



S E P

Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian

(Journal of Social and Agricultural Economics)



**PENGARUH KETANGKASAN RANTAI PASOK TERHADAP KINERJA
BISNIS KEDAI KOPI DI KOTA MALANG**

***THE EFFECT OF SUPPLY CHAIN AGILITY ON BUSINESS PERFORMANCE
OF COFFEE SHOPS IN MALANG CITY***

**Anisa Aprilia^{1*}, Fitrotul Laili¹, Putri Budi Setyowati¹, Riska Ayu Febriana¹, Kristoforus
Farian Waringga¹**

¹Jurusan Sosial Ekonomi, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang 65145, Indonesia.

*email: anisa.asa@ub.ac.id

Naskah diterima: 08/11/2020

Naskah direvisi: 24/03/2021

Naskah diterbitkan: 31/03/2021

ABSTRACT

Today, the cafe business in Indonesia is rapidly expanding. As a result, business competition in the coffee shop industry is fierce. In the face of increasingly complex business competition, supply chain agility is critical for increasing competitive advantage. The aim of this research was to examine the impact of supply chain agility on the performance of the coffee shop industry in Malang City, East Java. The information on research data was obtained from 65 coffee shop managers or owners, who were surveyed with a questionnaire and analyzed with WrapPLS. According to the research's findings, supply chain agility has a positive and significant impact on coffee shop business performance, and thus plays a role in achieving a competitive advantage for coffee shops. Coffee shop businesses can maintain and increase customer satisfaction and loyalty by optimizing supply chain agility.

Key words: *supply chain agility; business performance; coffee shop*

ABSTRAK

Dewasa ini, bisnis kafe mengalami peningkatan pesat di Indonesia. Karenanya kompetisi bisnis pada industri kedai kopi sangat ketat. Ketangkasan rantai pasok menjadi penting untuk meningkatkan keunggulan kompetitif di tengah persaingan bisnis yang semakin kompleks. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh ketangkasan rantai pasok terhadap kinerja bisnis kedai kopi yang berada di Kota Malang, Jawa Timur. Informasi data penelitian diperoleh dari 65 manajer atau pemilik kedai kopi yang digali menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan WrapPLS. Temuan penelitian ini adalah ketangkasan rantai pasok memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis kedai kopi sehingga berperan untuk mencapai keunggulan kompetitif kedai kopi. Dengan adanya ketangkasan rantai pasok, para pelaku bisnis kedai kopi dapat menjaga serta meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Kata kunci: *ketangkasan rantai pasok; kinerja bisnis; kedai kopi*

How to Cite: Aprilia, A., Laili, F., Setyowati, P.B., Febriana, R.A., Farian Waringga, K.F. (2021). Pengaruh Ketangkasan Rantai Pasok Terhadap Kinerja Bisnis Kedai Kopi Di Kota Malang. *JSEP: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 14(1): 32-46.

PENDAHULUAN

Ketangkasan (*agility*) saat ini menjadi tren dan fokus pelaku usaha dalam melakukan manajemen rantai pasokan. Kemunculan konsep ini dipicu dengan adanya persaingan yang sangat ketat dan perubahan lingkungan yang tidak pasti atau tidak menentu sedangkan para pelaku usaha dituntut untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang beragam dan berubah-ubah dengan waktu yang begitu cepat (Dhaigude & Kapoor, 2017). *Agility* tidak hanya berfokus pada kemampuan bagaimana pelaku usaha merespon perubahan lingkungan melainkan menjadi kemampuan yang secara menyeluruh ada di dalam perusahaan yang mencakup struktur organisasi, sistem informasi, proses logistik, dan pola pikir (Carvalho, Azevedo, & Cruz-Machado, 2012). Kunci dari *agility* adalah fleksibilitas dimana pelaku usaha dapat bertindak luwes dalam menghadapi perubahan lingkungan (Jermsttiparsert & Pithuk, 2019). Disisi lain, dalam proses menjalankan usaha, pelaku usaha tidak dapat bergerak sendiri tanpa ada pihak yang membantu dalam proses memunculkan ide hingga pada proses penciptaan produk secara efektif dan efisien. Dengan demikian, memunculkan sebuah konsep baru dalam manajemen rantai pasokan yang disebut dengan ketangkasan rantai pasok (*agility supply chain*) (Flynn, Huo, & Zao, 2010). Keahlian suatu usaha untuk dapat merespon lebih cepat baik dari sisi volume produksi maupun produk yang beragam, menjaga kualitas produk yang baik, meminimalkan biaya dan menciptakan inovasi baru merupakan konsep ketangkasan rantai pasokan. Dengan demikian, para pelaku usaha perlu menetapkan strategi yang tepat guna meningkatkan ketangkasan rantai pasokan dengan biaya yang dapat diterima dan seminimal mungkin (Ismail, Rose, Uli, & Abdullah, 2012).

Persaingan bisnis yang semakin kompleks menjadi hal yang tidak mudah bagi pelaku usaha dalam mempertahankan keunggulan di dalam pasar. Pelaku bisnis selalu memiliki keinginan dan tujuan untuk menjadi pemenang di dalam lingkungan pasar. Untuk memenangkan pasar, maka pelaku usaha perlu menyusun strategi yang baik dengan cara menggapai keunggulan kompetitif serta meningkatkan performansi bisnis perusahaan (Sukati, Abdul, Baharun, Alifiah, & Ahmad, 2012). Performa bisnis menjadi indikator perkembangan bisnis dimana bisnis yang mampu bersaing menekankan pada cara menciptakan nilai yang lebih kepada konsumen dengan menciptakan produk atau jasa yang memiliki kelebihan dibandingkan dengan kompetitor (Eckstein, Goellner, Blome, & Henke, 2015). Keunggulan kompetitif tidak hanya sebatas menyediakan produk murah pada tempat dan waktu yang tepat melainkan juga perlu meningkatkan kinerja rantai pasokannya agar menjadi lebih kompetitif dan efisien (Ayoub & Abdallah, 2019). Dengan demikian, ketangkasan rantai pasok dalam penerapan manajemen rantai pasok membuka jalan kesempatan bagi pelaku usaha untuk meningkatkan performa bisnisnya.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dengan ketangkasan rantai pasokan secara signifikan mampu meningkatkan kinerja bisnis perusahaan (Goswami & Kumar, 2018; Irfan, Wang, & Akhtar, 2019). Ketangkasan rantai pasokan berpengaruh pada peningkatan kinerja kompetitif di dalam perusahaan baik dari segi operasional maupun dari segi keuangan. Apabila setiap pelaku dalam rantai pasokan terintegrasi dan dapat bekerjasama dengan baik, hal ini akan menciptakan keunggulan daya saing (Irfan, Wang, & Akhtar, 2019). Kinerja keuangan perusahaan secara langsung dipengaruhi oleh ketangkasan pemasaran. Respon yang secara efektif diberikan dalam lingkungan yang tidak pasti mampu menyediakan nilai yang lebih kepada pelanggan, perusahaan, dan pemangku kepentingan. Disisi lain, ketangkasan rantai pasok berdampak pada perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta mampu mendapatkan loyalitas

dari pelanggan. Ketangkasan rantai pasokan memberikan keterampilan bagi pelaku usaha untuk meningkatkan kemampuan dalam merespon pasar lebih cepat, menciptakan pangsa pasar serta peningkatan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Gligor, Esmark, & Holcomb, 2015).

Kedai kopi saat ini menjadi bidang usaha yang sangat diminati oleh para pelaku usaha khususnya yang terjadi di Kota Malang. Kedai kopi di Kota Malang saat ini tidak lagi bernuansa sederhana warung kopi melainkan sudah berkembang dengan menerapkan teknologi canggih serta konsep lingkungan yang lebih modern dengan menyediakan tempat luas untuk berkumpul, fasilitas WiFi serta riasan kedai kopi yang menarik mata untuk berfoto dan di unggah ke sosial media. Atraksi bartender dengan peralatan canggih untuk menghidangkan kopi juga menjadi daya tarik bagi konsumen untuk datang dan melihat atraksi tersebut (Hariyanto, Yuniawan, & Putra, 2019). Kota Malang yang notabene merupakan Kota Pendidikan atau Kota Pelajar menjadi pangsa pasar baru bagi pelaku usaha untuk membangun usaha kedai kopi. Sehingga, berkembangnya bisnis kedai kopi di Kota Malang ini diikuti oleh tren para kaum muda yang gemar dengan kegiatan berkumpul atau nongkrong. Saat ini kopi dianggap sebagai bagian dari gaya hidup, tidak hanya bagi para pebisnis melainkan juga bagi para mahasiswa sembari berkumpul dan mengerjakan tugas bersama teman-teman (Wijayati, Fahleti, & Arianto, 2019).

Sementara itu, minat masyarakat pada kopi semakin beragam, tidak hanya pada kopi hitam tubruk yang rasanya pahit melainkan dengan variasi rasa baru yang lebih bisa dinikmati oleh banyak kalangan masyarakat bahkan untuk konsumen yang sebelumnya tidak menyukai kopi. Perkembangan ini menjadi tantangan bagi para pemilik kedai kopi untuk melakukan inovasi sekaligus menjaga kualitas biji kopi sehingga menciptakan kepuasan lebih bagi konsumen. Keberlangsungan pasokan biji kopi juga menjadi hal yang sangat penting dimana hal ini untuk memastikan produk selalu tersedia bagi konsumen. Inovasi serta keunikan produk yang menarik bagi konsumen selain dari segi rasa menjadi kunci keberhasilan bisnis kedai kopi (Sumartini, L. C. & Tias, 2019). Dengan demikian, loyalitas konsumen dapat ditingkatkan, kebutuhan konsumen dapat terpenuhi, dan pelaku bisnis mendapat keuntungan yang lebih besar. Hal ini menjadi indikator bahwa usaha kedai kopi memiliki performa bisnis yang semakin baik.

Menghadapi kondisi demikian minat konsumsi akan kopi cenderung mengalami perubahan. Oleh karena ini para pelaku usaha perlu adanya penyesuaian kondisi dan penerapan strategi bisnis baru. Tantangan bisnis saat ini juga tidak lepas dari usaha pemenuhan permintaan konsumen yang disesuaikan dengan kondisi pasar yang demikian (Irfan, Wang, Akhtar, 2019). Pelaku usaha tidak lepas dari aktivitas rantai pasok yang turut berperan dalam pemenuhan pasar. Fleksibilitas dan kelincahan rantai pasok sangat diperlukan dalam menghadapi permasalahan tersebut. Perusahaan perlu melakukan kerjasama dengan pemasok dan pelanggan untuk dapat memenuhi peluang pasar dan tercapainya kelincahan rantai pasok.

Seiring dengan perubahan perilaku pasar yang terus terjadi maka seorang manajer perlu melakukan pengaturan dan pengembangan strategi terbaru yang sesuai dengan kondisi untuk dapat melakukan penawaran dengan biaya yang dapat diterima. Pemilik usaha kedai kopi perlu melakukan kerjasama dengan pemasok dan pelanggan untuk dapat memenuhi peluang pasar dan tercapainya kelincahan rantai pasok. Oleh karena itu penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketangkasan rantai pasok (*supply chain agility*) terhadap kinerja bisnis. Sehingga diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategi pengendalian yang dapat diterapkan oleh pemilik usaha kedai kopi di Malang. Penelitian terkait ketangkasan rantai pasok sudah pernah dilakukan oleh (Irfan,

Wang, Akhtar, 2019; Kim & Chai, 2017) dimana penelitian ketangkasan rantai pasok digunakan untuk produk fashion dan produk global. Adapun kebaharuan penelitian ini adalah model disusun dengan seksama untuk melihat sejauh mana hubungan serta proses perkembangan ketangkasan rantai pasok berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis kopi di Kota Malang.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, terdapat 2 variabel yang digunakan yaitu variabel ketangkasan rantai pasok (*Supply Chain Agility / SCA*) dan variabel kinerja bisnis (*Business Performance / BP*). Pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modeling / SEM*) merupakan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini dimana metode ini dapat bekerja dengan beberapa variabel terikat, adanya pengujian korelasi antar variabel, dan pengukuran tingkat kesalahan (Dissanayake & Cross, 2018). Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan WrapPLS yang merupakan metode statistika multivariat (Solimun, Fernandes, & Nurjannah, 2017). Pendekatan WrapPLS dapat digunakan untuk mengetahui sebab-akibat yang terjadi pada usaha kedai kopi di Kota Malang. Adapun responden yang diambil berdasarkan *judgement sampling* yang merupakan manajer atau pemilik kedai kopi di Kota Malang dengan jumlah 65 orang yang telah beroperasi lebih dari dua tahun. Penelitian ini dilaksanakan di Kota Malang, dengan waktu pelaksanaan selama tiga bulan dalam kurun waktu Juli-September 2020 serta pelaksanaan penelitian dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur.

Kuesioner penelitian dikembangkan dengan menggunakan satuan ukur yang telah ada pada penelitian sebelumnya untuk menghubungkan model penelitian yang digunakan dengan data. Sedangkan variabel penelitian diukur menggunakan tujuh skala likert (1-7) dengan keterangan sangat tidak setuju hingga sangat setuju terhadap pernyataan yang ada pada kuesioner penelitian. Seluruh elemen pengukuran disesuaikan dengan topik penelitian yang dicantumkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pengukuran Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator
Ketangkasan Rantai Pasok (Irfan, Wang, Akhtar, 2019; Kim & Chai, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketangkasan merespon perubahan permintaan 2. Adanya kerjasama yang baik dengan <i>supplier</i> 3. Adanya integrasi informasi 4. Adanya pengembangan layanan konsumen 5. Ketangkasan terhadap perubahan pasar 6. Inventaris dan tingkat permintaan tampak jelas di rantai pasok
Kinerja Bisnis (Irfan, Wang, Akhtar, 2019; Kim & Chai, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat pertumbuhan penjualan 2. <i>Market share</i> 3. <i>Return on sale</i> 4. <i>Operating profit</i> 5. Kepuasan konsumen

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Ditemukan analisis statistik deskriptif pada penelitian ini dari indikator penelitian dengan variabel ketangkasan rantai pasok (SCA) dan Kinerja Bisnis (BP). Deskripsi Variabel dilakukan untuk menganalisis tanggapan responden yang disajikan dalam bentuk nilai rata-rata, nilai maksimal, nilai minimal serta standar deviasi tiap indikator dari masing-masing variabel laten. Perlu dilakukan penyusunan kriteria dalam interpretasi untuk melihat posisi dari indikator atau variabel (buruk, sedang, baik atau sangat baik). Hal ini dilakukan dengan cara menghitung interval kelas sebagai kriteria rata-rata skor. Penentuan rentang skala interval dapat diperoleh melalui rumus (Solimun, Fernandes, & Nurjannah, 2017):

$$RS = \frac{m-n}{b}$$

$$RS = \frac{7-1}{7} = 0,86$$

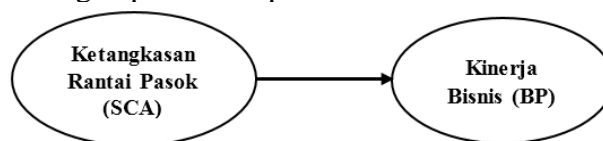
Dimana:

- RS : Rentang skala pada interval kelas
- m : Skor tertinggi yaitu 7 (tujuh)
- n : Skor terendah yaitu 1 (satu)
- b : Jumlah kelas

Berdasarkan perhitungan diatas, maka interval antar skala dari satu kelompok dengan kelompok lain adalah sebesar 0,86. Berdasarkan hasil tersebut, maka didapatkan tabel interval acuan sebagai berikut:

- 1 – 1,86 : Sangat Tidak Setuju
- 1,86 – 2,72 : Tidak Setuju
- 2,72 – 3,58 : Agak Tidak Setuju
- 3,58 – 4,44 : Netral
- 4,44 – 5,3 : Agak Setuju
- 5,3 – 6,16 : Setuju
- 6,16 > : Sangat Setuju

Adapun hasil perhitungan interval skala linkert diatas dapat digunakan sebagai acuan dalam melakukan analisis terhadap variabel ketangkasan rantai pasok dan variabel kinerja bisnis yang didasarkan pada setiap indikatornya. Indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel dilihat berdasarkan hasil analisis nilai maksimum, nilai minimum, *mean*, dan standar deviasi. Pada variabel ketangkasan rantai pasok akan diukur 6 indikator yang digunakan, sedangkan variabel kinerja bisnis akan diukur 5 indikator yang digunakan. Setelah nilai maksimum, nilai minimum, *mean*, dan standar deviasi diperoleh, selanjutnya dapat ditentukan kondisi dari setiap indikator berdasarkan nilai *mean*. Adapun analisis variabel ketangkasan rantai pasok terhadap variabel kinerja bisnis dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik responden pada penelitian ini dibagi menjadi 5 karakter yaitu jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja di kedai kopi, kepemilikan usaha, dan pengalaman bekerja. Karakteristik responden dijabarkan peneliti di bawah ini:

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dibagi ke dalam dua kategori yaitu laki-laki dan perempuan. Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-Laki	57	89,06
2	Perempuan	7	10,94
Jumlah		64	100,00

Sumber: data primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa rata-rata responden pada penelitian ini berjenis kelamin laki-laki dengan prosentase 89,06 persen dari total responden. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara rata-rata bidang usaha kedai kopi ini dijalankan oleh laki-laki. Hal ini dimungkinkan laki-laki lebih memiliki waktu dalam menjalankan bisnis, sedangkan wanita dapat menjadi pendamping untuk mendukung dalam menjalankan bisnis.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat Pendidikan dibagi ke dalam 3 kategori yaitu Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA) atau sederajat dan Sarjana atau Diploma. Jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SMP	2	3,07
2	SMA atau Sederajat	22	33,85
3	Sarjana atau Diploma	41	63,08
Jumlah		65	100,00

Sumber: data primer diolah (2020)

Pada Tabel 3 diketahui bahwa tingkat pendidikan akhir responden pada jenjang SMP terdapat 2 orang atau 3,07%. Pada jenjang SMA atau sederajat terdapat 22 orang atau 33,85%. Sedangkan pada jenjang Sarjana atau Diploma berjumlah paling banyak yaitu 41 orang atau 63,08%. Hal ini dikarenakan sebagian besar dari responden yang memiliki usaha kedai kopi di Kota Malang berada di sekitar lingkungan kampus yang kemungkinan besar merupakan lulusan dari kampus yang ada di Kota Malang.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja di Bisnis Kedai kopi

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja pada bisnis kedai kopi dibagi menjadi 2 kategori yaitu dibawah 5 tahun dan diatas 5 tahun karena batas 5 tahun merupakan batas waktu bagi seseorang untuk memiliki pengalaman yang sangat baik

dalam salah satu bidang usaha. Jumlah responden berdasarkan pengalaman kerja di dunia kedai kopi dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama di Bisnis Kedai Kopi

No	Lama di Bisnis Kedai kopi	Frekuensi	Persentase (%)
1	≤ 5 tahun	49	75,38
2	> 5 tahun	16	24,62
Jumlah		65	100,00

Sumber: data primer diolah (2020)

Pada Tabel 4 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden belum memiliki pengalaman yang cukup lama di bidang usaha kedai kopi yaitu sebanyak 49 orang atau 75,38%. Sedangkan sisanya sudah memiliki cukup pengalaman dalam dunia bisnis kedai kopi yaitu sebanyak 16 orang atau 24,62%. Hal ini dikarenakan bidang usaha kedai kopi merupakan tren baru yang saat ini telah berkembang dengan berbagai inovasi dan produk yang bervariasi, sehingga banyak pendatang baru yang mengambil kesempatan ini untuk berusaha dibidang kedai kopi atau minuman kopi.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Kepemilikan Usaha

Karakteristik responden berdasarkan kepemilikan usaha dibagi menjadi 2 kategori yaitu milik perseorangan dan bukan milik perseorangan (Kerjasama, Waralaba, Bagi Hasil, dan lain-lain). Jumlah responden berdasarkan kepemilikan usaha dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Kepemilikan Usaha

No	Kepemilikan Usaha	Frekuensi	Persentase (%)
1	Milik Perorangan	61	93,85
2	Waralaba/Kerjasama	4	6,15
Jumlah		65	100,00

Sumber: data primer diolah (2020)

Pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa hampir seluruh manajer atau pemilik kedai kopi yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki usahanya dengan status milik perorangan yaitu sebanyak 61 kedai kopi atau 93,85% dan sisanya merupakan waralaba atau kerjasama sebanyak 4 kedai kopi atau 6,15%. Hal ini dikarenakan rata-rata kedai kopi yang ada di Kota Malang menerapkan konsep yang sederhana dimana tidak memerlukan lokasi atau gedung yang besar beserta atribut yang tidak mewah sehingga tidak diperlukan modal yang begitu besar.

5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

Karakteristik responden berdasarkan pengalaman kerja dibagi menjadi 2 kategori yaitu memiliki pengalaman kerja dan tidak memiliki pengalaman kerja sebelum memulai usaha kedai kopi. Jumlah responden berdasarkan pengalaman kerja dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

No	Pengalaman Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Memiliki pengalaman kerja	49	75,38
2	Tidak memiliki pengalaman kerja	16	24,62
	Jumlah	65	100,00

Sumber: data primer diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa sebanyak 49 pemilik kedai kopi atau 75,38% memiliki pengalaman kerja atau pernah bekerja. Sedangkan sisanya sebanyak 16 pemilik kedai kopi atau 24,62% tidak memiliki pengalaman kerja. Hal ini dikarenakan sebagian besar pemilik kedai kopi merupakan orang yang telah bekerja dan membangun usaha kedai kopi sebagai pekerjaan sampingan dengan mengambil kesempatan dimana tren kedai kopi sedang meningkat. Sedangkan sisanya merupakan mahasiswa *fresh graduate* yang baru lulus kuliah ataupun responden yang belum memiliki tingkat pendidikan yang tinggi sehingga memiliki usaha kedai kopi sebagai kesempatan untuk mencari nafkah.

Statistik Deskriptif Variabel Ketangkasan Rantai Pasok

Tanggapan responden terhadap variabel ketangkasan rantai pasok terdiri dari enam indikator. Keenam indikator ini dapat dilihat di tabel analisis deskriptif dari variabel ketangkasan rantai pasok pada kedai kopi di Kota Malang. Adapun hasil analisis statistik deskriptif variabel ketangkasan rantai pasok dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Statistik Deskriptif Variabel Ketangkasan Rantai Pasok pada Kedai Kopi di Kota Malang

Variabel	Indikator	N	Max	Min	Mean	St. Deviasi
Ketangkasan Rantai pasok	SCA _{1,1}	65	7	1	4,95	1,34
	SCA _{1,2}	65	7	1	5,75	1,23
	SCA _{1,3}	65	7	2	5,62	1,26
	SCA _{1,4}	65	7	1	5,69	1,42
	SCA _{1,5}	65	7	2	5,46	1,30
	SCA _{1,6}	65	7	1	5,05	1,33

Sumber: data primer diolah (2020)

Pada tabel diatas, perhitungan nilai rata-rata atau *mean* digunakan untuk mengetahui seberapa baik atau buruknya suatu indikator. Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel ketangkasan rantai pasok memiliki nilai mean sebesar 5,42 dengan nilai minimal 1 dan nilai maksimal 7. Nilai *mean* ini masuk ke dalam kriteria baik. Indikator dengan nilai mean terendah terlihat pada indikator ketangkasan merespon perubahan permintaan (SCA_{1,1}) yaitu sebesar 4,95. Nilai tersebut masuk ke dalam kriteria agak baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa rata-rata jawaban responden mengarah pada adanya kerjasama yang baik dengan *supplier* dengan nilai tertinggi yaitu 5,75.

Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Bisnis

Tanggapan responden terhadap variabel ketangkasan rantai pasok terdiri dari lima indikator. Kelima indikator ini dapat dilihat di tabel analisis deskriptif dari variabel ketangkasan rantai pasok pada kedai kopi di Kota Malang. Adapun hasil analisis statistik deskriptif variabel peforma bisnis dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 8. Statistik Deskriptif Variabel Performa Bisnis pada Kedai Kopi di Kota Malang

Variabel	Indikator	N	Max	Min	Mean	St. Deviasi
BP Kinerja Bisnis	BP _{2.1}	65	7	2	5,09	1,17
	BP _{2.2}	65	7	1	5,18	1,20
	BP _{2.3}	65	7	2	5,26	1,08
	BP _{2.4}	65	7	1	5,45	1,30
	BP _{2.5}	65	7	2	6,20	1,13

Sumber: data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel kinerja bisnis memiliki nilai *mean* sebesar 5,44 dengan nilai minimal 1 dan nilai maksimal 7. Nilai *mean* tersebut termasuk ke dalam kriteria baik. Indikator dengan nilai *mean* terendah terdapat pada tingkat pertumbuhan penjualan (BP_{2.1}) yaitu sebesar 5,09. Namun, nilai yang didapatkan tersebut masuk ke dalam kategori agak baik. Pada variabel kinerja bisnis dapat diketahui bahwa seluruh indikator masuk ke dalam kriteria agak baik hingga sangat baik karena memiliki nilai *mean* > 4,44. Dapat disimpulkan bahwa responden sepakat bahwa setiap indikator dalam kinerja bisnisnya sudah dalam kondisi yang optimal terutama pada indikator kepuasan konsumen (BP_{2.5}) dengan nilai *mean* sebesar 6,20.

Pengukuran Model Penelitian

Pendekatan WrapPLS digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis faktor dan model pengukuran. Model penelitian yang telah digunakan sebelumnya perlu diuji untuk melihat realibilitasnya dengan menghitung dan mengestimasi nilai *Alpha Cronbach's dan Factor Loadings*. Pengukuran ini disebut dengan pengukuran reflektif. Semua variabel laten dalam penelitian harus mampu menggambarkan minimal 50% varian setiap indikator. Maka dari itu hubungan antara variabel dan indikatornya harus bernilai di atas 0,7 dengan nilai ideal sebesar 0,8 atau 0,9. Jika hubungan antara variabel dan indikatornya memiliki nilai di bawah 0,4 maka indikator tersebut harus dihilangkan dari model pengukuran (Abdi dan Williams, 2012). Dari Tabel 9 dapat dilihat bahwa nilai Alpha Cronbach's pada setiap variabel mendapatkan hasil dengan nilai diatas 0,7.

Pengujian selanjutnya yang dilakukan adalah menguji validitas konvergen dengan mengestimasi nilai *Composite Reliability (CR)* dan nilai *Average Variances Extracted (AVE)*. Nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan validitas konvergen yang semakin baik. Nilai CR digunakan untuk melihat apakah setiap variabel memiliki konsistensi internal dengan nilai minimal lebih besar sama dengan 0,6 dan apabila nilai yang didapatkan lebih rendah dari 0,6 dapat dikatakan tidak reliabel (Noonan, 2017). Sedangkan nilai AVE yang didapatkan harus lebih besar dari 0,5 karena jika lebih rendah dari 0,5 akan menunjukkan bahwa indikator yang digunakan memiliki rata-rata eror yang lebih tinggi (Streukens & Leroi-Werelds, 2016). Hasil yang didapatkan pada penelitian ini dapat terlihat pada Tabel 9 dimana nilai CR seluruh variabel mendapatkan nilai di atas 0,7 dan nilai AVE seluruh variabel mendapatkan nilai diatas 0,5 sehingga dapat disimpulkan penelitian ini memiliki validitas konvergen yang reliabel.

Pengujian dilanjutkan dengan menggunakan nilai AVE untuk melihat apakah memiliki hubungan yang lebih besar pada setiap konstruk dari hasil akar kuadrat AVE (Gefen & Straub, 2005). Hasil yang didapatkan dapat dilihat pada Tabel 11 dimana nilai dari garis diagonal pada tabel menunjukkan hasil yang lebih besar dari setiap nilai hubungan diantara kedua variabel, sehingga dapat dikatakan bahwa kedua variabel memiliki keterkaitan yang lebih besar.

Tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian kolinieritas dengan menghitung nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF digunakan untuk melihat apakah terjadi multikolinieritas atau tidak di dalam model sehingga nilai VIF harus lebih kecil dari 10 agar tidak ada indikasi terjadi multikolinieritas (Petrarca, Russolillo, & Trinchera, 2017). Pada hasil yang telah dilakukan, didapatkan hasil bahwa nilai VIF pada setiap variabel dalam model adalah 3,877 (SCA), dan 1,993 (BP). Nilai ini menunjukkan bahwa nilai VIF lebih kecil daripada 10 sehingga dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas pada model.

Tabel 9. Keandalan Item Pengukuran

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Average Variances Extracted (AVE)</i>	<i>Composite Reliability Coefficients</i>
SCA	0,914	0,704	0,934
BP	0,886	0,692	0,918

Sumber: data primer diolah (2020)

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen diperoleh nilai CR dan AVE dari setiap variabel penelitian yang digunakan. Nilai CR yang dihasilkan menunjukkan nilai diatas 0,7 dengan nilai tertinggi pada variabel SCA. Hal tersebut dapat diartikan bahwa keseluruhan variabel yang digunakan mempunyai tingkat validitas konvergen yang solid. Berdasarkan hasil statistik angka *Cronbach's Alpha* dan nilai CR melewati 0,7 sehingga model yang digunakan tepat (Jangga, Ali, Ismail, Sahari, 2015). Nilai CR yang berada diatas 0,7 juga dapat dikatakan bahwa variabel yang digunakan dapat dikatakan reliabel (Ulum, Tirta, Anggraeni, 2014). Sedangkan nilai AVE pada keseluruhan variabel bernilai diatas 0,5 hal tersebut dapat diartikan bahwa variabel yang digunakan mempunyai rata-rata eror yang rendah. Nilai AVE yang lebih tinggi dari 0,5 juga menunjukkan adanya variasi pada indikator yang terkandung dalam konstruk dan menunjukkan validitas yang konvergen (Gio & Caraka, 2019). Tingkat korelasi yang tinggi antar variabel ditunjukkan dengan nilai AVE 0,704 pada variabel SCA. Pada hasil uji kolinearitas tidak ditemukan adanya multikolinearitas pada data. Hal tersebut juga ditunjukkan dengan nilai VIF yang bernilai lebih dari standar toleransi 5% atau nilai VIF tertinggi sebesar 3,902 dan VIF terendah bernilai 1,993.

Tabel 10. *Seluruh pemuatan faktor dengan analisis faktor*

	SCA	BP
SCA1	0.721	0.251
SCA2	0.912	-0.098
SCA3	0.892	-0.157
SCA4	0.882	-0.110
SCA5	0.836	-0.036
SCA6	0.774	0.226
BP1	0.021	0.870
BP2	0.001	0.877
BP3	-0.037	0.924
BP4	0.001	0.722
BP5	0.018	0.748

Sumber: data primer diolah (2020)

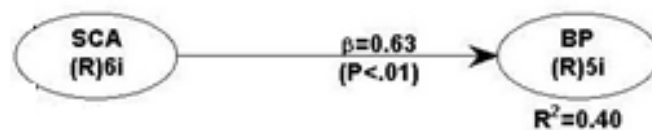
Tabel 11. Matriks Korelasi: Validitas Diskriminan

	SCA	BP
SCA	0.839	0.616
BP	0.616	0.832

Sumber: data primer diolah (2020)

Pengaruh Ketangkasan Rantai Pasok terhadap Kinerja Bisnis

Penelitian ini menggunakan WrapPLS untuk menunjukkan hubungan struktural antar variabel. Model struktural menggunakan pendekatan WrapPLS memberikan kesimpulan apakah antar variabel memiliki hubungan dan pengaruh yang kuat. Terdapat 2 indikator yaitu R^2 variabel laten endogenous dan koefisien jalur (β). Nilai R^2 sebesar 0,19 dapat dikategorikan lemah, 0,33 dapat dikategorikan moderat, 0,67 dapat dikategorikan substansial, dan $>0,7$ dapat dikategorikan kuat. Sedangkan nilai koefisien jalur sebesar 0,02 dapat dikategorikan memiliki pengaruh lemah, 0,15 dapat dikategorikan memiliki pengaruh yang cukup, dan 0,35 dapat dikategorikan memiliki pengaruh yang kuat (Zlatković, 2018). Pada Gambar 2 dapat dilihat bahwa ketangkasan rantai pasok memiliki hubungan signifikan dan pengaruh yang kuat terhadap kinerja bisnis karena memiliki koefisien jalur yang lebih besar dari 0,35 yaitu dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,63 pada tingkat signifikansi kurang dari 0,01. Sedangkan ketangkasan rantai pasok memiliki hubungan yang moderat terhadap kinerja bisnis yang ditunjukkan dengan nilai R^2 yang berada diantara 0,33 dan 0,67 yaitu nilai R^2 sebesar 0,4. Penyampaian tujuan yang konsistensi dengan pemasok menciptakan kebutuhan untuk saling berbagi informasi dan berkomunikasi sehingga memunculkan kesadaran akan pentingnya strategi dalam manajemen rantai pasok. Konektifitas yang terintegrasi dengan baik meningkatkan koordinasi yang lebih baik diantara pelaku dalam rantai pasok sehingga dapat meningkatkan ketangkasan rantai pasokan.



Gambar 2. Hasil Model Struktural Penelitian

Hasil kinerja bisnis yang dilakukan mendorong para pelaku dalam rantai pasok untuk melakukan diskusi dan melakukan evaluasi agar dapat meningkatkan performansi rantai pasok dalam perubahan pasar dan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Sedangkan ketangkasan rantai pasok memiliki hubungan yang signifikan dan memberikan pengaruh yang kuat terhadap performa bisnis dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,63 pada tingkat signifikansi 0,01 dan R^2 sebesar 0,40. Peningkatan ketangkasan rantai pasok akan mempengaruhi peningkatan penjualan dimana proses produksi dilakukan dengan lebih efektif dan efisien sehingga bisnis yang dilakukan dapat memberikan keuntungan yang lebih besar dengan biaya yang lebih minimal. Ketangkasan rantai pasok yang lebih baik juga akan menciptakan kepuasan konsumen dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Sehingga performa bisnis dapat ditingkatkan melalui strategi ketangkasan rantai pasok.

Hasil penelitian mengenai performa bisnis dengan menggunakan pendekatan WrapPLS dengan menganalisis hubungan antara kedua variabel ketangkasan rantai pasok

dan kinerja bisnis kedai kopi menunjukkan bahwa hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian menunjukkan keandalan yang kuat. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai Alpha Cronbach's diatas 0,708. Hasil analisis menunjukkan nilai Alpha Cronbach's tertinggi adalah 0,924 terdapat pada variabel BP3. Nilai Alpha Cronbach's yang semakin besar dari 0,708 menunjukkan tingkat korelasi antar variabel dan indikator yang semakin kuat, begitupula sebaliknya. Sehingga variabel kinerja bisnis mempunyai hubungan atau korelasi yang tinggi dengan variabel ketangkasan rantai pasok. Variabel yang digunakan pada penelitian mempunyai hubungan dan keterikatan satu sama lain. Manajemen rantai pasok ditujukan untuk mengintegrasikan proses bisnis dari hulu hingga ke hilir yang merupakan serangkaian jaringan dan aktivitas pada rantai pasokan (Rachbini, 2016). Adanya integrasi menunjukkan suatu kerjasama yang kompleks antara perusahaan dengan pihak terlibat seperti pemasok dan pembeli yang dikelola agar dapat meningkatkan efisiensi, operasi perusahaan, dan keuntungan perusahaan serta memberikan manfaat kepada semua pihak (Setiawan & Suhardi, 2015).

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja bisnis dipengaruhi oleh ketangkasan rantai pasok. Oleh karena itu, untuk memperoleh kinerja bisnis yang baik dapat dilakukan dengan meningkatkan strategi ketangkasan rantai pasok. Kinerja bisnis mempunyai peranan penting pada pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan. Dilakukannya manajemen rantai pasok untuk dapat mengelola semua aktivitas dalam rantai pasokan sehingga dapat meningkatkan keuntungan dan produktivitas perusahaan (Chotimah, Purwanggono, & Susanty, 2017). Proses dalam manajemen rantai pasok dapat diartikan sebagai integrasi aktivitas dalam rantai pasok yang dapat memengaruhi ketangkasan rantai pasok. Oleh karena itu ketangkasan rantai pasok berhubungan erat dengan tercapainya kinerja bisnis suatu perusahaan.

KESIMPULAN

Antar variabel dalam penelitian ini terbukti saling mempunyai keterikatan yaitu kinerja bisnis dan ketangkasan rantai pasok atau *supply chain agility*. Ketangkasan rantai pasok suatu perusahaan menunjukkan kinerja bisnis suatu perusahaan dan bagaimana perusahaan menghadapi tantangan pasar serta melakukan manajemen dalam rangkaian aktivitas dalam perusahaan. Penelitian ini akhirnya akan sangat bermanfaat bagi para pemilik usaha kedai kopi karena dapat digunakan sebagai informasi tambahan untuk meningkatkan kinerja bisnis kedai kopi. Penelitian ini memberikan penjelasan bagaimana penerapan manajemen rantai pasok yang efektif dan efisien melalui ketangkasan rantai pasok dapat meningkatkan kinerja bisnis kedai kopi. Pada penelitian ini, model disusun dengan seksama untuk melihat sejauh mana hubungan serta proses perkembangan ketangkasan rantai pasok mempengaruhi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedai kopi setuju bahwa peningkatan ketangkasan rantai pasok mampu meningkatkan kinerja bisnis kedai kopi yang dapat berimplikasi terhadap penciptaan kepuasan konsumen serta menciptakan loyalitas konsumen. Oleh karena itu, praktik manajemen rantai pasok serta ketangkasan rantai pasok berdampak dalam jangka panjang dalam peningkatan kinerja bisnis demi keberlangsungan bisnis kedai kopi yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, H., & Williams, L. J. (2012). Partial Least Squares Methods: Partial Least Squares Correlation and Partial Least Square Regression. *Computational Toxicology*, 549–579. doi:10.1007/978-1-62703-059-5_23

- Ayoub, H. F., & Abdallah, A. B. (2019). The effect of supply chain agility on export performance: The mediating roles of supply chain responsiveness and innovativeness. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 821–839. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2018-0229>
- Carvalho, H., Azevedo, S. G., & Cruz-Machado, V. (2012). Agile and resilient approaches to supply chain management: Influence on performance and competitiveness. *Logistics Research*, 4(1–2), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s12159-012-0064-2>
- Chotimah, Purwanggono, & Susanty. (2017). Pengukuran Kinerja Rantai Pasok Menggunakan Metode SCOR dan AHP Pada Unit Pengantongan Pupuk Urea PT . Dwimatama Multikarsa Semarang. *Ejournal Undip*, 1(1).
- Dhaigude, A., & Kapoor, R. (2017). The mediation role of supply chain agility on supply chain orientation-supply chain performance link. *Journal of Decisions Systems*, 26(3), 275–293. <https://doi.org/10.1080/12460125.2017.1351862>
- Dissanayake, C. K., & Cross, J. A. (2018). Systematic mechanism for identifying the relative impact of supply chain performance areas on the overall supply chain performance using SCOR model and SEM. *International Journal of Production Economics*, 201(April), 102–115. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.04.027>
- Eckstein, D., Goellner, M., Blome, C., & Henke, M. (2015). The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability: The moderating effect of product complexity. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3028–3046. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.970707>
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58–71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A Practical Guide To Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial And Annotated Example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(July). <https://doi.org/10.17705/1cais.01605>
- Gio, P. U., & Caraka, R. E. (2019, February 25). CB SEM DENGAN STATCAL, Disertai Perbandingan Hasil AMOS DAN LISREL. <https://doi.org/10.31227/osf.io/x8yb6>
- Gligor, D. M., Esmark, C. L., & Holcomb, M. C. (2015). Performance outcomes of supply chain agility: When should you be agile? *Journal of Operations Management*, 33–34, 71–82. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.008>
- Goswami, M., & Kumar, G. (2018). An investigation of agile manufacturing enablers in Indian automotive SMEs using structural equation model. *Measuring Business Excellence*, 22(3), 276–291. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2017-0068>
- Hariyanto, S., Yuniawan, D., & Putra, A. F. P. (2019). Implementasi Mesin Sangrai Kopi Pada UKM Kopi Bubuk “Bias Kahyangan” Di Desa Arjowinangun – Kota Malang. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 1–6. <https://doi.org/10.26905/abdimas.v4i1.3231>
- Irfan, M., Wang, M., & Akhtar, N. (2019). Enabling supply chain agility through process integration and supply flexibility: Evidence from the fashion industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(2), 519–547.

<https://doi.org/10.1108/APJML-03-2019-0122>

- Ismail, A. I., Rose, R. C., Uli, J., & Abdullah, H. (2012). The relationship between organisational resources, capabilities, systems and Competitive Advantage. *Asian Academy of Management Journal*, 17(1), 151–173.
- Jangga, R., Ali, N. M., Ismail, M., & Sahari, N. (2015). Effect of Environmental Uncertainty and Supply Chain Flexibility Towards Supply Chain Innovation: An exploratory Study. *Procedia Economics and Finance*, 31(15), 262–268. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01228-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01228-9)
- Jermisittiparsert, K., & Pithuk, L. (2019). Exploring the nexus between supply chain ambidexterity, supply chain agility, supply chain adaptability and the marketing sensing of manufacturing firms in indonesia. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(2), 555–562. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7266>
- Kim, M., & Chai, S. (2017). The impact of supplier innovativeness, information sharing and strategic sourcing on improving supply chain agility: Global supply chain perspective. *International Journal of Production Economics*, 187(May 2016), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.02.007>
- Noonan, R. (2017). Partial Least Squares: The Gestation Period. *Partial Least Squares Path Modeling*, 3–18. doi:10.1007/978-3-319-64069-3_1
- Petrarca, F., Russolillo, G., & Trinchera, L. (2017). Integrating Non-metric Data in Partial Least Squares Path Models: Methods and Application. *Partial Least Squares Path Modeling*, 259–279. doi:10.1007/978-3-319-64069-3_12
- Rachbini, W. (2016). Supply Chain Management Dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 1(1), 23–30. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v1i1.7>
- Setiawan, A. I., & Suhardi, B. (2015). Integrasi Supply Chain Dan Dampaknya Terhadap Performa Perusahaan: Survei pada Perusahaan Penyedia Jasa Makanan di Surakarta. *Benefit*, 9(1), 1–20. <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=389035&val=8569&title=INTEGRASI SUPPLY CHAIN DAN DAMPAKNYA TERHADAP PERFORMA PERUSAHAAN: SURVEI PADA PERUSAHAAN PENYEDIA JASA MAKANAN DI SURAKARTA>
- Solimun., Fernandes, A. A. R., & Nurjannah. (2017). Metode Statistika Multivariat -Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS. UB Press.
- Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). *FAC-SEM using PLS-SEM: an empirical illustration in a customer value measurement context*. 1–11. <https://doi.org/10.3990/2.356>
- Sukati, I., Abdul Hamid, A., Baharun, R., Alifiah, M., & Ahmad Anuar, M. (2012). Competitive advantage through supply chain responsiveness and supply chain integration. *International Journal of Business and Commerce*, 1(7), 1–11.
- Sumartini, L. C. & Tias, D. F. A. (2019). Analisis Kepuasan Konsumen Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Kedai Kopi Kala Senja. *E-Bis*, 3(1), 111–118.
- Ulum, M., Tirta, I. M., Anggraeni, D., & . (2014). Structural Equation Modeling Analysis For Small Samples With Partial Least Square Approach [Analisis Struktural

Equation Modeling Untuk Sampel Kecil Dengan Pendekatan Partial Least Square]. *Prosiding Seminar Nasional Matematika Universitas Jember*, 1(1), 1–15.

- Wijayati, S. K., Fahleti, W. H., & Arianto, J. (2019). PENGARUH GAYA HIDUP, KONSEP DIRI, KELAS SOSIAL DAN HARGA TERHADAP KEPUTUSAN KONSUMEN BERKUNJUNG KE KEDAI KOPI (Studi Kasus Pada Kedai Kopi XYZ di Samarinda). *Research Journal of Accounting and Business Management*, 3(2), 255. <https://doi.org/10.31293/rjabm.v3i2.4427>
- Zlatković, M. (2018). Intellectual capital and organizational effectiveness: PLS-SEM approach. *Industrija*, 46(4), 145–169. <https://doi.org/10.5937/industrija46-19478>