chain Management* dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia?

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Menganalisa inovasi berpengaruh terhadap *Enterprise Resources Planning* di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia.
2. Menganalisa *value chain* berpengaruh terhadap *Enterprise Resources Planning* di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia.
3. Menganalisa sistem manajemen mutu berpengaruh terhadap *Enterprise Resources Planning* di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia.
4. Menganalisa inovasi berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia.
5. Menganalisa *value chain* berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia.
6. Menganalisa sistem manajemen mutu berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia.
7. Menganalisa *Enterprise Resources Planning* berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia.
8. Menganalisa strategi *Supply Chain Management* dalam meningkatkan keunggulan kompetitif di PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Supply Chain Management

Istilah *supply chain* dan *supply chain management* sudah menjadi jargon yang umum dijumpai di berbagai media baik majalah manajemen, buletin, buku ataupun dalam diskusi-diskusi. Namun tidak jarang kedua *term* diatas di persepsikan secara salah. Banyak yang mengkonotasikan *supply chain* sebagai suatu *software*. Bahkan ada yang mempersepsikan bahwa *supply chain* hanya dimiliki oleh perusahaan manufaktur saja. Sebagai disiplin, *supply*

chain management memang merupakan suatu disiplin ilmu yang relatif baru. Cooper (1997) bahkan menyebut istilah “*supply chain management*” baru muncul di awal tahun 90an dan istilah ini diperkenalkan oleh para konsultan manajemen. Supply chain dapat didefinisikan sebagai sekumpulan aktifitas (dalam bentuk entitas/fasilitas) yang terlibat dalam proses transformasi dan distribusi barang mulai dari bahan baku paling awal dari alam sampai produk jadi pada konsumen akhir.

Menurut Ricky (2019) manajemen rantai pasok (*supply chain management*) pada awalnya adalah Ilmu Manajemen Logistik sebagai sistem terintegrasi yang mengkoordinasikan keseluruhan proses di dalam organisasi/perusahaan yang mempersiapkan dan menyampaikan produk/barang kepada konsumen. Proses ini mencakup perencanaan (*plan*), sumber input (*source*), yaitu bahan mentah dari pemasok, transformasi bahan mentah menjadi barang jadi (*make*), transportasi, distribusi, pergudangan (*deliver*), sistem informasi, pembayaran barang, sampai barang dikonsumsi oleh konsumen, dan tahap akhirnya adalah layanan pengembalian produk/barang (*return*).

Inovasi

Mengambil ide-ide kreatif dan mengubahnya menjadi produk atau metode kerja yang berguna (Robbins & Coulter, 2016). Suatu usaha bisnis yang mampu membuat suatu inovasi maka usaha tersebut dapat memimpin dan memperkecil kemungkinan kompetitor untuk melakukan inovasi lebih awal. Maka dari itu pebisnis harus menyiapkan strategi inovasi terhadap usaha bisnisnya agar dapat menciptakan keunggulan dari pesaing. Menurut (Utaminingsih, 2016), inovasi berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan mendasar yang akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Nilai inovasi yang benar dinyatakan di dalam suatu hasil (*outcome*) seperti produk yang diperdagangkan. Kemampuan perusahaan untuk memperdagangkan inovasi dapat membantu mendominasi pasar saat ini atau mengembangkan pasar baru, yang berperan bagi berkelanjutan kepemimpinan industri. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Djojjobo & Tawas (2014), Nurtiah (2016), dan Tahir, Pasda, & Widhi (2018) menyatakan bahwa keunggulan bersaing dipengaruhi secara signifikan oleh variabel inovasi. Inovasi sering digambarkan sebagai sumber kehidupan organisasi dan yang menentukan di dalam suatu perusahaan. Nilai inovasi yang benar dinyatakan di dalam suatu hasil (*outcome*) seperti produk yang diperdagangkan. Kemampuan perusahaan untuk memperdagangkan inovasi dapat membantu mendominasi pasar saat ini atau mengembangkan pasar baru, yang berperan bagi berkelanjutan kepemimpinan industri. Dengan demikian, sukses di dalam mengkomersialisasi inovasi

merupakan strategi penting bagi perusahaan (Datta, et al., 2013).

Value Chain

Istilah rantai nilai (*value chain*) menggambarkan cara untuk memandang suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai tinggi bagi pelanggan. Nilai bagi pelanggan berasal dari tiga sumber dasar: aktivitas yang membedakan produk, aktivitas yang menurunkan biaya produk, dan aktivitas yang dapat segera memenuhi kebutuhan pelanggan. Analisis rantai nilai (*value chain analysis-VCA*) berupaya memahami bagaimana suatu bisnis menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memeriksa kontribusi dari aktivitas-aktivitas yang berbeda dalam bisnis terhadap nilai tersebut (Pears and Robinson, 2008).

Sedangkan menurut Shank dan Govindarajan (2000), mendefinisikan *Value Chain Analysis*, merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Rantai nilai ini berasal dari aktifitas-aktifitas yang dilakukan, mulai dari bahan baku sampai ke tangan konsumen, termasuk juga pelayanan purna jual. Selanjutnya Porter (1985) menjelaskan, analisa *value chain* merupakan alat analisis stratejik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap terhadap keunggulan kompetitif. *Value chain* dapat mengidentifikasi dimana *value* pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok/supplier, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri (Blocher/Chen/Lin, 1999 diterjemahkan oleh A. Susty Ambarriani, 2000). *Value Chain* mengidentifikasikan dan menghubungkan berbagai aktivitas stratejik diperusahaan (Hansen, Mowen, 2000). Sehingga dapat disimpulkan bahwa analisis rantai nilai merupakan suatu alat yang digunakan untuk menciptakan nilai bagi bagi pelanggannya untuk mencapai suatu keunggulan yang kompetitif.

Sistem Manajemen Mutu

Sistem manajemen mutu adalah sebuah sistem yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan memungkinkan perbaikan yang berkelanjutan. Sistem manajemen mutu juga adalah kemampuan suatu organisasi dalam menjaga kualitas mutu dari jasa atau barang yang dilayankan. Salah satu jenis sistem manajemen mutu yang sangat polpuler dan mungkin paling banyak diterapkan di seluruh dunia adalah sistem manajemen mutu yang dikeluarkan oleh Organisasi Standar Internasional (*International Standard Organization, ISO*). ISO menetapkan standar untuk sistem manajemen mutu dengan seri 9000, sehingga

dikenal dengan sebutan ISO 9000.

Tujuan sistem manajemen mutu adalah untuk meyakinkan konsumen bahwa produk yang dihasilkan perusahaan mampu memenuhi persyaratan dari pembeli. Menurut *International Organization for Standardization*, sistem manajemen mutu adalah cara suatu perusahaan untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan (baik langsung maupun tidak langsung) untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Enterprise Resources Planning

ERP adalah sistem yang dapat mengintegrasikan semua data dan proses di sebuah perusahaan ke dalam sebuah sistem tunggal. Pengertian ERP sendiri berasal dari sistem yang didesain untuk perancangan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Program ERP sangat membantu perusahaan yang memiliki bisnis proses yang luas, dengan menggunakan database dan reporting tools manajemen yang terbagi. *Business processes* merupakan sekelompok aktivitas yang memerlukan satu jenis atau lebih input yang akan menghasilkan sebuah output dimana output ini merupakan value untuk konsumen.

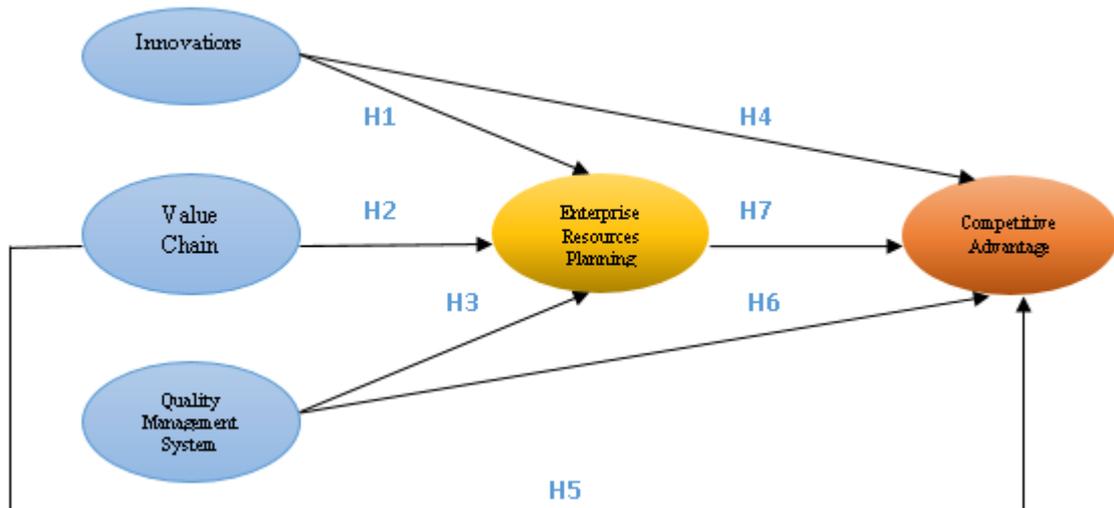
Implementasi sebuah sistem ERP umumnya akan memerlukan proses re-engineering (perubahan/penyempurnaan proses bisnis/industri), selama proses implementasi anda mempunyai kesempatan untuk memperbaiki proses-proses yang kurang sempurna ataupun mengganti proses bisnis dengan sistem yang lebih modern yang paling sesuai dengan bisnis.

KERANGKA PEMIKIRAN

Menurut Sugiyono (2010: 93-94) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Jadi hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban sementara secara teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum dijawab secara empirik. Dalam penelitian ini, hipotesis yang disusun berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

- 1) H1 = *Innovation* berpengaruh terhadap *Enterprise Resources Planning*
- 2) H2 = *Value Chain* berpengaruh terhadap *Enterprise Resources Planning*
- 3) H3 = *Quality Management System* berpengaruh terhadap *Enterprise Resources Planning*
- 4) H4 = *Innovation* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage*
- 5) H5 = *Value Chain* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage*
- 6) H6 = *Quality Management System* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage*
- 7) H7 = *Enterprise Resources Planning* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage*

Gambar 1 : Diagram Kerangka Pemikiran



Sumber : Diolah Penulis

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan adalah kuantitatif deskriptif. Kuantitatif deskriptif adalah jenis penelitian yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya.

Penelitian kuantitatif deskriptif menggunakan pendekatan korelasi (*correlational research*). Penelitian korelasi adalah penelitian yang dilakukan untuk menemukan ada tidaknya hubungan dan apabila ada, berapa eratnya hubungan serta berarti atau tidak hubungan itu. Penelitian korelasi mempelajari dua variabel atau lebih yakni sejauh mana variasi dalam satu variabel berhubungan dengan variasi dan variabel lain. Pemilihan kuantitatif ini ingin mengkaji dan melihat derajat peranan atau hubungan antara manajemen rantai pasok dengan daya saing di perusahaan otomotif. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan tujuan untuk mendeskripsikan objek penelitian atau pun hasil penelitian. Dalam penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan mengontrol suatu gejala; Sugiyono (2016:55). Pada penelitian ini yang digunakan ialah pendekatan metode campuran.

Menurut Creswell (2018) metode penelitian campuran adalah pendekatan untuk penyelidikan yang melibatkan pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif, mengintegrasikan dua bentuk data, dan menggunakan desain yang berbeda yang mungkin melibatkan asumsi filosofis dan kerangka kerja teoritis. Asumsi inti dari bentuk penelitian campuran ini adalah bahwa integrasi data kualitatif dan kuantitatif saja. Pada penelitian ini data kuantitatif akan dikumpulkan menggunakan instrument dan informasinya dianalisis menggunakan prosedur

statistik yaitu dengan SEM dan pengujian hipotesis sedangkan data kualitatif akan dianalisis menggunakan FGD, matriks TOWS dan QSPM.

POPULASI DAN SAMPEL

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2012:119) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh ajajaran manajemen pengambil keputusan di lingkup PT. Mercedes-Benz Distributor Indonesia mulai level *manager* dingga *director* yang berjumlah sekitar 60 orang.

Menurut Sugiyono (2016:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel populasi (jumlah responden) penelitian ini adalah sebanyak 30 orang yakni level pengambilan keputusan di MBDI mulai level manager hingga direktur, dan itu sudah mencapai 50% dari populasi, sehingga model yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) PLS mengingat data sampelnya dibawah 100.

Adapun cara memperbaiki dan mengantisipasi kesalahan hasil *questioner* kurang baik adalah dengan melebihkan jumlah pertanyaan yang dibuat. Setiap dimensi minimal harus memiliki 2 indikator yang *valid* dan *realible*. Indikator ini dituangkan dalam bentuk pertanyaan (kuesioner), sehingga untuk mengantisipasi kesalahan adalah dengan membuat 3 pertanyaan untuk setiap dimensi. Karena ada 12 dimensi, maka minimal harus dibuat 36 pertanyaan @3 pertanyaan untuk setiap dimensi. Jika hasilnya tidak valid dan atau tidak *realible*, maka pertanyaan-pertanyaan yang menyebabkan tidak valid dan tidak *realible* dapat dibuang dengan catatan jumlah pertanyaan yang valid dan *realible* untuk masing-masing dimensi minimal 2 pertanyaan (indikator).

METODE STATISTIK

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara dimana data tersebut terdiri dari data primer dan data sekunder. Berdasarkan tehnik pengumpulan data, dalam hal pengumpulan data sebagai kelengkapan dari penelitian. Hal ini menggunakan teknik penelitian survey tertulis yang disusun kedalam bentuk kuisisioner yang digunakan sebagai instrument penelitian kepada sampel dari suatu populasi.

Berdasarkan hipotesis dalam penelitian ini maka, metode analisis data yang digunakan adalah analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan menggunakan software SMART PLS 3.0. Menurut Sujarweni (2014:103), analisa data diartikan sebagai upaya data yang sudah tersedia kemudian diolah dengan statistic serta dapat digunakan untuk menjawab rumusan

masalah dalam penelitian. Sedangkan menurut Wijanto (2015) analisis data merupakan analisis terhadap output variable-variabel yang digunakan dalam penelitian, pada penelitian ini variable-variabel penelitian terdiri dari 5 variabel yaitu: (1) *competitive advantage* (2) *enterprise resources planning* (3) *quality management system* (4) *value chain* dan (5) *innovation*.

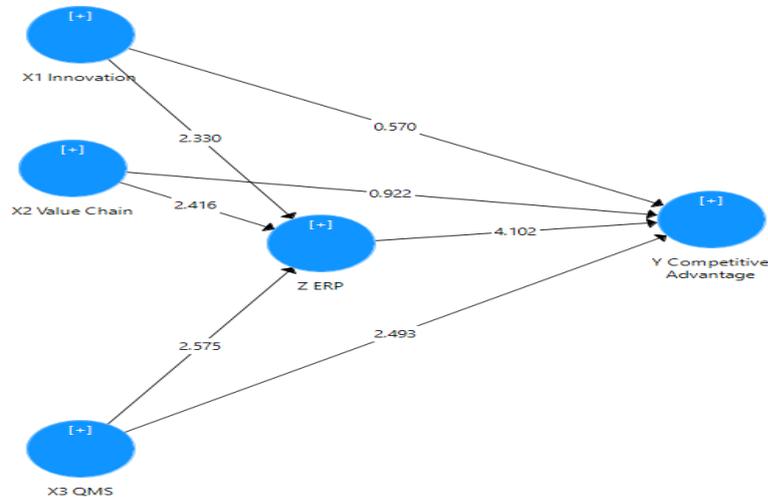
Pengujian hipotesis pada penelitian ini berdasarkan pada nilai yang terdapat pada analisa SEM dengan batas nilai pengujian hiotesis. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan *software SmartPLS 3.3.2*.

Pengujian Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Persamaan struktural = 1. $Z = 0,341 X1 + 0,363 X2 + 0,301 X3 + e, R2 = 0.939;$

2. $Y = 0,062 X1 + 0,096 X2 + 0,231 X1 + 0,622 Z + e, R2 = 0.978;$

Gambar Model Koefisien jalur dan *t statistics* Struktural Model Penelitian



Berikut ini disajikan rangkuman pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel *innovation*, *value chain*, *quality management system*, *enterprise resources planning*, dan *competitive advantage*.

a. Pengaruh Langsung

Hipotesa	Hubungan Antar Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Pengaruh Langsung							
H1	X1 <i>Innovation - > Z ERP</i>	0.341	0.355	0.146	2.330	0.020	Berpengaruh Positif Signifikan
H2	X2 Value <i>Chain -> Z ERP</i>	0.363	0.340	0.150	2.416	0.016	Berpengaruh Positif Signifikan
H3	X3 QMS -> <i>Z ERP</i>	0.301	0.309	0.117	2.575	0.010	Berpengaruh Positif Signifikan
H4	X1 <i>Innovation - > Y Competitive Advantage</i>	0.062	0.064	0.109	0.570	0.569	Tidak Berpengaruh
H5	X2 Value <i>Chain -> Y Competitive Advantage</i>	0.096	0.115	0.104	0.922	0.357	Tidak Berpengaruh
H6	X3 QMS -> <i>Y Competitive Advantage</i>	0.231	0.228	0.093	2.493	0.013	Berpengaruh Positif Signifikan
H7	<i>Z ERP -> Y Competitive Advantage</i>	0.622	0.604	0.152	4.102	0.000	Berpengaruh Positif Signifikan

Tabel Nilai Path Coefficient, t statistics dan P-Values

b.. Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesa	Hubungan Antar Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Pengaruh Tidak Langsung							
H4a	X1 <i>Innovation-> Z ERP -> Y Competitive Advantage</i>	0.212	0.214	0.105	2.063	0.044	Berpengaruh Positif Signifikan
H5a	X2 Value <i>Chain -> Z ERP -> Y Competitive Advantage</i>	0.226	0.205	0.107	2.106	0.036	Berpengaruh Positif Signifikan

H6a	X3 QMS ->	0.187	0.187	0.090	2.087	0.037	Berpengaruh Positif Signifikan
	Z ERP-> Y Competitive Advantage						

Tabel Nilai Path Coefficient, t-Statistics, dan P-Values.

PEMBAHASAN HASIL

Materi yang dilakukan dalam FGD adalah berdasarkan hasil analisis menggunakan IFE dan EFE Matrik untuk perusahaan, sesuai hipotesa dari peneliti bahwa strategi analisis sesuai yang diharapkan. Penulis melakukan FGD sebagai acuan untuk mendapatkan rumusan hipotesa berdasarkan sumber yang lebih akurat agar analisis dan evaluasi kondisi *enterprise resources planning* berkaitan dengan *competitive advantage* MBDIna yang dapat dilihat dari faktor *innovation, value chain, quality management system, dan competitive advantage*. Outputnya dihasilkan suatu konsep strategi perusahaan yang lebih terencana dengan baik sesuai dengan harapan direksi dan perusahaan.

Ringkasan FGD dalam penelitian ini menghasilkan ouput penelitian, yang menyatakan bahwa MBDIna saat ini dengan memiliki faktor *innovation, value chain, quality management system* dapat berdampak pada *enterprise resources planning* dalam meningkatkan *competitive advantage* nya.

Terlampir matriks IFE dan EFE sebagai berikut:

Tabel Matriks IFE dan EFE

Faktor Internal (IFE)	Bobot	Skala (1-4)	IFE Skor
Kekuatan (Strength)			
1. sales program-spektakuler, customer retention aftersales-mobil service-pick upservice	0,15	4	0,60
2. Kreativitas konseptual dan kekuatan inovasi	0,10	4	0,40
3. pencapaian rekayasa inovatif dan strategi desain	0,08	3	0,24
4. Reputasi group perusahaan yang baik	0,08	3	0,24
5. quality improvement of product and services	0,09	3	0,27
Total	0,5		1,75
Faktor Internal (IFE)	Bobot	Skala (1-4)	IFE Skor
Kelemahan (Weakness)			
6. Optimalisasi <i>channel digital</i> yang belum maksimal	0,09	2	0,18
7. <i>Innovation</i> masih belum menyeluruh atau masih	0,08	2	0,16

Partial			
8. Ecrm yang masih perlu ditingkatkan	0,10	2	0,20
9. <i>Revenue</i> masih fluktuatif	0,11	2	0,22
10. Pertumbuhan laba masih fluktuatif	0,12	2	0,24
Total	0,5		1,00
Total Skor IFE	1		2,75

Faktor Eksternal (EFE)	Bobot	Skala (1-4)	EFE Skor
Peluang (<i>Opportunity</i>)			
1. Adanya pengaruh yang signifikan dari kebijakan pergantian kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah	0,13	3	0,39
2. Menciptakan innovation berupa sistem yang terintegrasi ditunjang IT di semua sektor kegiatan	0,10	3	0,30
3. Memanfaatkan kekuatan di e-CRM dalam meng <i>approach principal</i> pelayanan	0,08	2	0,16
4. <i>Innovation in digitalization</i>	0,09	3	0,27
5. Meningkatkan customer satisfaction index untuk memberikan service terbaik dari customer serta mendapatkan <i>actual feedback</i> dari pelanggan	0,10	4	0,40
Total	0,5		1,52
Faktor Eksternal (EFE)	Bobot	Skala (1-4)	EFE Skor
Ancaman (<i>Threat</i>)			
6. Kebijakan pemerintah terkait industry otomotif	0,15	4	0,60
7. Kandungan lokal dari perakitan kendaraan telah mencapai level tinggi namun lokalisasi subkomponen masih rendah, berujung pada rendahnya TKDN	0,10	3	0,30
8. Faktor market historical, yang membuat terbentuknya semacam dedicated MBDIna bagi pelayanan-pelayanan tertentu	0,10	2	0,16
9. Kendala berupa kurangnya pasokan chip konduktor, langkanya komponen ini mengganggu jalannya produksi unit	0,08	2	0,16
10. Persaingan antar industry otomotif khususnya pasangers car premium	0,09	2	0,18

Total	0,05	1,40
Total Skor EFE	1	2,92

Matriks strategi TOWS merangkai perangkat pencocokan yang penting membantu manajemen (level manager keatas) mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO (Strengths-Opportunities), strategi WO (Weakness-Opportunities), strategi ST (Strengths-Threaths) dan strategi WT (Weakness-Threaths).

Tabel *Threats, Opprtunities, Weakness and Strengths (TOWS)*

Internal	<i>Strengths (Kekuatan)</i>	<i>Weakness (Kelemahan)</i>
-----------------	------------------------------------	------------------------------------

<p>Eksternal</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. sales program-spektakuler, customer retention aftersales-mobil service-pick upservice 2. Kreativitas konseptual dan kekuatan inovasi, hingga kini, Mercedes-Benz telah berhasil memberikan dorongan baru untuk kemajuan industry 3. Pencapaian rekayasa inovatif dan strategi desain yang secara ahli memediasi antara tradisi dan kemajuan, sejak awal brand Mercedes-Benz lahir 4. <i>quality improvement of product and services</i> 5. Berada dalam group perusahaan yang memiliki services yang terintegrasi, sehingga saling dapat berkolaborasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi <i>channel digital</i> yang belum maksimal 2. Innovation belum menyeluruh dan masih parsial 3. <i>Revenue</i> perusahaan masih naik turun 4. Laba perusahaan masih fluktuatif pertumbuhannya 5. Ecrm yang masih perlu ditingkatkan
<p>Opprtunities (Peluang)</p>	<p>Strengths Opprtunities(SO)</p>	<p>Weakness Opprtunities(WO)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pengaruh yang signifikan dari kebijakan pergantian kebijakan yang dikeluarkan oelh pemerintah 2. Menciptakan innovation berupa sistem yang terintegrasi ditunjang IT di semua sektor kegiatan 3. Memanfaatkan kekuatan di e-CRM dalam meng <i>approach principal</i> pelayanan 4. <i>Innovation in digitalization: including sales channel (online sales)</i> 5. Meningkatkan customer satisfaction index untuk memberikan service terbaik dari customer serta mendapatkan actual feedback dari pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penguatan sales program-spektakuler, customer retention aftersales-mobil service-pick upservice yang berkesimbangan (S1) (S5) (O1) (O2) (O4) (O5) 2. Memperluas jejaring atau kolaborasi usaha (S1) (S2) (S3) (S4) (O1) (O2) (O5) 3. Pengembangan system terintegrasi dengan memanfaatkan IT untuk semua sektor (S1) (S5) (O3) (O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan Kerjasama atau kolaborasi dengan berbagai pihak dealer strategis (W1) (W4) (W5) (O1) (O2) (O3) 2. Mengembangkan <i>Innovation</i> (system terintegrasi) untuk kalkulasi biaya agar lebih terkontrol (W3) (W5) (O1) (O2) (O4) 3. Meningkatkan kegiatan marketing yang dapat lebih men <i>generate revenue</i> (W4) (W5) (O1) (O2) (O3) (O5)
<p>Threats (Ancaman)</p>	<p>Strengths Threats (ST)</p>	<p>Weakness Threats (WT)</p>

<p>1. Kebijakan pemerintah terkait industry otomotif 2. Kandungan lokal dari perakitan kendaraan telah mencapai level tinggi namun lokalisasi subkomponen masih rendah, berujung pada rendahnya TKDN 3. Faktor market historical, yang membuat terbentuknya semacam dedicated MBDIna bagi pelayanan-pelayanan tertentu 4. Kendala berupa kurangnya pasokan chip semikonduktor, langkanya komponen ini mengganggu jalannya produksi mobil 5. Persaingan antar industry otomotif khususnya passangers car premium.</p>	<p>1. Peningkatan kebijakan kerja sama atau kolaborasi dengan dealer strategis (S1) (S2) (S4) (T1) (T2) (T5) 2. Mengembangkan innovation (S1) (S3) (S5) (T1) (T3) (T5) 3. Pengembangan customer satisfaction index (S1) (S5) (T4) (T5)</p>	<p>1. Peningkatan Innovation di berbagai sektor agar dapat bersaing dengan brand premium car lainnya (W2) (W3) (T1) (T3) (T5) 2. Penyediaan Ecrm yang lebih selektif dan tepat sasaran (W1) (W3) (T1) (T5) 3. Meningkatkan pendekatan yang efektif kepada para principal pelayaran (W4) (W5) (T2) (T3) (T5)</p>
--	--	---

Berdasarkan pada data faktor-faktor setelah dilakukan tahap inputanalisis lingkungan internal dan eksternal. Serta tahap pencocokan dengan matriks TOWS, maka tahap selanjutnya yakni tahap keputusan dengan menggunakan QSPM. Teknik ini secara objektif mengindikasikan alternative strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dan tahap pertama dan pencocokan dari tahap kedua untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Penentuan skor daya tarik dilakukan diskusi dengan responden terpilih dari Mercedes-Benz Distribution Indonesia, yaitu dengan mengamati setiap faktor tersebut apakah mempengaruhi terhadap pilihan strategi yang dibuat, dengan memberikan skor 1 (jika tidak memiliki daya tarik), 2 (jika daya tariknya rendah), 3 (jika daya tariknya sedang) dan 4 (jika daya tariknya tinggi).

Alternatif strategi yang dihasilkan akan dimasukan ke dalam QSPM sebagai berikut:

- 1) Strategi 1: Program penguatan customer satisfaction index
- 2) Strategi 2: Program kolaborasi (*collaboration*) dengan dealer strategis
- 3) Strategi 3: Program *innovation* di semua sektor kegiatan

Tabel *Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM)*

	Alternatif Strategi
--	----------------------------

Faktor Kunci	Bobot	Penguatan <i>HC Competence</i>		<i>Collaboration</i>		<i>Innovation</i>	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan (<i>Strength</i>)							
1. <i>sales program-spektakuler, customer retention aftersales-mobil service-pick upservice</i>	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
2. Kreativitas konseptual dan kekuatan inovasi	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,40
3. pencapaian rekayasa inovatif dan strategi desain	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
4. Reputasi group perusahaan yang baik	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
5. quality improvement of product and services	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Kelemahan (<i>Weakness</i>)							
6. optimalisasi digital yang masih belum maksimal	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18
7. Innovation masih belum menyeluruh	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16
8. <i>Ecrm</i> yang masih perlu ditingkatkan	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20
9. Revenua masih fluktuatif	0,11	2	0,22	1	0,11	1	0,11
10. Pertumbuhan laba masih fluktuatif	0,12	2	0,24	1	0,12	2	0,24
Total IFE	1,00		2,58		2,17		2,72
Alternatif Strategi							
Faktor Kunci	Bobot	Penguatan <i>HR Competence</i>		<i>Collaborati on</i>		<i>Innovation</i>	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang (<i>Opportunity</i>)							
1. Adanya pengaruh yang signifikan dari kebijakan pergantian kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah	0,13	3	0,39	4	0,52	2	0,26
2. Menciptakan innovation berupa sistem yang terintegrasi ditunjang IT di semua sektor kegiatan	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
3. Memanfaatkan kekuatan di e-CRM dalam meng approach principal pelayanan	0,08	2	0,16	3	0,24	4	0,32
4. Innovation in digitalization	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36

5. Meningkatkan customer satisfaction index untuk memberikan service terbaik dari customer serta mendapatkan <i>actual feedback</i> dari pelanggan	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Ancaman (<i>Threat</i>)							
6. Kebijakan pemerintah terkait industry otomotif	0,15	3	0,45	4	0,60	2	0,30
7. Kandungan lokal dari perakitan kendaraan telah mencapai level tinggi namun lokalisasi subkomponen masih rendah, berujung pada rendahnya TKDN	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
8. Faktor market historical, yang membuat terbentuknya semacam dedicated MBDIna bagi pelayanan-pelayanan tertentu	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
9. Kendala berupa kurangnya pasokan chip konduktor, langkanya komponen ini mengganggu jalannya produksi unit	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
10. Persaingan antar industry otomotif khususnya pasangers car premium	0,09	2	0,18	3	0,27	4	0,36
Total EFE	1,00		3,19		3,21		2,60
Total Keseluruhan			5,77		5,38		5,32

Dalam penelitian ini matriks QSPM menghasilkan strategi alternative, yaitu:

1. Penguatan *customer satisfaction index*, dalam penelitian ini mendapatkan TAS sebesar 5,77 yang menyatakan Penguatan *HR competence* menjadi pilihan alternatif strategi terbaik dan utama yang dapat dilakukan oleh Samudera Stevedoring. Perusahaan harus terus memberikan yang terbaik pada setiap upaya untuk membentuk karyawan yang memiliki kompetensi (*HR competence*) bagus karena akan berdampak pada hasil
2. *Collaboration* dengan dealer strategis, dalam penelitian ini memiliki nilai cukup baik dengan TAS sebesar 5,38 yang menyatakan *collaboration* dengan dealer strategis dalam penelitian tidak menjadi alternatif terbaik saat ini untuk meningkatkan *competitive advantage*. Dengan demikian perusahaan harus lebih meningkatkan dimensi *enterprise resources planning* yang lain agar dapat bersaing dengan kompetitor di pasar industri sejenis dengan tetap mempertahankan *collaboration* yang

sudah ada. Namun hal ini tidak menutup upaya untuk menambah *collaboration* dengan mitra dealer strategis yang lain;

3. *Innovation* di semua sektor, dalam penelitian ini memiliki nilai TAS sebesar 5,32 yang menyatakan strategi alternatif *innovation* belum menjadi pilihan alternatif utama saat ini dalam meningkatkan *enterprise resources planning* dan dalam meningkatkan *competitive advantage* perusahaan untuk bersaing di industri sejenis.

PEMBAHASAN HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS

Berdasarkan hasil data kuantitatif untuk menjawab rumusan masalah yang peneliti buat, maka dapat dijelaskan masing-masing hasil hipotesis sebagai berikut:

Pengaruh Innovation Terhadap Enterprise Resources Planning

Hipotesis penelitian (H1) menyatakan bahwa Innovation berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Enterprise Resources Planning, artinya semakin baik Innovation akan ikut meningkatkan Enterprise Resources Planning secara langsung. Hasil pengujian dengan PLS menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa t-statistics 2.33 lebih besar dari 2,06, dan nilai coefficient sebesar 0,341 atau 34,1% pengaruhnya terhadap enterprise resources planning.

Berdasarkan fakta empiris tersebut serta didukung oleh hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian (H1) dapat diterima bahwa Innovation berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap enterprise resources planning.

Pengaruh Value Chain Terhadap Enterprise Resources Planning

Hipotesis penelitian (H2) menyatakan bahwa Value Chain berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Enterprise Resources Planning, artinya semakin baik Value Chain akan meningkatkan Enterprise Resources Planning secara langsung. Hasil pengujian dengan PLS menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa t-statistics 2.416 lebih besar dari 2,06, dan nilai coefficient sebesar 0,363 atau 36,3% pengaruhnya terhadap Enterprise Resources Planning.

Berdasarkan fakta empiris tersebut serta didukung oleh hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian (H2) dapat diterima bahwa Value Chain berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Enterprise Resources Planning.

Pengaruh Quality Management System Terhadap Enterprise Resources Planning

Berdasarkan penelitian (H3) menyatakan bahwa Quality Management System berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Enterprise Resources Planning, artinya semakin baik Quality Management System akan meningkatkan Enterprise Resources Planning secara langsung. Hasil pengujian dengan PLS menggunakan SmartPLS menunjukkan

bahwa t-statistics 2.575 lebih besar dari 2,06, dan nilai coefficient sebesar 0,301 atau 30,1% pengaruhnya terhadap Enterprise Resources Planning.

Berdasarkan fakta empiris tersebut serta didukung oleh hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian (H3) dapat diterima bahwa Quality Management System berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Enterprise Resources Planning.

Pengaruh Innovation Terhadap Competitive Advantage

Hipotesis penelitian (H4) menyatakan bahwa Innovation tidak berpengaruh secara langsung terhadap Competitive Advantage, artinya semakin baik Innovation tidak akan berpengaruh Competitive Advantage secara langsung. Namun, melalui variabel mediasi Enterprise Resources Planning terdapat pengaruh secara tidak langsung terhadap Competitive Advantage, artinya meskipun Innovation tidak berpengaruh secara langsung terhadap Competitive Advantage, tetapi melalui peningkatan Enterprise Resources Planning maka akan terdapat pengaruh secara tidak langsung dari variabel Innovation berupa peningkatan terhadap Competitive Advantage. Hasil pengujian dengan PLS menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa t-statistics 0.570 lebih kecil dari 2,06, dan nilai coefficient sebesar 0,062. Sedangkan melalui variabel mediasi Enterprise Resources Planning secara tidak langsung terhadap Competitive Advantage menunjukkan bahwa t-statistics 2.063 lebih besar dari 2,06, dan nilai coefficient sebesar 0,212 atau 21,2% pengaruhnya terhadap Competitive Advantage secara tidak langsung melalui variabel mediasi Enterprise Resources Planning.

Berdasarkan fakta empiris tersebut serta didukung oleh hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian (H4) dapat ditolak bahwa Innovation tidak berpengaruh secara langsung terhadap Competitive Advantage.

Pengaruh Value Chain Terhadap Competitive Advantage

Hipotesis penelitian (H5) menyatakan bahwa Value Chain tidak berpengaruh secara langsung terhadap Competitive Advantage, artinya semakin baik Value Chain tidak akan berpengaruh terhadap Competitive Advantage secara langsung. Namun, melalui variabel mediasi Enterprise Resources Planning terdapat pengaruh secara tidak langsung terhadap Competitive Advantage, artinya meskipun Value Chain tidak berpengaruh secara langsung terhadap Competitive Advantage, tetapi melalui peningkatan Enterprise Resources Planning maka akan terdapat pengaruh secara tidak langsung dari variabel Value Chain berupa peningkatan terhadap Competitive Advantage. Hasil pengujian dengan PLS menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa t-statistics 0.922 lebih kecil dari 2,06, dan nilai coefficient sebesar 0,324. Sedangkan melalui variabel mediasi Enterprise Resources Planning secara tidak

langsung terhadap Competitive Advantage menunjukkan bahwa t-statistics 2.106 lebih besar dari 2,06, dan nilai coefficient sebesar 0,226 atau 22,6% pengaruhnya terhadap Competitive Advantage secara tidak langsung melalui variabel mediasi Enterprise Resources Planning.

Berdasarkan fakta empiris tersebut serta didukung oleh hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian (H5) dapat diterima bahwa Value Chain tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap Competitive Advantage.

Pengaruh Quality Management System Terhadap Competitive Advantage

Hipotesis penelitian (H6) menyatakan bahwa Quality Management System berpengaruh secara langsung terhadap Competitive Advantage, artinya semakin baik Value Chain maka akan berpengaruh terhadap peningkatan Competitive Advantage secara langsung. Begitu juga, melalui variabel mediasi Enterprise Resources Planning terdapat pengaruh secara tidak langsung terhadap Competitive Advantage, artinya Quality Management System berpengaruh baik secara langsung ataupun tidak langsung melalui variabel Enterprise Resources Planning terhadap peningkatan Competitive Advantage. Hasil pengujian dengan PLS menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa t-statistics 2.493 lebih besar dari 2,06, dan nilai coefficient sebesar 0,231 atau 23,1% pengaruhnya terhadap Competitive Advantage. Sedangkan melalui variabel mediasi Enterprise Resources Planning secara tidak langsung terhadap Competitive Advantage menunjukkan bahwa t-statistics 2.087 lebih besar dari 2,06, dan nilai coefficient sebesar 0,187 atau 18,7% pengaruhnya terhadap Competitive Advantage secara tidak langsung melalui variabel mediasi Enterprise Resources Planning.

Berdasarkan fakta empiris tersebut serta didukung oleh hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian (H6a) dapat diterima bahwa Quality Management System berpengaruh positif secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi Enterprise Resources Planning terhadap Competitive Advantage.

Pengaruh Enterprise Resources Planning Terhadap Competitive Advantage

Hipotesis penelitian (H7) menyatakan bahwa Enterprise Resources Planning berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Competitive Advantage, artinya semakin baik Enterprise Resources Planning akan ikut meningkatkan Competitive Advantage secara langsung. Hasil pengujian dengan PLS menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa t-statistics 4.102 lebih besar dari 2,9906 dan nilai coefficient sebesar 0,622 atau 62,2% pengaruhnya terhadap Competitive Advantage.

Berdasarkan fakta empiris tersebut serta didukung oleh hasil penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian (H7) dapat diterima bahwa Enterprise Resources Planning berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Competitive Advantage.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

KESIMPULAN

Secara umum hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan Innovation tidak berpengaruh terhadap competitive advantage secara langsung. Namun, melalui variabel mediasi Enterprise Resources Planning terdapat pengaruh secara tidak langsung terhadap competitive advantage, artinya meskipun Innovation tidak berpengaruh secara langsung terhadap Competitive Advantage, tetapi melalui peningkatan Enterprise Resources Planning maka akan terdapat pengaruh secara tidak langsung dari variabel Innovation berupa peningkatan Competitive Advantage perusahaan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Value Chain tidak berpengaruh terhadap competitive advantage secara langsung. Melalui variabel mediasi Enterprise Resources Planning terdapat pengaruh secara tidak langsung terhadap Competitive Advantage, artinya meskipun value chain tidak berpengaruh secara langsung terhadap Competitive Advantage, tetapi melalui peningkatan Enterprise Resources Planning maka akan terdapat pengaruh secara tidak langsung dari variabel Innovation berupa peningkatan Competitive Advantage.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Quality management system berpengaruh positif signifikan terhadap competitive advantage baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui variabel Enterprise Resources Planning. Artinya variabel quality management system memberikan pengaruh yang baik untuk meningkatkan Competitive Advantage secara langsung, begitu pula secara tidak langsung melalui peningkatan Enterprise Resources Planning perusahaan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Innovation berpengaruh positif signifikan terhadap enterprise resource planning. Artinya semakin baik Innovation akan ikut meningkatkan Enterprise Resources Planning secara langsung.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Value chain berpengaruh positif signifikan terhadap enterprise resource planning. Variabel ini memberikan pengaruh yang paling tinggi terhadap enterprise resource planning, dengan demikian value chain merupakan variabel pokok untuk meningkatkan Enterprise Resources Planning perusahaan.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Quality Management Sytem berpengaruh positif signifikan terhadap enterprise resource planning. Artinya semakin baik quality management system yang dimiliki perusahaan akan ikut meningkatkan Enterprise Resources Planning secara langsung.

7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Enterprise Resources Planning berpengaruh positif signifikan terhadap Competitive Advantage secara langsung. Tingginya pengaruh yang diberikan oleh variabel Enterprise Resources Planning terhadap Competitive Advantage, begitu pula dengan perannya sebagai variabel mediasi untuk meningkatkan pengaruh variabel innovation, value chain, dan quality management system terhadap Competitive Advantage secara tidak langsung menunjukkan bahwa Enterprise Resources Planning yang sudah berjalan di perusahaan memiliki peran utama untuk meningkatkan Competitive Advantage perusahaan.
8. Dari hasil penelitian analisis strategi melalui tahapan strategi input stage dengan IFE dan EFE, matching stage dengan TOWS dan decision stage dengan QSPM maka dapat disimpulkan strategi yang digunakan dari hasil QSPM adalah strategi alternatif penguatan innovation. PT. Mercedes-Benz Distribution Indonesia adalah perusahaan distribusi premium car asal negara produsen mobil terbesar di Eropa, sehingga harus dapat bersaing dengan competitor dengan cara memiliki enterprise resources planning yang baik dalam upaya untuk meningkatkan competitive advantage yang baik. Peningkatan competitive advantage yang baik ini, dapat disebabkan oleh innovation, value chain maupun quality management system.

IMPLIKASI

1. Dengan segmen pasar yang besar dan lokasi yang sangat strategis, MBDIna memiliki kesempatan besar menjadi yang nomer satu di industri otomotif. Perusahaan sebaiknya terus berinovatif dengan teknologi yang semakin berkembang, agar bisa bersaing dan tetap menjadi nomer satu di kelas premium car Indonesia.
2. MBDIna harus lebih giat lagi dalam memasarkan produk-produknya dengan digitalisasi maupun promo-promo yang menarik yang diberikan ke konsumen baru maupun konsumen yang berkelanjutan.
3. Perusahaan sudah memperhatikan upaya peningkatan Ecrm dengan baik melalui pelatihan tentang pelayanan dan customer value yang berkaitan dengan customer relation management. MBDIna juga harus memperhatikan customer secara seksama, tidak hanya lewat pelayanan ecrm, baiknya memberikan sapaan secara langsung salah satunya dengan cara memberikan gift dihari-hari tertentu yang berkaitan dengan customer tersebut.

SARAN

1. Pada penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel independen yaitu innovation, value chain, dan quality management system. Diharapkan terdapat variabel lain yang dapat ditambahkan lagi oleh peneliti selanjutnya berdasarkan penelitian terdahulu seperti: company performance, total quality management, service quality, information system, web service, corporate portal,

customer relationship management dan sebagainya. Diharapkan dengan penambahan variabel tersebut dapat memberikan hasil penelitian yang lebih komperhensif.

2. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa innovation, value chain tidak berpengaruh terhadap competitive advantage. Perusahaan hendaknya melakukan evaluasi kembali terhadap kebijakan dalam penentuan logistics dan service dari perusahaan sebagai bagian dari variabel value chain, begitu pula dengan innovation di dalam information technology dan market yang masih minimal perannya untuk meningkatkan competitive advantage. Serta Perusahaan juga seharusnya merancang prioritas terhadap pelayanan dan prioritas untuk market customer yang cenderung Hi-tech/ Hi-value.

3. Penyusunan formula strategi competitive advantage pada penelitian ini hanya sebatas merumuskan strategi perusahaan dengan analisa IFE dan EFE, TOWS dan QSPM perusahaan. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat melakukan analisa lainnya seperti CPM untuk mengetahui competitive advantage yang berkelanjutan.

4. Hasil penelitian ini meunjukkan bahwa value chain berpengaruh positif signifikan yang paling tinggi terhadap enterprise resources planning. Artinya enterprise resources planning perusahaan tentang kualitas informasi dan kemanfaatan informasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana baiknya peran dari value chain yang ditunjukkan oleh pegawai perusahaan terhadap konsumen. Dengan karyawan mempunyai keterampilan dan penguasaan dalam pekerjaannya akan memudahkan perusahaan mencapai tujuan Enterprise Resources Planning yang diinginkan.

5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa enterprise resources planning berpengaruh positif signifikan terhadap competitive advantage. Perusahaan hendaknya meningkatkan kualitas, pemanfaatan, dan penggunaan informasi terhadap konsumen. Dengan kualitas informasi yang disampaikan terhadap konsumen yang semakin baik maka penyampaian dan pelayanan produk yang dirasakan konsumen akan tepat sasaran dan tepat waktu, begitu juga halnya dengan market coverage sebagai bagian dari dimensi market dalam variabel competitive advantage, sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemanfaatan, dan penggunaan informasi sebagai bagian dari enterprise resources planning.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, I.P.P., & Mandala, K. 2017. Pengaruh Kompetensi dan Kapabilitas Terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Denpasar
- Afridel Chandra, Soegiono, Sugiarto. (2016). Analisa Pengaruh Teknologi dan Rantai Nilai

Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Usaha di Industri Kulit Manding Yogyakarta. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi (undip.ac.id) Diakses pada 15 April 2021

- Agustinus, M. 2017. Ada 3.98 juta perusahaan baru di RI dalam 10 tahun terakhir. Tersedia online di <https://m.detik.com/finance/berita-ekonomi-bisnis/d-3485474/ada-398-juta-perusahaan-baru-di-ri-dalam-10-tahun-terakhir>, diakses pada 27 April 2021.
- Alnawaiseh, Musa Abdel Latif Ibrahim, AL-Rawashdi, Firas Muhammad & Alnawaiseh, Mahmoud. 2014. The Extent of Applying Value Chain Analysis to Achieve and Sustain Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing Companies. *International Business Research*; Vol. 7, No. 8; 2014 ISSN 1913-9004 E-ISSN 1913-9012 Published by Canadian Center of Science and Education 179. www.Proquest.com. Diakses 24 Maret 2021.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. (2012) *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 11 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Baregheh, et.al. 2009. Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), pp. 1323-1339.
- Barney 2008. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Fourth Edition. Addison-Wesley, Massachusetts.
- Bhattacharjee, Dipanwita. (2015). Competitive Profile Matrix: A Theoretical Review. *ABAC Journal*. 35. 61-70.
- Blocher/Chen/Lin, 1999. Diterjemahkan oleh A. Susty Ambarriani, 2000. *Manajemen Biaya*. Jilid 1. Penerbit Salemba: Empat Jakarta.
- Bolwig, S., Ponte, S., (2010). Integrating poverty and environmental concern into valuechain analysis: a conceptual framework.
- Claycomb, C., Droge, C., & Germain, R. (1999). The effect of just-in-time with customers on organizational design and performance. *International Journal of Logistics Management* 10(1), 37–58.
- Cravens, W. David. 2009. *Pemasaran Strategis*, Jakarta : PT Erlangga
- Creswell. 2018. *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan Mixed* Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar
- Damanpour, et al. 2009. Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*.
- Datta, et al., 2013 Datta et al. 2010. *Obstetric Anesthesia Handbook*. DOI 10.1007/978-0-387-88602-2_12C. Springer Science+Business Media: LLC.

- DELONE, W.H. and MCLEAN, E.R. (1992): Information systems success: the quest for the dependent variable. *Information System Research* 3(1):60–95.
- Dhewanto, Wawan dan Falahah. 2007. *ERP (Enterprise Resource Planning) Menyelaraskan Teknologi Informasi dengan Strategi Bisnis*. Bandung: Informatika Bandung.
- Droge, C.& Vickrey, Shownee. 1994. *Source and Outcomes of Competitive Advantage: An Explanory Study in The Furniture Industry*. *Decision Sciences*
- Drs. M.N. Nasution, M,Sc. Mei 2001, *Manajemen Mutu Terpadu : Total Quality Management*, Cetakan Pertama. Penerbit Ghalia Indonesia
- Drucker F. Peter, 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo Effendi.
- Fearne, Andrew, Marian Garcia Martinez and Benjamin Dent. (2012). *Dimensions of Sustainable Value Chains: Implications for Value Chain Analysis, Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), pp. 575-581.
- Feller A, D Shunk and T Callarman, *Value Chains Versus Supply Chains*, BP Trends, 2006: 1 – 7
- Gaspersz, Vincent. (2011). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. “*Total Quality Management*”. Untuk Praktisi Bisnis dan Industri, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2006.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, W, Ricky dan Ronald J Ebert, 2002, *Management*, Jakarta: Erlangga
- Hadiwardjo, B. H. dan S. Wibisono. 1996. *Memasuki pasar internasional dengan ISO 9000 sistem manajemen mutu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hansen, and Mowen, 2000. *Management Biaya; Akuntansi dan Pengendalian*, alih bahasa Tim Salemba Empat: Jakarta.
- Hartono, Mulia.(2004). *7 Langkah Mudah Membangun Sistem Informasi ERP*. Jakarta: PT. Elex Media Komputerindo.
- Hassan, et al. 2013. *Marketing dan Kasus-kasus Pilihan*, CAPS (Center for Academic Publishing Service), Yogyakarta.
- Hills, Gerald. 2008. “Marketing and Entrepreneur-ship, Research Ideas and Opportunities”, *Journal of Small and Medium Entrepreneur-ships*, page: 27-39.
- Internationa Automotive Task Force. About IATF – International Automotive Task Force (iatfglobaloversight.org) Diakses pada 20 April 2021.
- International Standarization Organization. 2018. *Management System Standards*. Available online at <https://www.iso.org/management-system-standards.html>, diakses pada

27 April 2021.

- Janson, M. A., and Subramanian, A., 1996, "Packaged software: Selection and Implementation Policies". *INFOR*, 34(2), 133-151.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong, 2008. *Prinsip - Prinsip Pemasaran*. Jilid satu, edisi keduabelas. Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2012. *Prinsi-prinsip Pemasaran Edisi 13*. Jakarta: Erlangga
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. & Subba Rao, S. (2006). "The Impact of Supply Chain Management Practise on Competitive Advantage and Organizational Performance," *Omega*, 34(1). 107 – 124.
- Mahendra, R. 2016. *Tips Memilih Badan Sertifikasi ISO*. Tersedia online di <https://isoindonesiacenter.com/tips-memilih-badan-sertifikasi-iso/>, diakses pada 27 Maret 2021.
- Massa, S., & Testa, S. 2008. Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, 28(7), 393–407.
- McGinnis S.M dan Vallopra R.M, *Purchasing and supplier involvement: issues and insights regarding new products success*, *Journal of Supply Chain Management*, 1999, 35(3): 4-15
- McLeod, Jr., Raymond dan George P.Schell. (2011) *Sistem Informasi Manajemen*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Monczka, R.M., Handfield, R.B., Giunipero, L.C., & Patterson, J.L. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management*, Fourth Edition. South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- Munizu, Pengaruh Faktor-Faktor dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2010, 12(1): 33-41
- Noble D. (1997). *Purchasing and supplier management as a future competitive edge*. *Logistics Focus*;5(5):23–7.
- OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd ed. Paris: OECD Publishing & Eurostat
- Pakaya, R. 2011. Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Dan Manajemen Transformasi Terhadap Keunggulan Bersaing. *Inovasi*, 3(8):102.
- Pearce & Robinson, 2008, *Manajemen Strategis, Formulasi , Implementasi dan Pengendalian*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Pearce II, John.A and Richard B. Robinson. 2009. *Strategic Management Formulation*,

- Implementation and Control. Mc Graw-Hill International Edition. USA.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive advantage: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E., (2008). *Competitive Advantage: creating and sustaining performance*. Amazon Digital Services Incorporated.
- Porter, Michael, E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*. New York : Free Press.
- Porter, Michael, E. 2008. *Strategi Bersaing (Competitive strategy)*.Tangerang: Karisma publishing group.
- Prajogo D.I, McDermott P, Goh M, Impact of value chain activities on quality and innovation, *International Journal of Operations & Production Management*, 2008, 28(7): 615-635
- Ricky Virona Martono. (2019). “Dasar-dasar Manajemen Rantai Pasok”, BumiAksara, 1-21.
- Robbins, S.P. and Coulter, M., 2016, *Management 13E*, Pearson.
- Santo F. Wijaya dan Suparto Darudianto (2009:116), *ERP & Solusi Bisnis*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Sariyun Naja Anwar, (2013). ”Manajemen Rantai Pasok (*Supply Chain Management*) Konsep dan Hakikat“. *MANAJEMEN RANTAI PASOKAN (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT) : KONSEP DAN HAKIKAT | Jurnal Dinamika Informatika* (unisbank.ac.id)
- Setiawan & Augustine Ine, 2008. *Perencanaan Struktur Baja dengan metode LFRD*, Erlangga.: Jakarta
- Shank, Jhon K., Govindarajan Vijay. 2000. *Strategic Cost Management and the Value Chain.*, Thomson Learning: USA.
- Sihite, M., 2018, *Competitive Advantage: Mediator of Diversification and Performance*. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 288(1), 1–6. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/288/1/012102>
- Sohel, Shanewaz & Mohammad Atiqur Rahman, Abu & Uddin, Md. (2014). *Competitive Profile Matrix (CPM) as a Competitors’ Analysis Tool: A Theoretical Perspective*. *International Journal of Human Potential Development*. 3. 40-47.
- Standar IATF 16949:2016. *Standar IATF 16949:2016 Mengarahkan Industri Otomotif Menuju Improvement - IPQI Diakses pada 20 April 2021*.
- Stein, T., & Sweat, J. (1999) *Killer supply chains*. *Information Week* 708(9), 36–46.
- Sugiono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*.

Alfabeta. Bandung.

- Sutarno. 2012. *Serba-Serbi Manajemen Bisnis*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Terry G, 2005, *Dasar-Dasar Manajemen*, Jakarta: PT, Bumi Aksara
- Tewal, B. 2010. Pengaruh Strategi Bersaing dan Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan Perhotelan di Sulawesi Utara. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 8, No. 2. Hal.464-470.
- Trott, Paul. 2005. *Inovation management and new product development*. England: Prentice Hall.
- Utama, A. 2010. Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Pada Era Kompetensi Global. *Jurnal Efisiensi*, 10(1):142.
- Utaminingsih, A. 2016. Pengaruh Orientasi Pasar, Inovasi, Dan Kreativitas Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran Pada UKM Kerajinan Rotan Di Desa Teluk Wetan, Welahan, Jepara. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 31(2), 77–87.
- Varis, M., & Littunen, H. 2010. Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 13(2), 128–154.
- Velcu, O. 2010. Strategic Alignment of ERP Implementation Stages: An Empirical Investigation. *Information dan Management*, Vol. 47, Halaman 158-166
- Wang, C.L., & P.K. Ahmed. 2004. *Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda*. *The International Journal of Management Reviews*
- Weihrich, Heinz. (1982). "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis," *Long Range Planning* 15, no. 2.
- Womack, JP., Jones D.T., (1990). "Lean Thinking". USA: Prentice Hall