

## **Analisa Pengaruh *Supply Chain Management* terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur**

**Yongky Kristianto Pramana**

Manajemen/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
yongky.kp@gmail.com

**Abstrak** – Semakin ketatnya persaingan antar perusahaan maka dibutuhkanlah keunggulan bersaing dan peningkatan kinerja bagi perusahaan agar mampu bertahan dalam dunia bisnis yang diduga bisa diperoleh melalui penerapan SCM. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *supply chain management* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Penelitian ini merupakan penelitian kausal dan pengolahan data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software* Amos V21. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Data diperoleh secara langsung dari responden yang memenuhi karakteristik populasi yang ditentukan dengan menyebarkan kuesioner. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 116 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *supply chain management* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

**Kata kunci:** *Supply Chain Management*, Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan

**Abstract** - As the intense of competition among companies then be required competitive advantage and improved performance for the company in order to survive in the business world that allegedly can be obtained through the implementation of SCM. This study aims to know and analysis the influence of supply chain management on competitive advantage and organizational performance in manufacturing companies in East Java. This research is causal and use *Structural Equation Modeling* (SEM) with *software* Amos V21. Sampling techniques used in this research are *purposive sampling*. Data collected directly from respondents who meet the specified characteristics of the population by distributing questionnaires. The samples used in this research was 116 respondents. The result of this research showed that *supply chain management* affects on competitive advantage and organizational performance, and competitive advantage affects on organizational performance.

**Key words:** *Supply Chain Management*, *Competitive Advantage*, *Organizational Performance*.

### **PENDAHULUAN**

Ilmu pengetahuan dan teknologi pada saat ini terus mengalami perkembangan dengan pesat. Dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan

teknologi maka menciptakan kemudahan-kemudahan bagi perusahaan dalam mengetahui apa yang dibutuhkan oleh *customer*. Dengan adanya hal ini maka setiap perusahaan akan berlomba-lomba agar mampu memenuhi kebutuhan *customer* dengan cepat.

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan dalam bisnis, maka dibutuhkan keunggulan bersaing bagi perusahaan agar bisa bertahan dalam dunia bisnis ini. Dalam upaya memperoleh keunggulan bersaing maka perusahaan melakukan strategi bersaing yang salah satunya bisa dilakukan dengan cara fokus pada penekanan biaya produksi suatu barang hingga pada titik biaya terendah namun tetap mampu dalam memenuhi kebutuhan *customer* yang bisa dilakukan dengan penerapan *supply chain management* bagi perusahaan.

Berdasarkan survei CSC (2012) terhadap 20 perusahaan manufaktur dan jasa di Amerika Utara, Asia – Pasifik, dan Eropa yang berjudul “*The Ninth Annual Global Survey of Supply Chain Progress*”, menunjukkan bahwa *supply chain management* dianggap mampu meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya.

Dengan terganggunya *supply chain management* maka akan berdampak pada kinerja perusahaan. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh PwC pada 209 perusahaan di Asia, Afrika, Eropa dan Amerika yang berjudul “*PwC and MIT Forum for Supply Chain Innovation*” menunjukkan bahwa gangguan pada *supply chain* akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara signifikan.

Pentingnya peran semua pihak mulai dari *supplier, manufacturer, distributor, retailer, dan customer* dalam menciptakan produk yang murah, berkualitas, dan cepat inilah yang kemudian melahirkan konsep baru yaitu *Supply Chain Management* (Pujawan dan Mahendrawati, 2010). Seperti yang dikatakan oleh Pujawan dan Mahendrawati (2010), bahwa perusahaan manufaktur terlibat dalam *supply chain management*. Dalam kasus perusahaan manufaktur, peran *supply chain* akan lebih terlihat karena ruang lingkupnya lebih kompleks. Hal ini disebabkan perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang melakukan pengolahan dari bahan baku hingga menjadi barang setengah jadi atau barang jadi dimana dalam proses produksi tersebut, dibutuhkan *value chain* yang kuat dari

*supplier* hingga *end customer*. Selain itu, pembangunan perusahaan manufaktur sangat perlu diperhatikan karena perusahaan manufaktur mampu memberikan kontribusi terbesar terhadap PDB di Indonesia.

**Tabel 1**  
**Struktur PDB Menurut Lapangan Usaha Tahun 2011-2013 (persen)**

<b>Lapangan Usaha</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Pertanian, peternakan, kehutanan, dan perikanan	14.71	14.50	14.43
Pertambangan dan penggalian	11.82	11.80	11.24
<b>Industri pengolahan</b>	<b>24.35</b>	<b>23.97</b>	<b>23.69</b>
Listrik, gas, dan air bersih	0.75	0.76	0.77
Konstruksi	10.16	10.26	9.99
Perdagangan, hotel, restoran	13.80	13.96	14.33
Pengangkutan dan komunikasi	6.62	6.67	7.01
Keuangan, real estat, dan jasa perusahaan	7.21	7.27	7.52
Jasa-jasa	10.58	10.81	11.02
<b>PDB</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>PDB tanpa migas</b>	<b>91.60</b>	<b>92.21</b>	<b>92.65</b>

Sumber : BPS (2014)

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa industri pengolahan atau yang bisa juga disebut sebagai perusahaan manufaktur mempunyai peran terbesar dalam penyusunan PDB di Indonesia, meskipun terjadi penurunan dari tahun ke tahun. Berdasarkan berita pada *Bisnis.com* 1 juli 2013, *output* produksi industri mengalami peningkatan, namun kinerja industri manufaktur di Indonesia mengalami penurunan. Peningkatan *output* produksi ini disebabkan oleh peningkatan permintaan oleh masyarakat akan produk tersebut, namun penurunan kinerja industri manufaktur terimbas oleh kondisi infrastruktur dan cuaca buruk sehingga menghambat proses distribusi yang merupakan bagian dari *supply chain management*.

Dibalik penurunan pertumbuhan industri manufaktur Indonesia yang terjadi dari tahun ke tahun, pada tahun 2013 Jawa Timur mengalami pertumbuhan industri manufaktur yang sangat pesat, bahkan hal ini membuat Jawa Timur menjadi provinsi yang mengalami pertumbuhan industri manufaktur tertinggi di Indonesia (BPS Indonesia, 2013).

Berdasarkan BPS Jatim (2013), bahwa telah terjadi pembangunan infrastruktur di sejumlah kawasan Jawa Timur. Dengan adanya dukungan

infrastruktur maka akan membantu proses pendistribusian suatu barang pada perusahaan manufaktur. Selain itu terdapat beberapa perusahaan manufaktur yang melakukan pembangunan dan pengembangan kerja sama terhadap pemasok-pemasok dalam jumlah besar (Bappeda Jatim, 2013). Dengan adanya dukungan infrastruktur, pembangunan pabrik baru, dan penjalinan kerja sama dengan *supplier* dalam jumlah besar, maka tidak mengherankan apabila terjadi peningkatan signifikan pada pertumbuhan produksi industri manufaktur besar dan sedang di Jawa Timur.

Pendirian pabrik-pabrik baru di Jawa Timur menciptakan beberapa perusahaan menjadi lebih mudah dalam proses distribusi dan penghematan biaya (Bappeda Jatim, 2013). Hal ini disebabkan pendirian pabrik-pabrik baru tersebut membuat perusahaan-perusahaan menjadi lebih cepat dalam melakukan pengiriman produk ke pasar. Selain itu, beberapa perusahaan manufaktur di Jawa Timur mulai gencar menciptakan inovasi produk terutama dalam hal kemudahan-kemudahan yang diberikan perusahaan dalam pemakaian produk (Malang Post, 2013). Dengan adanya peningkatan pertumbuhan industri pengolahan di Jawa Timur, perusahaan manufaktur lainnya tertarik dalam melakukan investasi terus-menerus di Jawa Timur (Malang Post, 2013). Sehingga perluasan pangsa pasar pada perusahaan manufaktur, mendorong peningkatan kinerja perusahaan yang ditandai dengan semakin meningkatnya pertumbuhan industri pengolahan di Jawa Timur.

Selain itu berdasarkan penelitian Regina dan Devie (2013) pada 90 manufaktur perusahaan di Surabaya menunjukkan bahwa penerapan *supply chain management* yang baik mampu meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

### **Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk menguji apakah ada pengaruh positif SCM terhadap keunggulan bersaing.

2. Untuk menguji apakah ada pengaruh positif SCM terhadap kinerja perusahaan.
3. Untuk menguji apakah ada pengaruh positif keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kausal karena menguji pengaruh *supply chain management* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan, serta pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif. Sedangkan untuk pemanfaatannya, penelitian ini tergolong applied research dimana peneliti mengidentifikasi masalah kemudian memberikan rekomendasi sebagai bentuk penyelesaian masalah. Untuk pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software* Amos V21. Dalam memperoleh data penelitian ini, peneliti bersama 6 rekannya yang memahami konsep *supply chain management* melakukan penyebaran kuesioner dengan skala *likert 7 points* ke manajer perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur. Kemudian hasil penyebaran kuesioner tersebut dikumpulkan dan diseleksi berdasarkan kriteria sampel. Untuk sampel yang memenuhi kriteria maka dilanjutkan dalam pengolahan data.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua manajer perusahaan manufaktur di Jawa Timur dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria responden merupakan manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur, yang menerapkan dan memahami SCM, dan memiliki pengalaman sebagai manajer minimal 1 tahun. Dari 150 kuesioner yang disebarkan, ditemukan hanya 133 kuesioner yang kembali, kemudian dari 133 kuesioner ditemukan sebanyak 17 kuesioner yang tidak memenuhi kriteria sampel sehingga hanya 116 kuesioner yang digunakan sebagai sampel penelitian.

## **Definisi Operasional Variabel**

### **1. SCM**

*Supply chain* merupakan struktur proses pengolahan dari bahan baku menjadi barang jadi yang kemudian dikirimkan hingga ke tangan *customer*. Menurut Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. & Subba Rao, S. (2006) dalam Suharto dan Devie (2013), menyatakan bahwa terdapat integrasi rantai pasok dalam proses-proses berikut:

#### *1. Strategic Supplier Partnership*

*Strategic supplier partnership* merupakan tindakan yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh hubungan jangka panjang antara *supplier* dengan perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur (Suharto dan Devie, 2013).

#### *2. Customer Relationship*

Seperti yang dikemukakan oleh Claycomb (1999) dalam Suharto dan Devie (2013), *customer relationship* adalah tindakan yang dilakukan perusahaan dalam mengelola keluhan pelanggan, membangun hubungan baik jangka panjang dengan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

#### *3. Information Sharing*

*Information sharing* merupakan komunikasi yang dijalin dalam pembagian informasi penting oleh perusahaan terhadap mitra usaha perusahaan (Monczka RM, et al. 2008) dalam Suharto dan Devie (2013).

### **2. Keunggulan Bersaing**

Menurut Philip Kotler (1997), mengemukakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kelebihan yang dimiliki perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur dibandingkan kompetitornya dengan menawarkan nilai lebih rendah namun memberikan manfaat lebih. Menurut Li, B. Ragu-Nathan (2006) dalam Suharto dan Devie (2013), keunggulan bersaing perusahaan dapat diukur melalui :

#### *1. Price*

*Price* merupakan jumlah dari nilai yang dipertukarkan pelanggan untuk manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh

perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur (Kotler, 2005).

2. *Quality*

Seperti yang diungkapkan Koufteros (1995) dalam Suharto dan Devie (2013), bahwa kualitas merupakan kemampuan perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur dalam menciptakan barang atau jasa yang sesuai bahkan melebihi dari harapan *customer*.

3. *Delivery Dependability*

*Delivery dependability* merupakan kemampuan perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur dalam mengirimkan barang ke *customer* tepat waktu dan dengan kualitas terbaik (Van Hoek, 2008) dalam Suharto dan Devie (2013).

4. *Product Innovation*

*Product innovation* merupakan kemampuan kreativitas tinggi yang dimiliki perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur dalam menciptakan keunikan produk yang lebih menarik, aman dan nyaman lebih diminati oleh *customer* dibandingkan dengan produk pesaing lainnya (Rahmasari, 2011).

5. *Time to Market*

Menurut Vessey (1991) dalam Suharto dan Devie (2013), *Time to market* adalah sejauh mana sebuah organisasi mampu memperkenalkan/meluncurkan produk baru yang lebih cepat daripada pesaing-pesaing lainnya.

**3. Kinerja Perusahaan**

Bastian (2001) dalam Suharto dan Devie (2013), mengungkapkan bahwa kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil yang diraih oleh perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi terutang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi.

1. Kinerja Keuangan

Irhan Fahmi (2011:2), mengemukakan bahwa kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar.

2. Kinerja non-Keuangan/ Kinerja Operasional

Kinerja non-keuangan ini juga dikenal sebagai kinerja operasional dimana aspek-aspeknya mampu mengukur kinerja pada perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur ketika informasi yang tersedia terkait dengan peluang sudah ada, namun belum terealisasi secara keuangan (Carton, 2004).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**  
**Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2007: 142). Deskripsi suatu data dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, *confidence interval* (batas bawah dan batas atas). Hasil statistik deskriptif dapat dilihat pada Tabel 2 sampai dengan Tabel 4 sebagai berikut.

**Tabel 2**  
**Statistik Deskriptif SCM**

No	Variabel	Ukuran Pemusatan	Ukuran Penyebaran	Selang Kepercayaan Mean	
				Batas Bawah $\bar{x} - Z_{\frac{\alpha}{2}} \frac{S}{\sqrt{n}}$	Batas Atas $\bar{x} + Z_{\frac{\alpha}{2}} \frac{S}{\sqrt{n}}$
1	X1	5,647	1,210	5,426	5,867
2	X2	5,155	1,399	4,901	5,410
3	X3	5,250	1,311	5,011	5,489
4	X4	5,414	1,238	5,189	5,639
5	X5	4,862	1,331	4,620	5,104
6	X6	5,138	1,432	4,877	5,399
7	X7	5,103	1,247	4,877	5,330
8	X8	5,216	1,331	4,973	5,458
9	X9	5,147	1,545	4,865	5,428
10	X10	5,371	1,368	5,122	5,620
11	X11	4,828	1,340	4,584	5,071
12	X12	4,767	1,295	4,532	5,003
13	X13	5,078	1,365	4,829	5,326

Sumber: Kuesioner diolah

**Tabel 3**  
**Statistik Deskriptif Keunggulan Bersaing**

No	Variabel	Ukuran Pemusatan	Ukuran Penyebaran	Selang Kepercayaan Mean	
				Batas Bawah $\bar{x} - Z_{\frac{\alpha}{2}} \frac{S}{\sqrt{n}}$	Batas Atas $\bar{x} + Z_{\frac{\alpha}{2}} \frac{S}{\sqrt{n}}$
1	Y1	5,302	1,385	5,050	5,554
2	Y2	5,224	1,252	4,996	5,452
3	Y3	5,250	1,318	5,010	5,490
4	Y4	5,440	1,113	5,237	5,642
5	Y5	5,405	1,079	5,209	5,602
6	Y6	5,457	1,106	5,256	5,658
7	Y7	5,362	1,114	5,159	5,565
8	Y8	5,371	1,161	5,159	5,582
9	Y9	5,138	1,407	4,882	5,394
10	Y10	5,371	1,255	5,142	5,599

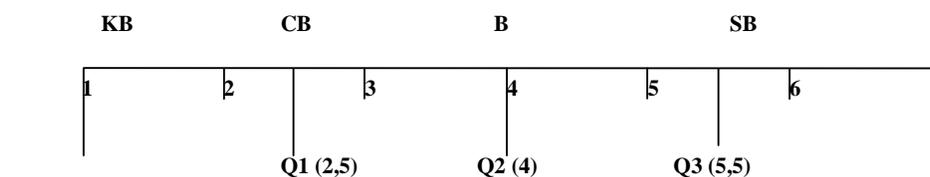
Sumber: Kuesioner diolah

**Tabel 4**  
**Statistik Deskriptif Kinerja Perusahaan**

No	Variabel	Mean	Standar Deviasi	Confidence Interval	
				Batas Bawah $\bar{x} - Z_{\frac{\alpha}{2}} \frac{S}{\sqrt{n}}$	Batas Atas $\bar{x} + Z_{\frac{\alpha}{2}} \frac{S}{\sqrt{n}}$
1	Z1	5,422	1,252	5,195	5,650
2	Z2	5,414	1,088	5,216	5,612
3	Z3	5,517	1,123	5,313	5,722
4	Z4	5,526	1,115	5,323	5,729
5	Z5	5,431	1,280	5,198	5,664
6	Z6	5,302	1,105	5,101	5,503
7	Z7	5,405	1,299	5,169	5,642
8	Z8	5,526	1,190	5,309	5,742
9	Z9	5,388	1,317	5,148	5,628
10	Z10	5,440	1,314	5,201	5,679

Sumber: Kuesioner diolah

Berdasarkan hasil dari Tabel 2, 3, dan 4 pada, maka hasil dari *confidence interval* bisa dikategorikan sebagaimana yang ditunjukkan pada gambar 1.



**Keterangan:**  
 KB : Kurang Baik  
 CB : Cukup Baik  
 B : Baik  
 SB : Sangat Baik  
 Q1 : Kuartil 1  
 Q2 : Kuartil 2  
 Q3 : Kuartil 3

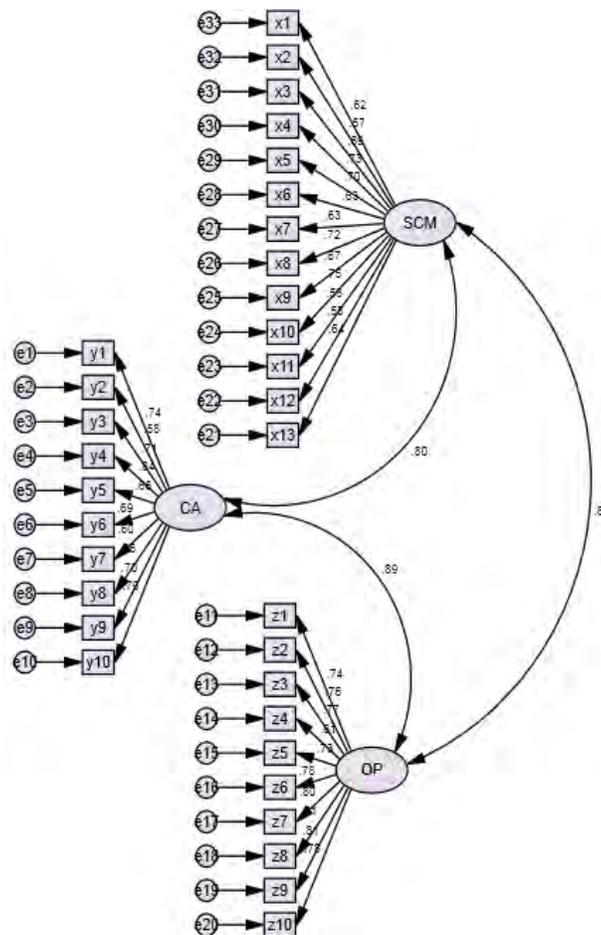
**Gambar 1**  
**Skala Likert 7 points**

Sumber: Data diolah

Dalam pengelompokkan indikator berdasarkan nilai *confidence interval*, dapat diilustrasikan jika nilai *confidence interval* dari indikator cenderung melebihi nilai Q3 (5,5), maka dikategorikan sangat baik dan sangat berpotensi untuk ditingkatkan dimana hal ini dapat terlihat dari indikator X1, Z3, Z4, dan Z8.

**Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

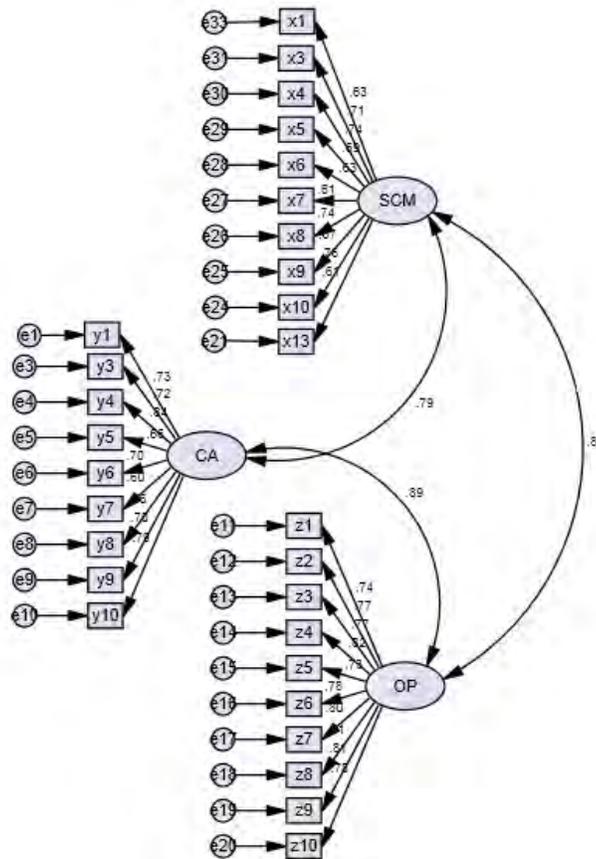
*Confirmatory factor analysis* menjelaskan mengenai kontribusi setiap indikator terhadap variabel laten. Dalam penelitian ini jumlah variabel penelitian sebanyak 3 variabel utama yaitu SCM (X), keunggulan bersaing (Y), kinerja perusahaan (Z) dimana setiap variabel dijelaskan oleh indikator-indikator pada setiap variabel.



**Gambar 2**  
**Confirmatory Factor Analysis**  
 Sumber: Hasil olah data dengan Amos V21

Dalam Gambar 2 ditunjukkan bahwa untuk SCM ditemukan pernyataan dengan nilai *loading factor* <0,60 yaitu pernyataan X2, X11, dan X12. Untuk selanjutnya tiga pernyataan tersebut dihapus karena kurang mampu dalam menjelaskan variabel SCM. Demikian juga pada variabel keunggulan bersaing yang ditemukan pernyataan dengan nilai *loading factor* <0,60 yaitu pernyataan Y2 sehingga dihapus karena kurang mampu dalam menjelaskan variabel keunggulan bersaing. Variabel kinerja perusahaan tidak ditemukan nilai *loading factor* yang kurang dari 0,60 sehingga tidak dilakukan penghapusan pernyataan karena sudah dianggap mampu menjelaskan variabel kinerja perusahaan.

Untuk pernyataan yang kurang dari 0,60 dihapuskan, namun dalam hasil selanjutnya terdapat pengaruh pada pernyataan lainnya. Hasil akhir dari reduksi *loading* tersebut ditunjukkan pada Gambar 3.



**Gambar 3**  
**Confirmatory Factor Analysis (revisi)**  
 Sumber: Hasil olah data dengan Amos V21

Setelah sejumlah pernyataan dihapuskan, maka tampilan pada Gambar 3 menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan  $\geq 0,60$ . Penghapusan ini dilakukan untuk meningkatkan akurasi data penelitian. Setelah pengujian *confirmatory factor analysis*, maka dilanjutkan dengan melihat hasil pengujian *goodness of fit*.

### **Pengujian Goodness of Fit**

Pengujian model fit adalah pengukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan *variance covariance matrix* (Ghozali dan Fuad, 2005: 31). Beberapa indeks kesesuaian digunakan dalam pengujian model (Wijanto, 2008): CMIN/DF (*Relative Chi-square*), *Goodness of Fit Indices* (GFI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), *incremental fit index* (IFI) , *Tucker-Lewis Index* (TLI) , *Comparative Fit Index* (CFI), *Akaike's Information Criterion* (AIC), *Consistent Akaike's Information Criterion* (CAIC), dan *expected cross validation index* (ECVI).

**Tabel 5**  
**Penilaian Model Fit CFA**

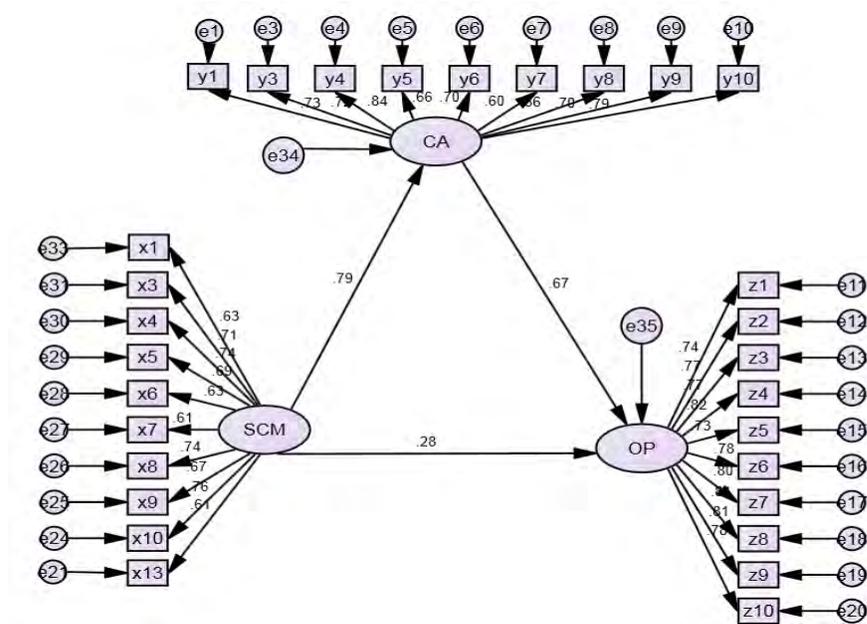
Kriteria Model Fit	Nilai	Ketentuan	Keterangan
CMIN/DF	1,444	< 2	Fit
GFI	0,765	> 0,9	Tidak Fit
RMSEA	0,062	0,05 < x < 0,08	Fit
IFI	0,921	> 0,9	Fit
TLI	0,913	> 0,9	Fit
CFI	0,920	> 0,9	Fit
AIC= 662,21 AIC Saturated = 870 AIC Independen = 2535,401	AIC < AIC Saturated dan Independen		Fit
CAIC= 891,179 CAIC Saturated = 2502,812 CAIC Independen = 2644,255	CAIC < CAIC Saturated dan Independen		Fit
ECVI= 5,758 , ECVI Saturated = 7,565 ECVI Independen = 22,047	ECVI < ECVI Saturated dan Independen		Fit

Sumber: Hasil olah data dengan Amos V21

Menurut Hair et al. (1995), mengemukakan bahwa model dinyatakan fit karena sebagian besar kriteria pada tabel 6 menyatakan fit maka model penelitian ini bisa dilanjutkan ke tahap berikutnya.

### Model Struktural

Pada Gambar 4, maka dapat dilihat hasil model struktural yang berdasarkan hasil pengolahan dari *confirmatory factor analysis* yang telah direvisi.



Gambar 4

### Estimate Model Struktural

Sumber: Hasil olah data dengan Amos V21

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit* model struktural yang ditunjukkan pada Tabel 6, secara umum hasil pengujian adalah fit, dimana model penelitian didukung oleh data jawaban dari responden.

Tabel 6  
Penilaian Model Fit Model Struktural

Kriteria Model Fit	Nilai	Ketentuan	Keterangan
CMIN/DF	1,444	< 2	Fit
GFI	0,765	> 0,9	Tidak Fit
RMSEA	0,062	< 0,08	Fit
IFI	0,921	> 0,9	Fit
TLI	0,913	> 0,9	Fit
CFI	0,920	> 0,9	Fit
AIC= 662,21 AIC Saturated = 870 AIC Independen = 2535,401	AIC < AIC Saturated dan Independen		Fit
CAIC= 891,179 CAIC Saturated = 2502,812 CAIC Independen = 2644,255	CAIC < CAIC Saturated dan Independen		Fit
ECVI= 5,758 , ECVI Saturated = 7,565 ECVI Independen = 22,047	ECVI < ECVI Saturated dan Independen		Fit

Sumber: Hasil olah data dengan Amos V21

### Pengujian Hipotesis Penelitian

Bagian ini berhubungan dengan evaluasi terhadap parameter-parameter yang menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh antar satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

**Tabel 7**  
**Evaluasi terhadap Model Struktural dan Hipotesis Penelitian**

Path			Estimate	S.E.	C.R.	P	Ket
SCM	--->	CA	0,952	0,168	5,681	***	Signifikan
SCM	--->	OP	0,309	0,12	2,57	0,01	Signifikan
CA	--->	OP	0,61	0,118	5,179	***	Signifikan

Sumber: Data diolah

\*\*\* = Signifikan taraf dari 0% sampai dibawah 1%

Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t (*T-value*) untuk setiap koefisien. *T-value* signifikan apabila  $\geq 1,96$  yang berarti hipotesis dapat diterima. Apabila *T-value*  $< 1,96$  maka tidak signifikan dan hipotesis ditolak. Uji hipotesis juga dapat dilakukan dengan melihat CR dan *P-value*, angka CR yang dibawah 1,96 dan p diatas 0,05 berarti tidak signifikan dan hipotesis ditolak. Pada Tabel 7 dapat dilihat bahwa keseluruhan pengujian variabel memperoleh nilai CR yang berada diatas 1,96 dan signifikan, sehingga hasil uji hipotesis dijabarkan sebagai berikut:

1. Pengujian secara parsial variabel SCM (*Supply Chain Management*) memiliki memiliki probabilitas dibawah 0.05 dan  $CR > 1,96$  yang menunjukkan bahwa variabel *Supply Chain Management* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing . Arah koefisien regresi positif menunjukkan adanya pengaruh positif *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing.
2. Pada variabel SCM (*Supply Chain Management*) memiliki memiliki probabilitas dibawah 0.05 dan  $CR > 1,96$  yang menunjukkan bahwa variabel *Supply Chain Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
3. Untuk variabel keunggulan bersaing memiliki memiliki probabilitas dibawah 0.05 dan  $CR > 1,96$  yang menunjukkan bahwa variabel keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

**Tabel 8**  
**Perbandingan Pengaruh SCM *Indirect* dan *Direct Methods***

<i>Path</i>	<i>Estimate</i>	<b>Total</b>
SCM ---> CA ---> OP ( <i>indirect</i> )	0,952 * 0,61	0,581
SCM ---> OP ( <i>direct</i> )	0,309	0,309

Sumber: Data diolah

Besarnya pengaruh antar variabel dilakukan dengan melihat nilai *estimate* pada setiap jalur. Semakin besar nilai *estimate* menunjukkan bahwa pengaruh semakin besar antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Dalam penelitian ini dilakukan perbandingan pada variabel SCM melalui *Indirect* dan *Direct Methods* yang dapat dilihat pada Tabel 8.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Supply chain management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan manufaktur golongan besar dan menengah di Jawa Timur.
2. *Supply chain management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur golongan besar dan menengah di Jawa Timur.
3. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur.

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini bagi pihak manajemen dan rantai pasokan perusahaan manufaktur di Jawa Timur dan peneliti selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak manajemen dan rantai pasokan perusahaan manufaktur di Jawa Timur

Berdasarkan nilai *confidence interval* pada pernyataan, terdapat potensi besar yang dapat ditingkatkan oleh perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur seperti kualitas sebagai kriteria pemilihan pemasok dimana standar kualitas pemilihan supplier bisa ditingkatkan terutama pada ketepatan

pengiriman bahan baku, penetapan target pertumbuhan penjualan yang perlu ditingkatkan, penetapan target pertumbuhan produktivitas yang perlu ditingkatkan, penawaran produk atau jasa yang sesuai persepsi pelanggan dimana perusahaan perlu melakukan riset pasar yang berkelanjutan agar bisa memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen secara terus-menerus.

Selain itu berdasarkan hasil uji pengaruh *supply chain management* melalui *indirect* dan *direct methods*, ditemukan bahwa *supply chain management* akan memberikan pengaruh lebih besar apabila melalui keunggulan bersaing atau secara *indirect*. Sehingga disarankan bagi perusahaan manufaktur Jawa Timur golongan besar dan sedang untuk lebih menerapkan *supply chain management* yang berpedoman pada peningkatan keunggulan bersaing dengan cara membandingkan dan berupaya untuk menerapkan *supply chain management* pada perusahaan dibanding pesaing baik dari sisi penjalinan hubungan baik melalui *gathering* bersama *supplier* dan sering melakukan komunikasi dengan *supplier*, lebih cepat mengatasi keluhan konsumen dibandingkan pesaing, maupun lebih cepat dalam berbagi informasi terhadap *supplier* mengenai keadaan perubahan, peluang dan isu bisnis yang mempengaruhi kedua belah pihak dibandingkan pesaing.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini mempunyai keterbatasan didalamnya. Keterbatasan penelitian ini dapat membuka peluang untuk penelitian selanjutnya dimasa yang akan datang. Penelitian ini dilakukan hanya di 19 sektor perusahaan manufaktur golongan besar dan sedang di Jawa Timur saja sehingga sektor lainnya belum bisa digeneralisasikan untuk penelitian yang lain, jumlah sampel yang digunakan pada penelitian relatif kecil sehingga untuk penelitian yang akan datang diharapkan untuk menambah jumlah sampel yang digunakan, responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer yang berasal dari berbagai perspektif yang mengetahui penerapan *supply chain management* pada perusahaan yang terkait. Sehingga untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk menggunakan responden yang berasal dari manajer operasional sehingga mendapatkan hasil yang lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aryani & Dwiyanto, 2013. Analisis *Supply Chain Management* terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Kecil dan Menengah Makanan Olahan Khas Padang Sumatera Barat). *Jurnal Studi Management dan Organisasi*, Vol. 10 (2), 132-141.
- Augusty, Ferdinand, 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Baumgartner, H. & Homburg, C., 1996, *Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review*. *International Journal of Research in Marketing*, (13), 139-161.
- Claycomb, C., Droge, C., & Germain, R., 1999. *The Effect of Just-In-Time with Customers on Organizational Design and Performance*. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 10(1), 37-58.
- De Toni, A., Nassimbeni, G., 2000, *Just-in-time Purchasing: An Empirical Study of Operational Practices, Supplier Development and Performance*. *OMEGA*, Vol. 28(6): 631-51.
- Ferdinand A., 2002, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 2, Seri Pustaka Kunci 03/BP UNDIP
- Hair, J. F., et al, 1995, *Multivariate Data Analysis with Readings 4th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall
- Hair, J. F., et al, 2007, *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hsu, C., Kannan, V., Tan, K., dan Leong, G., 2008, *Information Sharing, Buyer-supplier Relationships, and Firm Performance A Multi-region Analysis*, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 No. 4.
- Indah, D. P., dan Devie, 2013, *Analisa Pengaruh Customer Relationship Management Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Perusahaan*, *Bussiness Accounting Review*. Vol. 1 No. 2.
- Jay Heizer dan Barry Render, 2005, *Operation Management* , 7th edition. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. & Subba Rao, S. (2006). *The Impact of Supply Chain Management Practise on Competitive Advantage and Organizational Performance*, *OMEGA*, Vol. 34(1). 107 – 124.
- Lin, F., Huang, S., Lin, S., 2002, *Effects of Information Sharing on Supply Chain Performance in Electronic Commerce*, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 49(3): 258-68.

- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). *Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. Decision Science*, Vol. 29(3), 5553– 5577.
- Mustafa Hasan, 2009, *Metodologi Penelitian*. Penerbit Bumi Aksara.Cetakan kesepuluh. Jakarta
- Noble D., 1997. *Purchasing and Supplier Management as a Future Competitive Edge. Logistics Focus*, Vol. 5(5):23–7.
- Power, D.J., Sohal, A., Rahman, S.U., 2001, *Critical Success Factors in Agile Supply Chain Management: An Empirical Study. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 31(4): 247–65.
- Rahmasari, Lisda., (2011). *Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing*. Majalah Ilmiah Informatika Vol. 2 No. 3. Fakultas Ekonomi Universitas AKI.
- Santoso, Singgih (2011), *Structural Equation Modeling (SEM) Konsep dan Aplikasi dengan AMOS 18*, PT Elex Media Komputindo Kompas Gramedia, Jakarta
- Shin, H., Collier, D.A., Wilson, D.D., 2000, *Supply Management Orientation and Supplier/ Buyer Performance. Journal of Operations Management*, Vol. 18(3): 317–33.
- Spekman RE, Kamauff, J.W., Myhr, N., 1998, *An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnerships, Supply Chain Management*, Vol. 3(2): 53–67.
- Stanley L.L., Wisner J.D., 2001, *Service Quality Along the Supply Chain: Implications for Purchasing. Journal of Operations Management*, Vol. 19(3): 287–306.
- Suharto, R., dan Devie, 2013, *Analisa Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*, *Bussiness Accounting Review*. Vol. 1 No. 2.
- Tan, K.C., Lyman, S.B., Wisner, J.D., 2002, *Supply Chain Management: A Strategic Perspective. International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22(6): 614–31.
- Van Hoek, R.I., Voss, R.I., Commandeur, H.R., 1999, *Restructuring European Supply Chain by Implementing Postponement Strategies. Long Range Planning*, Vol. 32(5): 505–18.
- Wijanto, Setyo Hari, 2008, *Structural Equation Modeling dengan LISREL 8.8 Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta : Graha Ilmu

Winata, D. J., dan Devie, 2013, Analisa Pengaruh Aliansi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Bussiness Accounting Review*. Vol. 1.

<http://bappeda.jatimprov.go.id/2013/03/27/indolakto-tambah-investasi-industri-pengolahan-susu-di-jawa-timur/> diunduh Minggu 7 September 2014

[http://beritajatim.com/ekonomi/171097/Hilirisasi\\_Industri\\_Manufaktur\\_Putus\\_Lingkarang\\_Bangsa\\_Kuli.html#.VEpaL\\_mUfwp](http://beritajatim.com/ekonomi/171097/Hilirisasi_Industri_Manufaktur_Putus_Lingkarang_Bangsa_Kuli.html#.VEpaL_mUfwp), diunduh Minggu 7 September 2014

<http://www.bps.go.id/aboutus.php?65tahun=1>, diunduh Minggu 7 September 2014

[http://www.bps.go.id/brs\\_file/pdb\\_05mei14.pdf](http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_05mei14.pdf), diunduh Minggu 7 September 2014

[http://www.csc.com/insights/insights/79446-supply\\_chain\\_trends\\_and\\_visibility](http://www.csc.com/insights/insights/79446-supply_chain_trends_and_visibility), diunduh Jumat 12 September 2014

<http://industri.bisnis.com/read/20140228/257/206772/produsen-makanan-raksasa-bermasalah-dengan-rantai-pasokan> diunduh Minggu 7 September 2014

<http://www.malang-post.com/ekonomibisnis/54329-bangun-pabrik-di-pasuruan> diunduh Minggu 7 September 2014

<http://www.pwc.com/gx/en/operations-consulting-services/publications/supply-chain-risk-management.jhtml>, diunduh Kamis 18 September 2014

[http://smart.surabaya.go.id/?page\\_id=253](http://smart.surabaya.go.id/?page_id=253), diunduh Minggu Kamis 18 September 2014

<http://surabaya.tribunnews.com/2014/02/06/industri-manufaktur-besar-terkendala-bahan-baku>, diunduh Minggu Kamis 18 September 2014