

BAB II

Tinjauan Pustaka

2.1. *Innovativeness*

Innovativeness berarti organisasi bersedia untuk mengejar ide dan konsep baru dalam proses, produk, atau pengembangan layanan. Proaktif mengacu pada organisasi dengan karakteristik yang berwawasan ke depan dan responsif dalam lingkungan industri yang terlibat (Green, Covin, & Slevin, 2008). Dari perspektif makro, '*innovativeness*' adalah kapasitas inovasi baru untuk menciptakan perubahan paradigma dalam sains dan teknologi dan / atau struktur pasar dalam suatu industri. Dari perspektif mikro, '*innovativeness*' adalah kapasitas dari inovasi baru untuk memengaruhi sumber daya pemasaran, sumber daya teknologi, keterampilan, pengetahuan, kemampuan, atau strategi perusahaan (Garcia & Calantone, 2002). *Innovativeness* menyimpulkan kesediaan untuk proaktif dalam melepaskan kebiasaan lama dan untuk mencoba ide-ide eksperimental dengan mencari peluang baru daripada mengambil keuntungan dari kekuatan saat ini (Panayides & Lun, 2009).

Inovasi sering dikaitkan dengan produk baru, temuan baru, atau invensi, teknologi baru, cara baru, model baru, aroma baru, kemasan baru, dan hal-hal lain yang baru. Inovasi sebagai keberhasilan ekonomi berkat adanya pengenalan cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi *input* menjadi *output* (teknologi) yang menghasilkan perubahan besar atau drastis dalam perbandingan antara nilai guna yang dipersepsikan oleh konsumen atas manfaat

suatu produk (barang dan/atau jasa) dan harga yang ditetapkan oleh produsen. Inovasi yang berhasil adalah inovasi yang menciptakan nilai besar untuk konsumen, untuk komunitas, dan lingkungan pada saat yang sama.

Inovasi tidak saja berarti “kebaruan” atau sesuatu yang baru, barang dan/atau jasa baru atau sistem produksi baru atau cara memasarkan yang baru; “kebaruan” itu perlu disertai dengan dampak positif bagi konsumen dan produsen; “kebaruan” itu harus menciptakan nilai guna bagi konsumen dan nilai tambah bagi produsen; “kebaruan” yang menghasilkan kesuksesan ekonomi dan social, pada konteks inovasi dan penciptaan nilai tingkat individu, organisasi, dan masyarakat (*society*). Perusahaan berinovasi untuk menciptakan relasi antara nilai guna dan harga nilai (nilai moneter) yang lebih tinggi atas produk yang dihasilkannya bagi konsumen (*consumers*) dan/atau pengguna (*users*) yang ditargetkan, yang pada akhirnya produk tersebut tidak hanya akan bermanfaat bagi konsumen dan/atau pengguna tetapi juga bagi produsen.

Secara singkat inovasi adalah pengenalan cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi *input* menjadi *ouput* sehingga menghasilkan perubahan besar dalam perbandingan antara nilai guna dan harga yang ditawarkan kepada konsumen dan/atau pengguna. Inovasi harus berhasil menciptakan nilai (yang dipersepsikan konsumen dan/atau pengguna) yang lebih tinggi daripada harga yang harus dibayar konsumen atau pembeli (Fontana, 2011).

Wawancara yang dilakukan oleh (Sawhney, Wolcott, & Arro, 2006) pada manajer inovasi di sejumlah perusahaan besar, dan mereka mengembangkan

kuesioner survei yang dikirim ke 19 perusahaan. Menganalisis data ini, mereka memperoleh 'radar inovasi' untuk mewakili 12 dimensi inovasi bisnis yang mereka identifikasi. Definisi mereka tentang 'inovasi bisnis' tidak berfokus pada hal-hal baru, melainkan apa pun yang menciptakan nilai baru bagi pelanggan. Oleh karena itu menciptakan hal baru tidak perlu atau tidak cukup untuk penciptaan nilai tersebut. Sebagai gantinya, mereka mengusulkan pendekatan sistematis untuk inovasi bisnis, yang mana terjadi dalam 12 dimensi berbeda:

1. *Offerings*, Penawaran adalah produk dan layanan perusahaan. Inovasi sepanjang dimensi ini membutuhkan penciptaan produk dan layanan baru yang dihargai oleh pelanggan.
2. *Platform*, platform adalah seperangkat komponen umum, metode perakitan atau teknologi yang berfungsi sebagai blok bangunan untuk portofolio produk atau layanan. Inovasi platform melibatkan pengeksploitasian "kekuatan kesamaan" - menggunakan modularitas untuk membuat serangkaian penawaran turunan yang lebih cepat dan murah daripada jika mereka merupakan barang yang berdiri sendiri.
3. *Solutions*, Solusi adalah kombinasi produk, layanan, dan informasi yang disesuaikan dan terintegrasi yang memecahkan masalah pelanggan. Inovasi solusi menciptakan nilai bagi pelanggan melalui berbagai macam dan kedalaman integrasi berbagai elemen.
4. *Customers*, Pelanggan adalah individu atau organisasi yang menggunakan atau mengkonsumsi penawaran perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Untuk berinovasi sepanjang dimensi ini, perusahaan dapat menemukan segmen

pelanggan baru atau mengungkap kebutuhan yang tidak terpenuhi (dan terkadang tidak diartikulasikan).

5. *Customer Experience*, Dimensi ini mempertimbangkan segala hal yang dilihat, didengar, dirasakan, dan dialami oleh pelanggan saat berinteraksi dengan perusahaan setiap saat. Untuk berinovasi di sini, perusahaan perlu memikirkan kembali antarmuka antara organisasi dan pelanggannya.
6. *Value Capture*, Pengambilan Nilai mengacu pada mekanisme yang digunakan perusahaan untuk merebut kembali nilai yang diciptakannya. Untuk berinovasi sepanjang dimensi ini, perusahaan dapat menemukan aliran pendapatan yang belum dimanfaatkan, mengembangkan sistem penetapan harga baru dan sebaliknya memperluas kemampuannya untuk menangkap nilai dari interaksi dengan pelanggan dan mitra.
7. *Processes*, Proses adalah konfigurasi kegiatan bisnis yang digunakan untuk melakukan operasi internal. Untuk berinovasi sepanjang dimensi ini, perusahaan dapat mendesain ulang prosesnya untuk efisiensi yang lebih besar, kualitas lebih tinggi, atau waktu siklus yang lebih cepat. Perubahan tersebut mungkin melibatkan memindahkan proses atau memisahkan *front-end* dari backendnya.
8. *Organization*, Organisasi adalah cara di mana perusahaan menyusun dirinya, kemitraannya, dan peran serta tanggung jawab karyawannya. Inovasi organisasi sering melibatkan memikirkan kembali ruang lingkup kegiatan perusahaan serta mendefinisikan kembali peran, tanggung jawab dan insentif dari berbagai unit bisnis dan individu.

9. *Supply Chain*, Rantai pasokan adalah urutan kegiatan dan agen yang memindahkan barang, layanan dan informasi dari sumber ke pengiriman produk dan layanan. Untuk berinovasi dalam dimensi ini, perusahaan dapat merampingkan aliran informasi melalui rantai pasokan, mengubah strukturnya atau meningkatkan kolaborasi para pesertanya.
10. *Presence, Points of presence* adalah saluran distribusi yang digunakan perusahaan untuk membuat penawaran ke pasar dan tempat-tempat di mana penawarannya dapat dibeli atau digunakan oleh pelanggan. Inovasi dalam dimensi ini melibatkan penciptaan titik kehadiran baru atau menggunakan yang sudah ada dengan cara-cara kreatif.
11. *Networking*, Sebuah perusahaan dan produk serta layanannya terhubung ke pelanggan melalui jaringan yang terkadang dapat menjadi bagian dari keunggulan kompetitif perusahaan. Inovasi dalam dimensi ini terdiri dari peningkatan jaringan yang meningkatkan nilai penawaran perusahaan.
12. *Brand*, Merek adalah simbol, kata atau tanda yang melaluinya perusahaan mengomunikasikan janji kepada pelanggan. Untuk berinovasi dalam dimensi ini, perusahaan memanfaatkan atau memperluas mereknya dengan cara-cara kreatif.

2.2. Manajemen Rantai pasokan (*supply chain management*)

Rantai pasokan didefinisikan sebagai sekumpulan tiga atau lebih entitas (organisasi atau individu) yang terlibat langsung dalam aliran produk, layanan, keuangan, dan / atau informasi hulu dan hilir dari suatu sumber ke pelanggan (Mentzer , et al., 2001). Rantai pasokan didefinisikan sebagai proses manufaktur

terintegrasi di mana bahan baku diproduksi menjadi produk akhir, kemudian dikirim ke pelanggan (melalui distribusi, ritel, atau keduanya) Pada level tertinggi, rantai pasokan terdiri dari dua proses dasar dan terintegrasi: (1) Proses Perencanaan Produksi dan Pengendalian Persediaan, dan (2) Proses Distribusi dan Logistik (Beamon , 1999).

Manajemen rantai pasok (*supply chain management* atau SCM) adalah sistem terintegrasi yang mengoordinasikan keseluruhan proses di dalam organisasi/perusahaan dalam mempersiapkan dan menyampaikan produk/jasa kepada konsumen. Proses ini mencakup proses perencanaan (*plan*), sumber input bagi proses (*source*) misalnya pengiriman bahan mentah dari pemasok, proses transformasi input menjadi output (*make*), transportasi, distribusi pergudangan (*deliver*), sistem informasi dan pembayaran produk/ jasa, sampai produk/jasa dikonsumsi oleh konsumen, dan layanan pengembalian produk/jasa (*return*). Tujuan dari setiap sistem rantai pasok adalah memaksimalkan akumulasi nilai (*value*) dan profit yang diciptakan oleh setiap komponen di dalam rantai pasok, yaitu nilai tambah yang diciptakan oleh pemasok kepada manufaktur, manufaktur kepada distributor, dan dari distributor kepada konsumen. Nilai ini tercipta dari nilai layanan dan harga sebuah produk jadi dengan total biaya yang ditanggung oleh seluruh sistem rantai pasok.

Jika dahulu persaingan merupakan persaingan antarorganisasi/ perusahaan/ manufaktur sekarang berubah menjadi persaingan antar-rantai pasok. Jika cara pandang dan sikap perusahaan hanya memikirkan kepentingan diri sendiri, maka ia akan kalah dalam persaingan. Ini karena nilai tambah yang diberikan pada sebuah

rantai pasok lebih besar dari nilai tambah dari sebuah perusahaan saja (atau nilai tambah dari manufaktur saja). Begitu juga biaya yang muncul dan keuntungan yang diperoleh dalam satu sistem rantai pasok akan lebih optimum dibandingkan biaya dan keuntungan hanya dari satu perusahaan saja di dalam sistem rantai pasok. Dari titik di mana bahan mentah diproses sampai menghasilkan barang jadi, maka semakin tinggi *value*-nya, semakin tinggi keuntungan yang bisa diperoleh dari penghasilan yang berasal dari barang jadi daripada dari bahan mentah (semakin dekat dengan konsumen, maka nilai tambah sebuah produk/jasa semakin tinggi. Dengan demikian, keuntungan pun semakin besar). Nilai produk ini mencakup perbandingan harga sebuah produk/jasa dengan apa yang diperoleh konsumen dari produk/jasa tersebut (Martono, 2018).

2.2.1. Integrasi Rantai Pasokan

Integrasi rantai pasokan adalah rencana kerja sama dan kegiatan yang dilakukan antara pemasok, produsen, distributor gudang, dan pengecer yang bertujuan untuk mengembangkan produk dengan mengubah bahan baku menjadi barang jadi bagi pelanggan (Qi, Huo, Wang, & Yeung, 2017). Integrasi rantai pasokan berupaya untuk meningkatkan keterkaitan dalam setiap komponen rantai, untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik dan untuk mendapatkan semua bagian dari rantai untuk berinteraksi dengan cara yang lebih efisien dan dengan demikian menciptakan visibilitas rantai pasokan dan mengidentifikasi hambatan (Chadha & Gagandeep, 2013). Menurut (Flynn, Huo, & Zhao, 2010) integrasi rantai pasokan adalah kolaborasi antara industrialis dan mitra rantai pasokan lainnya untuk mengembangkan aliran bahan, sumber daya,

suku cadang, dan informasi yang efektif dan efisien untuk menghasilkan produk dan layanan yang bernilai bagi pelanggan dengan menggunakan biaya yang rendah dan dengan waktu yang cepat.

Poin kunci tentang integrasi adalah bahwa semua organisasi dalam rantai pasokan yang sama memiliki tujuan keseluruhan yang sama, yaitu untuk memuaskan pelanggan akhir mereka. Pada dasarnya, semua anggota ingin menjual lebih banyak produk kepada pelanggan akhir - dengan demikian memberikan manfaat tambahan yang dapat dibagikan oleh anggota rantai. Jika ada bagian dari rantai pasokan gagal bekerja ke arah ini, maka seluruh rantai pasokan menderita. Jadi pesaing bukanlah perusahaan lain dalam rantai pasokan yang sama, tetapi perusahaan dalam rantai pasokan lainnya. Tujuan dari rantai pasokan terpadu adalah untuk meningkatkan efisiensi secara keseluruhan dan mengurangi biaya keseluruhan, daripada meminta masing-masing organisasi bekerja secara mandiri dan mendorong biaya dan inefisiensi ke bagian lain dari rantai tersebut. Manfaat dari integrasi eksternal adalah biaya yang lebih rendah karena operasi yang seimbang, stok yang lebih rendah, lebih sedikit ekspedisi, penghapusan duplikasi kegiatan yang membuang waktu atau tidak menambah nilai, layanan pelanggan yang lebih baik, dengan waktu tunggu yang lebih singkat, pengiriman lebih cepat dan lebih banyak customization (Waters, 2009).

Pembelian dan manajemen rantai pasokan saat ini mencerminkan penekanan yang berkembang mengenai pentingnya pemasok. Hubungan pemasok bergeser dari pendekatan permusuhan ke pendekatan yang lebih kooperatif dengan pemasok terpilih. Integrasi Pasokan melibatkan pemasok yang mengelola secara

profesional dan mengembangkan hubungan kerja yang erat dengan kelompok internal yang berbeda. Integrasi sebagai "proses inkorporasi atau menyatukan kelompok, fungsi, atau organisasi yang berbeda, baik secara formal atau informal, secara fisik atau dengan teknologi informasi, untuk bekerja bersama dan sering secara bersamaan pada bisnis umum terkait tugas atau tujuan". Integrasi Eksternal adalah manajemen rantai pasokan mewakili wajah eksternal organisasi dan juga berfungsi sebagai kendaraan utama untuk mengintegrasikan pemasok eksternal dan entitas lain ke dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan membuat dan memelihara hubungan dengan grup eksternal dengan perusahaan, Hubungan ini dalam beberapa hal lebih penting daripada hubungan internal manajemen pasokan. Perkerjaan utama manajemen pasokan melakukan integrasi eksternal dengan pemasok. Tanggung jawab utama manajemen rantai suplai adalah mempertahankan komunikasi yang terbuka dengan pemasok dan memilih pemasok untuk melakukan bisnis (Handfield, Monczka, Giunipero, & Patterson, 2011).

Faktor-faktor integrasi rantai pasokan yang divalidasi menunjukkan dua proses untuk integrasi dengan pemasok dan dengan pelanggan. Ini melibatkan pengambilan keputusan bersama dalam proses kritis dengan mitra rantai pasokan dan berbagi informasi dengan mitra rantai pasokan (Talavera, 2017).

2.2.2. Kinerja Rantai Pasokan

Dalam studi (Talavera, 2017) ini, satu set langkah-langkah rantai pasokan yang lebih holistik dikembangkan yang berusaha untuk mengukur efisiensi rantai pasokan, responsif, fleksibilitas, kepuasan pelanggan, dan efisiensi biaya. Studi ini

juga mencoba mengukur ukuran kinerja rantai pasokan secara holistik dengan berfokus pada dua dimensi: (a) langkah-langkah efektivitas rantai pasokan (yang mengacu pada langkah-langkah output yang mencerminkan responsifitas rantai pasokan untuk merespons kebutuhan mitra rantai pasokan) dan (b) langkah-langkah efisiensi rantai pasokan (yang mengacu pada langkah-langkah berbasis biaya atau keuangan untuk menilai efisiensi rantai pasokan).

Banyak organisasi saat ini telah menyadari bahwa metrik kinerja sangat penting untuk mengelola bisnis dan mencapai hasil yang diinginkan. Banyak organisasi ingin melakukan " *right things* " (efektivitas) dan melakukannya " *right* " (efisiensi). Namun, hanya menyatakan dua tujuan tidak memadai kecuali ada metrik spesifik dan terukur yang memungkinkan organisasi untuk mengukur apakah tujuan ini tercapai atau tidak (Coyle, Gibson, Novack, & Langley, 2016). Ada empat kategori utama untuk memeriksa kinerja logistik dan rantai pasokan: (1) waktu, (2) kualitas, (3) biaya, (4) Metrik pendukung.

Dari studi yang dilakukan oleh (Akyuz & Erkan, 2010) berpendapat bahwa metrik pengukuran kinerja harus:

- 1) Mencerminkan keseimbangan antara ukuran finansial dan non-finansial
- 2) Mampu mengukur kemitraan, kolaborasi, kelincahan, fleksibilitas, produktivitas informasi, dan mampu mendefinisikan keunggulan bisnis

Jelas bahwa membangun dan menerapkan sistem pengukuran kinerja untuk memenuhi semua persyaratan ini adalah tugas yang menantang yang memerlukan pertimbangan simultan dari manajemen proses bisnis, masalah teknis dan

organisasi / manajerial. Tantangan-tantangan ini diperkuat oleh meningkatnya tekanan untuk mengukur kemitraan, kolaborasi, kelincahan, dan persyaratan keunggulan bisnis di era sekarang. Karena itu, masalah ini memerlukan pendekatan 'seimbang', 'luas organisasi', 'dinamis' dan 'pembelajaran berkelanjutan' berdasarkan praktik manajemen proses bisnis yang baik (Akyuz & Erkan, 2010).

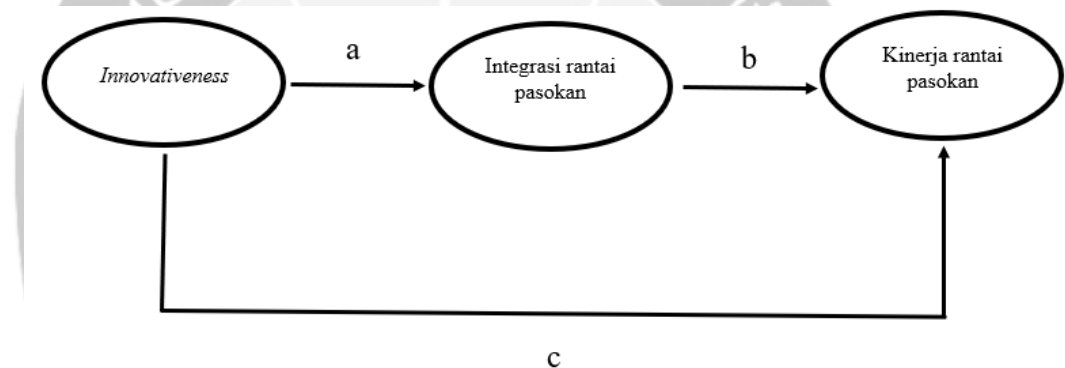
Kinerja rantai pasokan mengacu pada aktivitas rantai pasokan yang diperluas dalam memenuhi persyaratan pelanggan akhir, termasuk ketersediaan produk, pengiriman tepat waktu, dan semua inventaris serta kapasitas yang diperlukan dalam rantai pasokan untuk memberikan kinerja tersebut secara responsif. Kinerja rantai pasokan melintasi batas perusahaan karena mencakup bahan dasar, komponen, sub-rakitan, dan produk jadi, dan distribusi melalui berbagai saluran ke pelanggan akhir. Ini juga melintasi garis organisasi fungsional tradisional seperti pengadaan, manufaktur, distribusi, pemasaran & penjualan, dan penelitian & pengembangan (Hausman, 2003).

Rantai Pasokan perlu tampil di tiga dimensi utama:

1. Layanan, berkaitan dengan kemampuan untuk mengantisipasi, menangkap dan memenuhi permintaan pelanggan dengan produk yang dipersonalisasi dan pengiriman tepat waktu; Aset melibatkan apa pun dengan nilai komersial, terutama inventaris dan uang tunai; dan Kecepatan mencakup metrik yang terkait waktu - mereka melacak respons dan kecepatan eksekusi.

2. Aset, utama yang terlibat dalam rantai pasokan adalah inventaris di seluruh rantai. Dua metrik yang biasanya digunakan untuk inventaris adalah: Nilai Moneter dan Pasokan Waktu atau Perputaran Persediaan
3. Kecepatan, Ada serangkaian metrik yang terkait dengan ketepatan waktu, kecepatan, daya tanggap, dan fleksibilitas. Lainnya adalah: Waktu Siklus (Aliran) di Node, Waktu Siklus Rantai Suplai, Siklus Konversi Tunai, dan Fleksibilitas "Terbalik"

2.3. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan analisis regresi, inovasi proses dan inovasi layanan secara signifikan terkait dengan kinerja organisasi. Selain itu juga menunjukkan bahwa proses inovasi memiliki dampak positif pada kinerja organisasi (Hilman & Kaliappen, 2015). Ada hubungan antara kemampuan inovasi dan kinerja perusahaan (Saunila, Pekkola, & Ukko, 2014). Hasilnya mengungkapkan efek positif dari inovasi pada kinerja perusahaan di industri manufaktur (Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpan, 2011). Manfaat dari penggunaan inovasi pada rantai

pasokan adalah meningkatkan kompetensi pada rantai pasokan perusahaan (Bravo, Montes, & Moreno , 2017).

H1 Innovativeness dalam rantai pasokan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat kinerja rantai pasokan.

Tingkat kualitas kemitraan dan integrasi rantai pasokan secara positif dipengaruhi oleh mekanisme sosialisasi dan kemampuan inovasi teknologi. Dengan meningkatnya kemampuan inovasi teknologi, tingkat integrasi rantai pasokan akan meningkat (Lin, 2014). Produsen lebih cenderung menjadi efektif dalam integrasi rantai pasokan ketika melakukan upaya tanpa henti untuk memahami ide-ide baru dengan mencari peluang baru (Seo, Dinwoodie , & Kwak, 2014). Kemampuan untuk bekerja bersama dengan mitra telah memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan dan menghubungkan operasi untuk meningkatkan efektivitas serta memulai inovasi radikal dan tambahan (Soosay, Hyland, & Ferrer, 2008).

H2 Innovativeness dalam rantai pasokan memiliki pengaruh positif terhadap tingkat integrasi rantai pasokan.

Hasil penelitian (Huang, Yen , & Liu , 2014) menunjukkan bahwa integrasi rantai pasokan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pemasoki. Ditemukan bahwa ada hubungan positif antara integrasi rantai pasokan dan Kemampuan Kompetitif dan integrasi rantai pasokan memiliki efek positif pada Kinerja Bisnis (Özdemir, Simonetti, & Jannelli, 2015). Pada penelitian yang di lakukan oleh (LEUSCHNER, ROGERS , & CHARVET , 2013) memberikan bukti

bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara integrasi rantai pasokan dan kinerja perusahaan.

Integrasi rantai pasokan meningkatkan kinerja jika kompleksitas pasokan tinggi, sedangkan pengaruh integrasi rantai pasokan yang sangat terbatas atau tidak ada dapat dideteksi jika kompleksitas pasokan rendah (Gimenez, Vaart, & Donk, 2012). Integrasi dalam rantai pasokan secara positif dapat mempengaruhi kinerja rantai pasokan (Koçoğlu, İmamoğlu, İnce, & Keskin, 2011). Integrasi rantai pasokan (indeks integrasi rantai pasokan) ditemukan secara signifikan terkait dengan kinerja rantai pasokan (Talavera, 2017).

H3 Tingkat integrasi rantai pasokan mempengaruhi secara positif terhadap tingkat kinerja rantai pasokan.

Hasil penelitian (Jimenez-Jimenez, Costa, & Rodriguez, 2019) menunjukkan bahwa kolaborasi pada rantai pasokan memiliki efek positif pada inovasi teknologi. Pemasok, pelanggan, dan integrasi internal mampu meningkatkan *green product* dan inovasi proses. (Wu, 2013). Dengan meningkatnya kemampuan inovasi teknologi, tingkat integrasi rantai pasokan akan meningkat (Lin, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh (Lee, Seo, & Dinwoodie, 2016) mendukung integrasi rantai pasokan dan memberikan bukti yang menguatkan secara empiris hubungan yang diperkirakan antara integrasi rantai pasokan dan kinerja logistik, yang menyiratkan bahwa internal, pemasok dan integrasi pelanggan memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kinerja logistik. (Li, Yang, Sun, & Sohal, 2009) menyimpulkan bahwa efek implementasi Teknologi Informasi pada kinerja rantai pasokan dimediasi oleh integrasi rantai pasokan.

Pengembangan integrasi rantai pasokan dapat meningkatkan kinerja organisasi karena dengan adanya integrasi rantai pasokan dapat meningkatkan kemampuan untuk secara efektif melakukan kegiatan terpadu dapat membantu untuk memenuhi permintaan konsumen. Ini menunjukkan bahwa hubungan dengan pemasok, pelanggan, dan di antara unit fungsional organisasi meningkatkan penciptaan pengetahuan, orientasi inovasi, dan akibatnya meningkatkan kinerja rantai pasokan (Singhry , 2015). Variabel mediator menyumbang sebagian besar hubungan antara variabel independen dan dependen (Baron dan Kenny, 1986). Dari paragraf sebelumnya, penulis mengusulkan bahwa Integrasi rantai pasokan sebagai variabel mediasi antara *innovativeness* dan Kinerja rantai pasokan. Jika inovasi berpotensi mampu mempengaruhi Integrasi rantai pasokan, maka itu pada gilirannya dapat mempengaruhi Kinerja rantai pasokan:

H4 Tingkat integrasi rantai pasokan sebagai mediasi hubungan antara *innovativeness* dalam rantai pasokan dan tingkat kinerja rantai pasokan.