

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Deskripsi teori

2.1.1 Teori *Resource Based View* (RBV)

Teori *Resource Based View* (RBV) adalah sebuah teori dalam manajemen strategis yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan diperoleh dari pemanfaatan sumber daya internal, baik terwujud maupun tidak terwujud. Beberapa studi terbaru menegaskan bahwa RBV menganalisis aset, kapabilitas, dan keunikan internal perusahaan sebagai fondasi strategi kompetitif (Lubis, 2022). Disisi lain, (Muljono *et al.*, n.d.) Melaalui tinjauan literatur sistematis, disimpulkan bahwa RBV tidak hanya relevan dalam konteks keunggulan operasional, tetapi juga mendukung inovasi dan manajemen rantai pasokan sebagai faktor strategis dalam mempengaruhi daya saing.

2.2 Efisiensi Proses Pengiriman

2.2.1 Pengertian Efisiensi Proses Pengiriman

proses pengiriman merupakan serangkaian langkah yang dilakukan untuk memindahkan barang dari pengirim ke penerima. Proses ini diawali dengan penerimaan pesanan. Pesanan diterima dan barang disiapkan berdasarkan penerimaan pelanggan. Barang kemudian dikemas sesuai standar yang berlaku untuk memastikan keamanan selama pengiriman. Menurut (Maulana Refaldi & Purnama, 2022) hasil penelitian membuktikan bahwa SOP proses pengiriman, SOP penyimpanan barang, SOP penerimaan barang, SOP pakaian dan penampilan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Dokumen pengiriman seperti label, faktur, dan nota pengiriman kemudian dicetak dan disertakan. Barang kemudian diambil oleh kurir atau jasa logistik dan dikirim melalui moda transportasi yang sesuai, seperti darat, laut, udara. Selama pengiriman, pengirim dan penerima dapat memantau lokasi barang melalui sistem pelacakan. Setelah barang sampai dan penerima, prosedur

diakhiri dengan konfirmasi tanda terima atau bukti pengiriman. Tujuan utama dari proses pengiriman ini adalah untuk mendukung efisiensi operasional dan keunggulan kompetitif perusahaan dengan memastikan barang tiba tepat waktu dan dalam kondisi baik, sehingga memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan.

2.2.2 Indikator Proses Pengiriman

Berikut adalah indikator proses pengiriman menurut (Dewangkara & Hasin, 2023):

1. Waktu pengiriman: waktu pengiriman adalah metrik yang mengukur lamanya waktu yang dibutuhkan untuk mengirim produk dari gudang ke pelanggan. Metrik ini penting karena pelanggan cenderung merasa puas ketika produk mereka tiba pada waktu yang dijanjikan.
2. Tingkat ketepatan pengiriman: tingkat pengiriman tepat waktu mengacu pada presentase pengiriman yang tiba tepat waktu.
3. Tingkat kehilangan atau kerusakan barang: metrik ini mengukur jumlah barang yang hilang atau rusak selama proses pengiriman. Hal ini penting untuk menjaga kepercayaan pelanggan dan reputasi perusahaan.
4. Biaya pengiriman: biaya pengiriman adalah total biaya yang diperlukan untuk mengirim barang dari penjual ke pembeli.
5. Tingkat kepuasan pelanggan: metrik ini mengevaluasi persepsi pelanggan terhadap proses pengiriman. Metrik ini mencerminkan apakah layanan pengiriman memenuhi harapan pelanggan.

2.2.3 Dimensi efisiensi proses pengiriman

Menurut beberapa penelitian terdahulu, efisiensi dalam pengiriman tidak hanya diukur dari seberapa cepat barang sampai ke tangan pelanggan, tetapi juga mencakup aspek biaya, keakuratan, ketepatan waktu, dan fleksibilitas dalam layanan. Berikut ini adalah indikator-indikator utama dalam dimensi efisiensi proses pengiriman:

1. Kecepatan pengiriman

Kecepatan menjadi faktor utama yang sering dinilai oleh pelanggan. Semakin cepat suatu barang sampai, semakin tinggi pula kepuasan pelanggan terhadap layanan pengiriman. Kecepatan pengiriman biasanya dihitung dari selisih waktu antara pemesanan hingga barang diterima.

2. Ketepatan waktu

Selain cepat, pengiriman juga harus tepat waktu, yaitu sesuai dengan jadwal atau estimasi yang dijanjikan kepada pelanggan. Ketidaktepatan waktu sering kali berdampak pada turunnya kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.

3. Akurasi pesanan

Efisiensi pengiriman juga tercermin dari seberapa akurat barang yang dikirim sesuai dengan permintaan pelanggan, baik dari segi jumlah, jenis, maupun kualitas. Kesalahan dalam pengiriman dapat menimbulkan retur dan kerugian operasional.

4. Efisiensi biaya pengiriman

Biaya merupakan salah satu aspek penting yang harus dikelola dalam proses pengiriman. Efisiensi biaya menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan sumber daya tanpa mengorbankan kualitas layanan.

5. fliksibillity pengiriman

Fleksibilitas menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan proses pengiriman dengan kebutuhan pelanggan, misalnya perubahan alamat, jadwal, atau metode pengiriman.

6. transparansi dan pelacakan

Di era digital, pelanggan menginginkan visibilitas terhadap barang yang mereka pesan. Transparansi dalam proses pengiriman memberi rasa aman dan meningkatkan kepercayaan terhadap penyedia jasa logistik.

2.2.4 Faktor-Faktor Efisiensi Proses Pengiriman

faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi proses pengiriman merupakan faktor-faktor kunci yang perlu dikelola dengan baik agar proses pengiriman berjalan optimal dan cepat serta biaya dapat dikendalikan. Menurut (Wannawong *et al.*, 2024) berikut adalah faktor utama yang mempengaruhi efisiensi proses pengiriman:

1. Manajemen waktu: dari penerimaan pesanan hingga pengemasan dan waktu pengiriman, manajemen waktu yang tepat menentukan kecepatan dan ketepatan pengiriman barang.
2. Kualitas sumber daya manusia: keterampilan, pengalaman, dan produktivitas karyawan departemen logistik berperan penting dalam menjalankan proses pengiriman secara efisien.
3. Teknologi dan sistem informasi: Penggunaan teknologi seperti sistem manajemen gudang (WMS), pelacakan, dan aplikasi logistik, meningkatkan transparansi, mengurangi kesalahan, dan mempercepat proses pengiriman.
4. Pengelolaan armada dan infrastruktur: ketersediaan, kondisi, dan pemanfaatan kendaraan pengiriman serta fasilitas pendukung (gudang, depo) sangat memengaruhi kelancaran dan efisiensi pengiriman.
5. Rute dan perencanaan pengiriman: pemilihan rute yang terbaik dan perencanaan pengiriman yang tepat waktu dan mengurangi biaya.
6. Koordinasi dan komunikasi: komunikasi yang baik antara pihak-pihak terlibat departemen pemesana, gudang, kurir penting agar proses berjalan lancar dan terhindar dari kesalahan.
7. Faktor eksternal: faktor seperti cuaca, kondisi jalan, dan peraturan transportasi juga dapat memengaruhi efisiensi proses pengiriman.

2.3 Penggunaan Teknologi

Penggunaan teknologi tidak hanya berperan dalam mempercepat proses penyampaian, tetapi juga menjadi alat penting untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Menurut (Cholik, 2021) teknologi informasi adalah teknologi yang digunakan untuk mengelolah, mengambil, menyusun, menyimpan, dan memanipulasi data dengan berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu yang strategis bagi pengambilan keputusan, dengan kata lain, informasi yang berkualitas, untuk keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintah. Sementara itu menurut (Putri, 2024) tranformasi digital memiliki dampak yang signifikan terhadap efisiensi dan produktivitas karyawan, tetapi implementasinya memerlukan dukungan pelatihan yang tepat dan strategi manajemen perubahan. Dengan kata lain, penggunaan teknologi yang tepat dapat menjadi kunci untuk mendorong keunggulan bersaing dalam layanan logistik seperti yang dijalankan Shopee Express.

2.3.1 Indikator Penggunaan Teknologi

Berikut adalah indikator dari pengguna (Alifyanda, 2024)

1. Ketersediaan Teknologi

sulit memanfaatkan teknologi tanpa perangkat. Indikator ini mengevaluasi apakah perusahaan menyediakan fasilitas yang memadai untuk mendukung proses kerja berbasis teknologi.

2. Frekuensi Penggunaan Sistem Teknologi

menggambarkan sejauh mana teknologi digunakan dalam pekerjaan sehari-hari karyawan. Semakin besar penggunaannya, semakin tinggi pula tingkat adopsinya.

3. Tingkat Integrasi Teknologi Dalam Proses Kerja

menggambarkan sejauh mana teknologi digunakan dalam pekerjaan sehari-hai karyawan. Semakin besar penggunaannya, semakin tinggi tingkat adopsinya.

4. Efisiensi Yang Dihasilkan Oleh Teknologi

Indikator ini mengevaluasi apakah penggunaan teknologi benar-benar berdampak positif.

5. Penurunan Kesalahan Dalam Proses Kerja

Kesalahan manusia seharusnya dapat dikurangi karena adanya teknologi.

2.3.2 Dimensi Penggunaan Teknologi

Menurut (Kurniawan Arsyad *et al.*, n.d.) dalam era digital yang berkembang pesat, penggunaan teknologi menjadi hal yang tak terelakan bagi individu dan organisasi. Banyak kegiatann bisnis kini bergantung pada sistem berbasis teknologi agar menjadi lebih efisien, efektif, dan kompetitif. Namun, adopsi teknologi tidak terlalu tidak selalu berjalan mulus. Banyak faktor yang memngaruhi sejauh mana individu atau organisasi bersedia dan mampu menggunakan teknologi secara optimal berikut adalah dimensi penggunaan teknologi menurut (Rita Rahayu, 2020):

1. Proses kemudahan penggunaan

Keyakinan pengguna bahwa teknologi mudah digunakan dan tidak memerlukan banyak usaha.

2. Persepsi manfaat

Pandangan bahwa penggunaan teknologi akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

3. Literasi digitalisasi

Kemampuan individu untuk mengoperasikan teknologi dan memahami penggunaannya.

4. Dukungan organisasi dan pelatihan

Ketersediaan dukungan, pelatihan, dan komitmen dari manajemen untuk mendukung penggunaan teknologi.

5. Ketersediaan infrastruktur teknologi

Faktor fisik dan teknis seperti internet, perangkat keras, dan perangkat lunak yang mendukung kelancaran penggunaan teknologi.

2.3.3 Faktor Penggunaan Teknologi

Pemanfaatan teknologi telah menjadi kebutuhan penting di banyak sektor saat ini. Namun, keberhasilan penerapan teknologi tidak hanya bergantung pada ketersediaan sistem tetapi juga pada banyak faktor yang memengaruhi penerimaan dan penggunaan oleh pengguna. Berbagai penelitian telah mengidentifikasi faktor-faktor utama yang menentukan sejauh mana teknologi dapat diadopsi secara efektif berikut adalah faktor penggunaan teknologi menurut (Marfida & Rapih, 2025):

1. Kegunaan yang dirasakan

Keyakinan bahwa penggunaan teknologi akan memberikan manfaat dan meningkatkan produktivitas atau kinerja pekerjaan.

2. Kemudahan yang dirasakan

Tingkat persepsi bahwa teknologi mudah digunakan, tidak rumit, dan tidak memerlukan banyak upaya untuk menggunakannya.

3. Sikap terhadap penggunaan

Sikap atau pandangan seseorang terhadap penggunaan teknologi, yang dapat memengaruhi keputusan untuk menggunakannya atau tidak.

4. Niat menggunakan

Keinginan atau niat seseorang untuk berkelanjutan menggunakan teknologi secara berkelanjutan di masa mendatang.

5. Ekspektasi kinerja

Harapan bahwa penggunaan teknologi akan membantu meningkatkan kinerja pekerjaan atau mencapai tujuan tertentu.

2.3.4 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam suatu organisasi, baik secara kualitas atau kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan suatu organisasi. Menurut (Kristiawati *et al.*, 2024) kinerja karyawan adalah bagaimana seorang anggota atau bawahan memenuhi sebuag tugas dan perab merek yang diperlukan serta bagaimana mereka berperilaku di sebuah tempat kerja.

Menurut (Silfia *et al.*, 2024) kinerja pegawai adalah hasil dari kerja seseorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan bukti secara konkrit dan dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan.

2.3.5 Indikator Kinerja Karyawan

(Silfia *et al.*, 2024) menjelaskan bahwa terdapat enam indikator kinerja karyawan:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah tingkat ketelitian, kerapihan, dan kessesuaian hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan. Seorang karyawan dengan kualitas kerja yang tinggi sangat bisa menghasilkan sebuah pekerjaan yang sangat minim akan sebuah kesalahan, rapi, sesuai dengan prosedur yang ada, dan memuaskan pihak pihak terkait. Kualitas kerja sering kali dinilai dari akurasi, kebersihan, dan profesional hasil kerja.

2. kuantitas

kuantitas kerja adalah jumlah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam periode-periode tertentu. Kuantitas kerja bisa dinilai dari jumlah produk atau jasa yang dihasilkan, banyaknya pelanggan yang dilayani, atau tugas yang sudah berhasil karyawan tersebut selesaikan. Semakin banyak hasil kerja yang dicapai tanpa mengorbankan kualitas, maka akan semakin tinggi pula nilai kuantitas kinerja karyawan tersebut.

3. ketepatan waktu

ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang telah diberikan. Ini mencerminkan dari manajemen waktu yang sangat baik dan disiplin kerja. Karyawan yang tepat waktu tidak hanya menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tetapi juga mampu merespons situasi yang sangat mendesak atau prioritas baru secara efisien.

4. Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat keberhasilan dari seorang karyawan dalam mencapai suatu target yang diberikan oleh sebuah perusahaan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara maksimal. Dengan penggunaan waktu, tenaga, dan biaya seminim mungkin. Maka karyawan yang efektif tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga bagaimana caranya untuk mencapai hasil secara efisien.

5. Kemandirian

kemandirian adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tanpa harus bergantung pada arahan atasan atau bantuan orang lain secara terus-menerus. Seorang karyawan yang mampu mengambil sebuah keputusan sendiri tanpa dalam batas wewenang, menunjukkan bahwa inisiatif pekerja tersebut sangat tinggi, dan tidak menunggu perintah untuk bertindak. Ini adalah sangat penting untuk sebuah efisiensi dan kelancaran sebuah operasional.

6. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama-sama. Kerjasama mencakup komunikasi yang baik, toleransi terhadap perbedaan, kemampuan menyelesaikan konflik, dan mendukung rekantim. Seorang karyawan yang memiliki semangat tim yang tinggi akan lebih mudah untuk diajak berkolaborasi dan menciptakan lingkungan kerja yang sangat harmonis.

2.3.6 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atasan atau manajer untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan karyawan untuk mencapai suatu tujuan yang organisasi mau. Gaya kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, mendorong semangat kerja, dan memperjelas tujuan. Tetapi sebaliknya, jika kepemimpinan yang otoriter atau tidak konsisten bisa menyebabkan stres berlebih, kebingungan, dan menurunkan motivasi kerja karyawan.

2. Motivasi

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi seseorang berusaha untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu pekerjaan. Karyawan yang termotivasi akan jauh lebih bersemangat, tekun, dan memiliki inisiatif yang tinggi dalam suatu pekerjaan yang mereka kerjakan motivasi dapat berasal dari gaji, bonus, pengakuan, atau kesempatan pengembangan karier.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dimiliki oleh seseorang terhadap suatu pekerjaan yang mereka kerjakan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan yang mereka kerjakan itu cenderung lebih loyal, produktif, dan tidak mudah keluar dari suatu perusahaan. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, gaji, dan penghargaan sangat mempengaruhi kepuasan kerja.

4. Kompetensi

Kompetensi adalah kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan tugas tertentu secara efektif. Karyawan yang kompetensi akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan tepat sasaran. Pelatihan dan pengembangan sangatlah penting untuk meningkatkan kompetensi.

5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, norma, keyakinan, dan cara kerja yang dianut bersama dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang sangat positif dapat menciptakan rasa memiliki, meningkatkan kolaborasi, dan membentuk perilaku kerja yang sangat produktif. Budaya kerja yang kuat juga membantu karyawan untuk lebih mudah beradaptasi dan memahami ekspektasi organisasi.

2.4 Keunggulan Bersaing

2.4.1 Pengertian Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan dalam menciptakan nilai lebih bagi semua pelanggan melalui strategi yang sangat sulit ditiru oleh pesaing, sehingga memungkinkan perusahaan memperoleh posisi yang lebih unggul di pasar. Nilai ini dapat diwujudkan dalam bentuk harga yang lebih kompetitif, kualitas produk yang lebih baik, pelayanan yang unggul, atau inovasi berkelanjutan. Keunggulan bersaing tidak hanya bergantung pada efisiensi internal, tetapi juga pada kemampuan perusahaan untuk merespons semua perubahan yang ada di pasar dan semua kebutuhan konsumen secara adaptif dan strategis.

Menurut (Ikhwan *et al.*, 2022) keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai pelanggan yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing, sehingga perusahaan dapat memiliki kinerja yang lebih baik dari semua pesaingnya.

Menurut Porter (1988), keunggulan bersaing dapat dicapai melalui tiga strategi utama:

1. Kepemimpinan biaya: menawarkan produk ataupun jasa dengan harga yang relatif rendah dibandingkan dengan semua pesaingnya, melalui efisiensi operasional dan pengendalian biaya yang ketat.
2. Diferensiasi: menyediakan semua produk atau layanan yang unik dan bernilai tambah, sehingga semua pelanggan sangat bersedia untuk membayar lebih karena keunikan barang atau jasa tersebut

3. Fokus: menargetkan segmen pasar-pasar tertentu dan menyesuaikan strategi biaya atau diferensiasi untuk memenuhi kebutuhan yang spesifik segmen tersebut.

2.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing

1. Orientasi Pasar

Berfokus pada pemahaman kebutuhan dan keinginan pelanggan serta respons terhadap perubahan pasar. Penelitian ini menunjukkan bahwa orientasi pasar sangat berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

2. Orientasi kewirausaha

Sikap proaktif, inovatif, dan sangat berani mengambil sebuah resiko dalam menjalankan suatu bisnis. Orientasi kewirausahaan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.

3. Inovasi Produk

Kemampuan seorang untuk mengembangkan suatu produk baru atau menyempurnakan produk yang sudah ada. Inovasi produk sangat berperan tinggi dalam menciptakan keunggulan bersaing.

4. Adaptabilitas Lingkungan

Kemampuan suatu perusahaan untuk dapat secara cepat menyesuaikan diri dengan semua perubahan lingkungan eksternal, seperti teknologi, dan preferensi konsumen. Adaptabilitas lingkungan sangat berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

5. Modal Intelektual

Pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh sumber daya manusia perusahaan. Modal intelektual sangat berkontribusi terhadap keunggulan bersaing.

6. Orientasi Pembelajaran

Komitmen sebuah perusahaan untuk terus belajar dan meningkatkan kapabilitasnya. Orientasi pembelajaran sangat dapat mempengaruhi keunggulan bersaing, meskipun hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang bervariasi

2.4.3 Indikator Keunggulan Bersaing

Dalam keunggulan bersaing ada beberapa indikator yang mempengaruhi

1. Harga Bersaing

Harga bersaing adalah strategi sebuah perusahaan untuk menawarkan produk atau jasa dengan harga yang relatif lebih murah atau sama dengan semua pesaing. Namun tetap memberikan nilai atau kualitas yang sepadan. Strategi ini sangatlah penting dalam pasar yang sangat sensitif terhadap harga, terutama untuk menarik semua pelanggan baru dan mempertahankan loyalitas pelanggan lama. Perusahaan yang memiliki efisiensi biaya produksi biasanya lebih mampu untuk menerapkan harga bersaing.

2. Eksplorasi Peluang

Eksplorasi peluang adalah kemampuan perusahaan untuk mendeteksi, mengembangkan, dan memanfaatkan suatu peluang bisnis baru, atau penerapan teknologi yang terbaru. Eksplorasi ini sangatlah penting untuk perusahaan agar tidak tertinggal dan tetap relevan di tengah perubahan pasar yang sangat cepat sekali.

3. Pertahanan Terhadap Ancaman Bersaing

Indikator ini menggambarkan kemampuan sebuah perusahaan dalam menghadapi semua tekanan yang sangat kompetitif, baik dari produk baru, pesaing lama, maupun perubahan preferensi konsumen. Perusahaan harus memiliki semua strategi yang sangat adaptif, seperti peningkatan layanan, inovasi, atau penguatan hubungan pelanggan agar tetap kompetitif dan tidak kehilangan pasar yang telah dimiliki sebuah perusahaan tersebut.

4. Keunggulan Bersaing

Diferensiasi adalah kemampuan menciptakan suatu keunikan produk atau layanan yang membedakan perusahaan dari pesaing. Keunikan ini bisa berupa kualitas tinggi, desain eksklusif, teknologi canggih, dan branding yang sangat kuat. Hal ini bertujuan untuk menciptakan persepsi nilai tambah di mata pelanggan sehingga mereka bersedia untuk membayar lebih.

5. Keunggulan Biaya

Keunggulan biaya adalah kemampuan suatu perusahaan untuk memproduksi barang atau jasa dengan total biaya yang lebih rendah dibandingkan semua pesaing. Hal ini bisa dicapai melalui efisiensi produksi, penggunaan teknologi, skala ekonomi, atau pengelolaan rantai pasok yang sangat optimal. Dengan biaya yang sangat rendah, perusahaan bisa menerapkan harga yang sangat kompetitif atau menjaga margin keuntungan yang tinggi.

6. Keunggulan Pemasaran

Indikator ini menunjukkan sejauh mana sebuah perusahaan memiliki suatu strategi yang sangat efektif dan efisien, seperti jangkauan distribusi yang luas, promosi yang menarik, hubungan pelanggan yang kuat, serta kecepatan dalam merespons pasar. Keunggulan pemasaran membuat perusahaan lebih dekat dengan semua konsumen dan mampu memenangkan semua persaingan pasar yang dinamis.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Pengaruh Efisiensi Proses Pengiriman Terhadap Keunggulan Bersaing

Efisiensi proses pengiriman telah terbukti secara signifikan mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan. Ini konsisten dengan penelitian (Serlin Serang, 2025a), yang menunjukkan bahwa digitalisasi rantai pasokan memiliki dampak substansial pada efisiensi operasional dan pengiriman tepat waktu meskipun tidak secara langsung mempengaruhi

kualitas produk. Dengan meningkatkan efisien ini, perusahaan dapat menawarkan layanan yang lebih cepat dan lebih tepat kepada pelanggan, yang dapat mengarah pada kepuasan pelanggan yang lebih besar dan meningkatkan posisi kompetitif perusahaan di pasar. Hasil yang serupa diperoleh dari studi oleh (Barima, 2023), yang menyimpulkan bahwa penerapan PLB dapat mengurangi biaya logistik dan meningkatkan efisiensi operasional, yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Kedua studi menunjukkan bahwa efisiensi dalam logistik dan distribusi tidak hanya memberikan manfaat internal dalam hal pengurangan biaya tetapi juga secara langsung berdampak pada saing eksternal perusahaan.

2.5.2 Pengaruh Penggunaan Teknologi Terhadap Keunggulan Bersaing

Penggunaan teknologi telah dibuktikan sangat membantu perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Berbagai studi menunjukkan bahwa teknologi seperti platform digital, internet of thing, kecerdasan buatan, dan analitik big data dapat meningkatkan kemampuan internal perusahaan, terutama dalam meningkatkan ketahanan dan kekuatan rantai pasokan. Seperti yang dicatat oleh (Hautala-Kankaanpää, 2022), penerapan teknologi digital meningkatkan ketahanan dan adaptabilitas rantai pasokan, yang pada gilirannya berdampak positif pada efisiensi operasional perusahaan dan keunggulan kompetitif.

Selanjutnya transformasi digital mempengaruhi pertumbuhan produktivitas secara keseluruhan dengan menurunkan biaya transaksi dan lebih baik menyelaraskan pasokan dengan permintaan. Penelitian oleh (Akoah Atadoga *et al.*, 2024), menunjukkan bahwa transformasi digital yang terstrategi secara efektif dapat meningkatkan produktivitas faktor total, memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penggunaan teknologi bukan hanya sebagai bantuan operasional, tetapi juga merupakan faktor kunci dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui peningkatan efisiensi, produktivitas, kemampuan adaptif, dan fleksibilitas organisasi.

2.5.3 Pengaruh Efisiensi Proses Pengiriman Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan secara signifikan mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan. Banyak studi telah menunjukkan bahwa kinerja karyawan adalah variabel kritis yang secara langsung dan substansial berdampak pada kemampuan perusahaan untuk menghadapi persaingan pasar. Seperti penelitian oleh (Fu' *et al.*, 2020), kinerja karyawan memiliki pengaruh paling besar dibandingkan dengan faktor lain seperti kepuasan kerja, pelatihan, produktivitas, atau tingkat turnover dalam mencapai keunggulan kompetitif. Studi-studi ini menunjukkan bahwa organisasi dengan karyawan berkinerja tinggi dapat meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan, dan inovasi, yang semuanya membantu dalam mempertahankan daya saing jangka panjang.

Selain itu, sebuah studi terpisah oleh (Ardiani Ika Sulistyawati, 2020), menguatkan bahwa kinerja karyawan berfungsi sebagai variabel perantara antara kepuasan kerja, produktivitas, dan niat berpindah kerja terkait keunggulan kompetitif. Ini menunjukkan bahwa dampak dari kepuasan kerja dan tingkat produktivitas akan lebih mencolok ketika dipasangkan dengan peningkatan kinerja karyawan. Sehubungan dengan temuan ini, perusahaan harus memprioritaskan pengembangan dan peningkatan kinerja karyawan sebagai strategi utama untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2.5.4 Pengaruh Penggunaan Teknologi Terhadap Kinerja Karyawan

Pemanfaatan teknologi informasi telah terbukti berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor. Penelitian yang dilakukan oleh (Widodo *et al.*, 2024) di bank-bank syariah di kota ambon menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi berdampak positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Temuan serupa juga ditemukan oleh (Luh Martina Sulistya, 2023) pada pegawai di balai penyuluhan keluarga berencana di kabupaten buleleng, bali, dimana penerapan teknologi informasi meningkatkan hasil kerja mereka secara signifikan. Lebih lanjut, penelitian (Chaerul Rizky, 2022) di PT Kalfaz Sadhara pada era normal baru menunjukan bahwa pemanfaatan teknologi secara signifikan meningkatkan fleksibilitas kerja dan kinerja karyawan, dengan nilai adjusted R² sebesar 68,1%.

Merujuk pada berbagai studi tersebut, dapat disimpulkan pemanfaatan teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat pendukung operasional, tetapi juga berperan krusial dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan. Teknologi berkontribusi dalam mempercepat penyelesaian tugas, mengurangi potensi kesalahan, memperkuat koordinasi antardepartemen, dan meningkatkan kompetensi karyawan melalui penerapan inovasi, program pelatihan, serta pengembangan budaya kerja digital yang responsif dan adaptif.

2.5.5 Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Karyawan

keunggulan kompetitif tidak hanya berperan dalam memperkuat posisi pasar suatu organisasi, tetapi juga berdampak positif terhadap kinerja internal karyawan. Penelitian yang dipublikasikan dalam jurnal (Chaerul Rizky, 2022b) mengungkapkan bahwa organisasi dengan keunggulan dalam operasional, inovasi, layanan, dan strategi mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan secara signifikan meningkatkan produktivitas karyawan.

Sejalan dalam penelitian oleh (Yati Mutiara & Wijayanto, 2023) dalam jurnal ilmiah Universitas Batanghari Jambi menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang tinggi berkorelasi positif dan signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan perusahaan dengan tingkat keunggulan kompetitif yang tinggi cenderung memberikan penghargaan dan dukungan yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal dan menunjukkan kinerja terbaiknya.

Dengan demikian, didapati bahwa keunggulan bersaing tidak hanya berdampak eksternal terhadap perusahaan, tetapi juga meningkatkan kinerja karyawan melalui mekanisme penghargaan, motivasi, dukungan manajerial, serta program pengembangan kompetensi.

2.5.6 Pengaruh Efisiensi Proses Pengiriman Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keunggulan Bersaing

Proses pengiriman yang efisien merupakan faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan. Proses pengiriman yang efisien—termasuk ketepatan waktu, biaya operasional minimal, dan akurasi—tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga memperkuat citra perusahaan di pasar. (Wildan Nuryanto *et al.*, 2020) dalam Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara menyatakan bahwa distribusi yang efisien dan manajemen rantai pasok yang optimal tidak hanya memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan tetapi juga meningkatkan motivasi dan moral karyawan karena mereka merasa menjadi bagian dari organisasi yang kompetitif dan profesional.

Penelitian (Widyatera Yustifa *et al.*, 2024) dalam Jurnal Ilmu Manajemen juga menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berperan sebagai variabel mediasi antara efisiensi operasional dan kinerja karyawan. Perusahaan yang mampu menyediakan layanan pengiriman yang cepat dan tepat waktu cenderung memiliki karyawan yang lebih termotivasi untuk

mempertahankan kualitas kerja mereka, demi menjaga reputasi perusahaan tetap baik di mata pelanggan.

Selain itu, penelitian (Ulfiona, 2025) dalam Jurnal Ilmiah Manajemen mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing yang diperoleh melalui efisiensi proses logistik berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena efisiensi tersebut mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kebanggaan kerja (job pride). Karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi ketika perusahaan diakui unggul oleh pelanggan maupun pesaing, sehingga mendorong mereka untuk memberikan kinerja terbaik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa efisiensi proses pengiriman, baik secara langsung maupun melalui keunggulan bersaing, memberikan kontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Keunggulan bersaing berfungsi sebagai perantara yang memperkuat pengaruh efisiensi operasional terhadap kinerja, karena keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan pasar mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk menjaga dan mempertahankan citra positif perusahaan.

2.5.7 Pengaruh Penggunaan Teknologi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keunggulan Bersaing

Penggunaan teknologi memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui keunggulan bersaing. (Barima, 2023b) Pemanfaatan teknologi digital seperti Internet of Things (IoT), sistem informasi terintegrasi, dan analitik data terbukti mampu mempercepat pelayanan, meminimalisir kesalahan operasional, serta meningkatkan kualitas layanan, sehingga memperkuat posisi perusahaan di pasar. dalam Jurnal Ilmu Manajemen Advantage menyatakan bahwa penerapan teknologi yang efektif dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja dan komitmen untuk menjaga reputasi perusahaan.

Sejalan dengan itu, (Purbasari *et al.*, n.d.) dalam Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara menemukan bahwa keunggulan bersaing secara signifikan memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kinerja karyawan. Perusahaan yang berhasil memanfaatkan teknologi untuk menciptakan layanan unggul di pasar cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif, karena munculnya rasa bangga dan dorongan untuk menjaga citra positif perusahaan.

Selain itu, (Dan *et al.*, n.d.) dalam Jurnal Ilmiah Manajemen mengungkapkan bahwa perusahaan yang unggul secara kompetitif melalui pemanfaatan teknologi logistik modern mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan efisiensi kerja serta memberikan penghargaan atas kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa teknologi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan, tetapi juga secara tidak langsung melalui keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yang diperoleh dari penerapan teknologi mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, menjaga kualitas pelayanan, serta berkomitmen dalam mempertahankan posisi kompetitif perusahaan di pasar.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan suatu upaya untuk menemukan persamaan atau perbedaan yang dapat digunakan sebagai inspirasi untuk penelitian selanjutnya. Bagian ini akan membahas hasil penelitian, sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti ini.

Berikut penjelasan secara singkat penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneltian/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Zulaspan Tupti, Kesha Stevanie Simarmata,	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja	Kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif

No	Penelitian/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Muhammad Arif (2022)	Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.
2	Ni KetutDewiSumaryathi, I GustiAyuManuatiDewi (2020)	<i>The Effect of Quality of Work Life and Work Engagement on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable</i>	QWL dan keterlibatan kerja meningkatkan kinerja karyawan, sebagian besar melalui kepuasan kerja.
3	Rafa Anugrah, Kokom Komariah, Faizal Mulia Z	Pengaruh Workload dan Green HRM terhadap Kinerja Karyawan	Workload dan Green HRM bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 51,6%. Green HRM lebih dominan dibandingkan workload.
4	Darul Wiyono, Deshinta Arrova Dewi, Ema Ambiapuri, Nur Aini Parwitasari, Deni Supardi Hambali	Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening	Reward dan punishment berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, dan motivasi menjadi mediator yang memperkuat pengaruh tersebut.
5	Zahara Ayu Chairani	Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan	Kedua variabel independen terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Dennis Eliazar Supratman, Solehudin	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Karawang	Kompetensi memberikan kontribusi terbesar (~10,9%) pada kinerja dibanding budaya organisasi

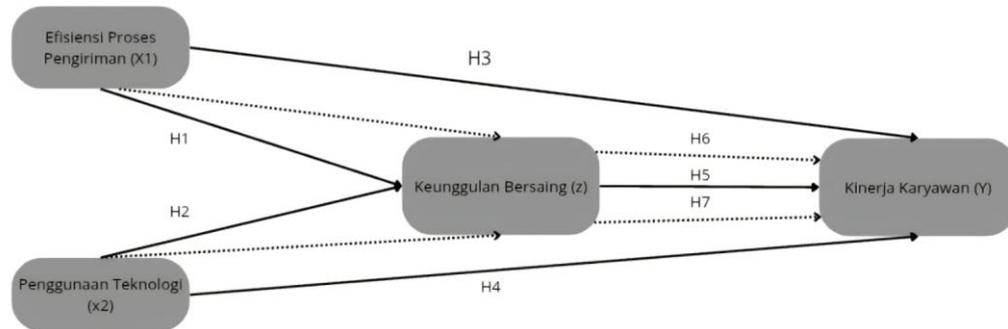
No	Penelitian/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			(~9,7%), keduanya signifikan
7	Intan Pariwara, Zaleha Trihandayani, Efrina Masdaini	Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Semen Baturaja Tbk	Budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
8	Syaefullah I Gusti Ayu Ratih Puspita Sari	<i>The Influence Of Leadership And Emotional Intelligence On Employee Performance</i>	Leadership dan EI bersama-sama berpengaruh (F=19.442 > 3.11, p<0.05); EI t=3.744, leadership t=2.240; total kontribusi ~31,3%
9	Mochammad Farrel Shidqi, Ismi Darmastuti , Bimo Suryo Wicaksono	Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang)	Digitalisasi sistem meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian memediasi peningkatan kinerja karyawan
10	Elza Oktavia Marsyanda, Khoirur Rozaq	Pengaruh work-lifebalancedan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektifsebagai variabel intervening	Lingkungan kerja dan komitmen afektif berpengaruh positif signifikan pada kinerja. Work–Life Balance tidak langsung mempengaruhi kinerja kecuali melalui komitmen afektif
11	Nabilah Aulia Belqis, Meyti Hanna Ester Kalangi, Indriana Kristiawati, Nur Widyawati	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Komitmen, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Kota Surabaya	Penelitian tentang Pengaruh Servant Leadership, Komitmen, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM

No	Peneltian/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			Kota Surabaya menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun bersama-sama. Servant leadership, komitmen kerja, dan disiplin kerja terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan komitmen kerja menjadi faktor yang paling dominan. Secara keseluruhan, ketiga variabel ini berkontribusi sebesar 29,7% terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.
12	Gugus Wijonarko, Alexander Wirapraja	Peran <i>Green Human Resource Management</i> Dan Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi <i>COVID-19</i>	Penelitian “Peran Green Human Resource Management (GHRM) dan Kepuasan Kerja dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19” karya Gugus Wijonarko menunjukkan bahwa GHRM dan

No	Penelitian/Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. GHRM terbukti meningkatkan kinerja dengan nilai t-hitung 2,390 dan kepuasan kerja menjadi faktor paling dominan dengan t-hitung 8,398. Secara bersama-sama, keduanya berpengaruh signifikan dengan F-hitung 72,073. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan GHRM dan semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan, terutama pada masa pandemi Covid-19.</p>

Sumber: Data Diolah Peneliti (2025)

2.7 Kerangka Model Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

2.8 Hipotesis

- H1 : Efisiensi Proses Pengiriman berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing
- H2 : Penggunaan Teknologi berpengaruh signifikan terhadap Keunggulan Bersaing
- H3 : Efisiensi Proses Pengiriman berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H4 : Penggunaan Teknologi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H5 : Keunggulan Bersaing berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H6 : Efisiensi Proses Pengiriman berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Keunggulan Bersaing
- H7 : Penggunaan Teknologi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Keunggulan Bersaing