

Analisa Pengaruh Supply Chain Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan

Regina Suharto dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: dave@petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Variabel *Supply Chain Management* diukur dari beberapa indikator, yaitu *Strategic Supplier Partnership*, *Customer Relationship*, dan *Information Sharing*. Variabel keunggulan bersaing diukur dari 5 indikator yaitu, harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*. Sedangkan variabel kinerja perusahaan diukur dari 2 indikator yaitu, kinerja keuangan dan kinerja operasional. Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan kuesioner. Unit analisis penelitian adalah perusahaan di Surabaya. Responden yang dijadikan sampel sebanyak 90 orang manajer. Metode analisis yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

Penelitian ini berhasil membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing, *Supply Chain Management* terhadap kinerja perusahaan, dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan.

Kata kunci : *Supply Chain Management*, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan.

ABSTRACT

This study aimed to know whether there was a significant influence of Supply Chain Management to competitive advantage and company's performance. Supply Chain Management variables measured by 3 indicators, namely Strategic Supplier Partnership, Customer Relationship, and Information Sharing. Competitive advantage variables measured by 5 indicators, namely price, quality, delivery dependability, product innovation, and time to market. While the company's performance variables measured by 2 indicators, namely financial performance and operational performance. The data were collected by distributing questionnaires. The unit of analysis of the research was companies in Surabaya. Respondents were 90 managers. The analysis method used in testing the hypothesis was Structural Equation Modeling (SEM) by using Partial Least Square (PLS).

This study was able to prove the existence of a significant relationship of Supply Chain Management to competitive advantage, Supply Chain Management to company performance, and as well as Competitive Advantage to Company's Performance.

Keywords: *Supply Chain Management, Competitive Advantage, Company's Performance*

PENDAHULUAN

Kondisi persaingan saat ini menurut (Handfield, 2002) dapat dikatakan bahwa pada jaman sekarang perubahan sangat cepat terjadi, dimulai dari kemajuan teknologi, sistem perdagangan globalisasi, dan stabilitas ekonomi politik dunia. Dan dengan meningkatnya jumlah kompetitor asing dan dalam negeri, organisasi diharapkan dapat meningkatkan

kinerja eksternal dan internalnya agar tetap dapat bersaing di pasaran. Maka dari itu organisasi diharuskan dapat beradaptasi dengan keadaan saat ini yang semakin modern dan menuntut sebuah organisasi tersebut harus bergerak mengikuti perubahan yang ada. Dalam menghadapi kondisi tersebut maka organisasi memerlukan strategi keunggulan bersaing agar tetap dapat memiliki posisi dalam pasar. Dengan adanya strategi keunggulan bersaing didalam perusahaan, diharapkan organisasi

dapat mempetahankan posisi bersaingnya terhadap kompetitor (Porter ME, 1985)

Menurut Porter (1993), keunggulan bersaing (competitive advantage) pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh organisasi kepada pembelinya yang melebihi biaya organisasi dalam menciptakannya. Nilai merupakan sesuatu yang pembeli bersedia membayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada yang ditawarkan pesaing dengan manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Hal ini lebih mengarah bagaimana organisasi dapat menciptakan barang yang dapat diberi nilai lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan dan konsumen harus merasa bahwa dengan membeli barang dari organisasi tersebut, konsumen merasakan mendapat keuntungan (benefit) yang lebih besar dari nilai pengorbanan yang dikeluarkan (cost).

Persaingan menjadi suatu kondisi yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi, maka organisasi harus memiliki strategi yang dapat dijadikan sebagai senjata dalam memenangkan persaingan yang ada.

Keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan arah strategi organisasi yang bukan merupakan tujuan akhir, tetapi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu kinerja organisasi yang menghasilkan keuntungan (profit) relatif tinggi (Ferdinand, 2003). Jadi maksudnya adalah selain organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang bertujuan untuk memenangkan persaingan di dalam lingkungan bisnis, organisasi juga menggunakan keunggulan kompetitif sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan kinerja organisasi yang diinginkan.

Kinerja organisasi (Organizational Performance) merupakan hasil sesungguhnya atau output yang dihasilkan sebuah organisasi yang kemudian diukur dan dibandingkan dengan hasil atau output yang diharapkan (Jahanshahi, et al., 2012).

Agar organisasi mampu bersaing dan memiliki kinerja organisasi yang baik maka dapat didukung dengan mengimplementasikan *Supply Chain Management*. *Supply chain management* adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisienkan integrasi supplier, manufaktur, gudang, dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat untuk meminimalkan biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen. Menurut (Christopher, 1998) *Supply chain management* adalah jaringan organisasi yang melibatkan hubungan upstream dan downstream dalam proses dan aktivitas yang berbeda yang member nilai dalam bentuk produk dan jasa pada konsumen

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan

perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang bersedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1993).

Menurut Philip Kotler dan Gary Amstrong (2003) "Mendefinisikan keunggulan bersaing adalah keunggulan terhadap pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya lebih tinggi.

Indikator Keunggulan Bersaing

Ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing suatu perusahaan. (Li, B. Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan dan Rao, 2006). mengukur keunggulan bersaing perusahaan dengan menggunakan indikator; harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*.

1. Harga

Kotler (2005) mendefinisikan harga sebagai jumlah dari nilai yang dipertukarkan pelanggan untuk manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa. Jadi dapat disimpulkan bahwa harga adalah suatu pengorbanan ekonomi yang dilakukan pelanggan untuk mendapatkan manfaat dari penggunaan barang maupun jasa.

Keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk, dan fleksibilitas dibandingkan pesaingnya di pasar (Heizer dan Render, 2004).

2. Quality

Kualitas produk merupakan fokus utama dalam perusahaan, kualitas merupakan salah satu kebijakan penting dalam meningkatkan daya saing sebuah produk. Koufteros (1995) mendefinisikan kualitas adalah "the ability of an organization to offer product quality and performance that creates higher value for customers". maksudnya adalah sebuah produk dapat dikatakan mampu bersaing dipasaran jika perusahaan mampu menawarkan produk dengan memberikan nilai/manfaat lebih kepada customer.

Jadi kualitas produk merupakan suatu usaha untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, dimana suatu produk tersebut memiliki kualitas yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan, dan kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah karena selera atau harapan konsumen pada suatu produk selalu berubah.

3. Delivery Dependability

Delivery dependability is used to monitor a suppliers' performance in terms of delivering the product required by customers on time, orders delivered complete and with the best quality possible (Harrison dan Van Hoek, 2008). Waktu pengiriman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, saat perusahaan tersebut mampu untuk mengurangi waktu pengiriman pesanan konsumen atau mengurangi waktu penyediaan jasa kepada konsumen (Stonebrake dan Leong, 1994)

4. Product Innovation

Menurut Amabile (1996) inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru. Inovasi merupakan hasil dari gagasan kreatif yang dimiliki perusahaan. Jadi perusahaan diharapkan untuk membentuk pemikiran-pemikiran baru dalam menghadapi pesaing maupun pelanggan dengan berbagai macam permintaan yang ada.

Strategi Inovasi produk / pengembangan produk baru yang efektif seringkali menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pengembangan produk baru memerlukan upaya, waktu, dan kemampuan termasuk besarnya resiko dan biaya kegagalan. Namun jika inovasi produk yang dilakukan membuahkan hasil positif dan dapat merambah pangsa pasar maka hal tersebut merupakan suatu keuntungan besar bagi perusahaan. Cooper (2000) menjelaskan bahwa keunggulan produk baru sangat penting dalam era global yang sangat bersaing ini. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan, sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan.

5. Time to Market

Time to market adalah sejauh mana sebuah organisasi mampu memperkenalkan / meluncurkan produk baru yang lebih cepat daripada pesaing-pesaing lainnya (Vessey, 1991). Time to market merupakan dimensi yang penting dari keunggulan bersaing (Holweg, 2005). Pada saat perusahaan mampu meluncurkan produk barunya lebih cepat dibandingkan dengan pesaing, maka hal ini memungkinkan organisasi mampu merebut pangsa pasar terlebih dahulu bahkan mampu memimpin pasar dan akan menghasilkan laba yang lebih tinggi.

Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001).

Indikator Kinerja Perusahaan

Beberapa ahli mengungkapkan bahwa ukuran kinerja perusahaan yang paling sering digunakan dalam penelitian empiris adalah kinerja keuangan (*financial performance*), kinerja operasional (*operational performance*), dan kinerja berbasis pasar (*market-based performance*) (Jahanshahi, Rezaie, Nawaser, Ranjbar & Pitamber, 2012).

1. Kinerja Keuangan

Kinerja biasanya dinilai menggunakan pengukuran berbasis data akuntansi atau data keuangan. Kekurangan dari semua pengukuran berbasis data akuntansi adalah fokusnya pada kinerja yang sudah lalu (Kaplan & Norton, 1992). Data dari tahun-tahun sebelumnya sangat sedikit dapat menunjukkan potensi masa depan dari sebuah perusahaan. Maka, kinerja perusahaan tidak dapat diukur hanya berdasarkan pengukuran berbasis data akuntansi saja (Ursula & Wilderom, 1997). Beberapa ahli menggunakan tingkat pengembalian atas penjualan (*return on sales*), profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi untuk mengukur kinerja keuangan (Cho, Ellinger, Ellinger, & Klein, n.d.; Prieto & Revilla, 2006).

2. Kinerja Operasional

Selain mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kinerja keuangan, penting pula untuk mengukur berdasarkan kinerja non-keuangan. Penggunaan konsep *balanced scorecard* yang semakin bertambah menunjukkan bahwa kinerja non-keuangan juga merupakan aspek yang penting dalam pengukuran kinerja perusahaan (Kaplan & Norton, 1992). Kinerja non-keuangan ini juga dikenal sebagai kinerja operasional dimana aspek-aspeknya mampu mengukur kinerja ketika informasi yang tersedia terkait dengan peluang sudah ada, namun belum terealisasi secara keuangan (Carton, 2004). Kinerja operasional ini dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton, 2004; Carton & Hofer, 2006; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

3. Kinerja Berbasis Pasar

Kinerja berbasis pasar secara keseluruhan akan terpengaruh ketika pasar mengetahui informasi mengenai operasional perusahaan yang tidak termasuk dalam hasil kinerja keuangan (Carton, 2004). Ukuran kinerja berbasis pasar ini meliputi: tingkat pengembalian pada pemegang saham, *market value added* dan keuntungan tahunan (Carton, 2004).

Dalam penelitian ini pengukuran kinerja perusahaan hanya akan diwakili dengan kinerja keuangan dan kinerja operasional. Hal ini dikarenakan pengukuran kinerja berbasis pasar hanya dapat dilakukan pada perusahaan yang bersifat publik sedangkan objek dalam penelitian ini belum tentu semuanya adalah perusahaan publik. Maka dalam

kondisi yang demikian, kombinasi dari pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional cukup untuk merepresentasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Carton, 2004).

Supply Chain Management

Supply chain management merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian berbagai organisasi yang lebih efisien dari supplier, manufaktur, distributor, retailer, dan customer. Artinya barang diproduksi dalam jumlah yang tepat, pada saat yang tepat dan pada tempat yang tepat dengan tujuan mencapai cost dari sistem secara keseluruhan yang minimum dan juga mencapai service level yang diinginkan (David Simchi Levi, 2000). Tujuan dari *Supply Chain Management* adalah untuk memaksimalkan nilai keseluruhan yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan pelanggan. Di sisi lain, tujuannya adalah untuk meminimalkan biaya keseluruhan (biaya pemesanan, biaya penyimpanan, biaya bahan baku, biaya transportasi dan lain-lain) (Cophra dan Meindl, 2004).

Indikator Supply Chain Management

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. & Subba Rao, S. (2006) juga menyatakan bahwa dalam rantai pasok yang terintegrasi terdapat proses-proses berikut ini:

1. Strategic Supplier Partnership

Strategic supplier partnership didefinisikan sebagai hubungan jangka panjang antara perusahaan dengan suppliernya. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan strategi dan kemampuan operasional perusahaan pemasok dalam berpartisipasi terhadap perusahaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Stuart, 1997; Balsmeier and Voisin, 1996; Monczka et al. 1998; Sheridan, 1998; Noble, 1997). Strategi ini lebih berfokus untuk melakukan perencanaan bersama (mutual planning) dan melakukan upaya pemecahan masalah bersama antara perusahaan dan supplier (Gunasekaran, 2001). Dengan melakukan strategi yang bermitra dengan supplier, maka memungkinkan perusahaan dapat bekerja secara efektif dengan beberapa supplier yang mau berbagi tanggung jawab untuk menciptakan dan mengsucceskan suatu produk.

2. Customer Relationship

Customer relationship merupakan beberapa kumpulan praktek yang bertujuan untuk mengelolah keluhan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Claycomb et al. 1999, Tan et al. 1998). Noble dan Tan et al mengutarakan bahwa hubungan dengan pelanggan (customer relationship) merupakan komponen yang penting dalam menerapkan *supply chain management*. Dan dengan perusahaan memiliki pelanggan yang mau

berkomitmen dalam membangun hubungan, maka hal ini merupakan suatu keuntungan bagi perusahaan tersebut. Dengan adanya hubungan dengan pelanggan yang baik maka hal ini memungkinkan sebuah perusahaan untuk melakukan defrensiasi produknya terhadap kompetitor, dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, dan dapat menciptakan *value* kepada pelanggan.

3. Information Sharing

Information sharing mengacu pada sejauh mana informasi penting dikomunikasikan terhadap mitra usaha perusahaan (Monczka RM, et al. 2008). Berbagi informasi antar mitra usaha dapat berupa taktik strategi, kondisi pasar secara umum, dan informasi mengenai pelanggan. Dengan saling melakukan pertukaran informasi antar anggota dalam Supply Chain maka informasi tersebut dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing. Menurut Stein dan Swet mitra usaha yang terdapat didalam rangkaian Supply Chain Management yang bertukar informasi secara teratur dapat bekerja sebagai satu kesatuan dan bersama-sama mereka dapat memahami kebutuhan pelanggan akhir yang lebih baik dan perusahaan mampu merespon perubahan pasar lebih cepat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menguji pengaruh antara SCM terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif. Untuk menguji hipotesis digunakan analisa *Partial Least Square*.

Penelitian ini menganalisis pengaruh antara variabel SCM, keunggulan bersaing, dan kinerja keuangan. Berikut ini adalah definisi operasional masing-masing variabel tersebut:

1. SCM merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian berbagai perusahaan yang lebih efisien dari supplier, manufaktur, distributor, retailer, dan customer. Artinya barang diproduksi dalam jumlah yang tepat, pada saat yang tepat dan pada tempat yang tepat dengan tujuan mencapai cost dari sistem secara keseluruhan yang minimum dan juga mencapai service level yang diinginkan (David Simchi Levi, et.al, 2000)

2. Keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing.

3. Kinerja Perusahaan merupakan tingkat pencapaian perusahaan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dalam mengoptimalkan pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan yang dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian dengan target atau dengan kinerja beberapa perusahaan di industri yang sama.

Indikator empirik dari ketiga variabel yang digunakan terlampir pada lampiran 1.

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini digunakan data primer berupa jawaban kuesioner yang disebar kepada manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang menerapkan SCM di Surabaya.

Populasi dari penelitian ini adalah semua manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang menerapkan SCM di Surabaya. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria sampel adalah manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur, yang berlokasi di Surabaya, yang menerapkan dan memahami SCM, dan memiliki pengalaman sebagai manajer minimal 1 tahun. Dari 178 kuesioner yang disebar, ditemukan hanya kuesioner yang memenuhi kriteria sampel, namun hanya 90 kuesioner saja yang representative untuk dijadikan sampel.

Hipotesis dalam penelitian ini akan diuji dengan menggunakan analisa *Partial Least Square* (PLS). Analisa PLS mempunyai dua model, yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer model* (*outer relation/measurement model*) menunjukkan spesifikasi hubungan antar variabel dengan indikatornya. Sedangkan *inner model* (*inner relation/structural model*) menunjukkan spesifikasi hubungan antar variabel laten, yaitu antara variabel eksogen/independen dengan variabel endogen/dependen (Ghozali, 2008).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data untuk penelitian ini didapatkan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 178 manajer perusahaan di Surabaya. Dari 178 manajer perusahaan yang mengisi, ditemukan bahwa 105 perusahaan menerapkan *Supply Chain Management*. Setelah mendapatkan 105 perusahaan yang menerapkan *Supply Chain Management*, maka tahap selanjutnya adalah mengecek pemahaman para manajer selaku responden atas *Supply Chain Management* yang diterapkan dalam perusahaannya. Dari tahap ini, ada 5 manajer perusahaan yang tidak menjawab dengan benar pertanyaan atas pemahaman ini, sehingga hanya ada 100 perusahaan yang menerapkan dan paham atas *Supply Chain Management*.

Kemudian pada tahap terakhir dilakukan pensortiran atas jawaban yang diberikan oleh responden. Dari 100 data, ditemukan 10 data yang tidak *representative* sehingga harus dikeluarkan dari perhitungan olah data dikarenakan adanya kehomogenan jawaban, adanya salah satu poin indikator yang dinilai menyimpang, data yang tidak diisi dengan lengkap, maupun adanya "tren" dari jawaban yang diberikan, sehingga hanya ada 90

perusahaan yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan PLS, ditemukan bahwa semua indikator empirik yang digunakan telah memenuhi pengujian *outer model* yang meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

Convergent Validity

Ghozali, 2008 menyatakan Convergent validity merupakan pengukuran korelasi antara skor indikator dengan skor variabel latennya. Untuk penelitian ini loading factor 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 3 indikator. Selain itu, skor dari t-statistik juga harus lebih besar dari 1,96. Apabila dua parameter ini telah terpenuhi maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan sudah valid.

Tabel 1. Hasil *Loading Factor*

	Original Sample (O)	Standard Error (STERR)
X01 <- SCM	0.631192	0.117471
X02 <- SCM	0.691416	0.074385
X03 <- SCM	0.715793	0.096615
X04 <- SCM	0.540904	0.080805
X05 <- SCM	0.709382	0.077298
X06 <- SCM	0.757876	0.096870
X07 <- SCM	0.649441	0.081506
X08 <- SCM	0.710483	0.093187
X09 <- SCM	0.579033	0.087592
X10 <- SCM	0.702121	0.091220
X11 <- SCM	0.672406	0.076911
X12 <- SCM	0.607581	0.081825
X13 <- SCM	0.571309	0.081856
Y01 <- CA	0.520277	0.093531
Y02 <- CA	0.552404	0.086758
Y03 <- CA	0.526988	0.099958
Y04 <- CA	0.593912	0.118537
Y05 <- CA	0.653097	0.114849
Y06 <- CA	0.621011	0.101113
Y07 <- CA	0.525970	0.062413
Y08 <- CA	0.534955	0.073960
Y09 <- CA	0.712647	0.105738
Y10 <- CA	0.589448	0.105067
Z01 <- OP	0.643896	0.106154
Z02 <- OP	0.559189	0.098003
Z03 <- OP	0.573745	0.101519
Z04 <- OP	0.598009	0.113974
Z05 <- OP	0.738591	0.074514
Z06 <- OP	0.742707	0.084091
Z07 <- OP	0.608081	0.090953
Z08 <- OP	0.608824	0.096427
Z09 <- OP	0.833179	0.088843

Z10 <- OP	0.667499	0.092673
-----------	----------	----------

Nilai *outer loading* variabel SCM di dalam penelitian memiliki nilai original sample yang lebih besar dari 0,5 sehingga semua indikator yang membentuk variabel-variabel bersangkutan telah memenuhi validitas konvergen. Untuk variabel *Supply chain management* kontribusi terbesar pembentukannya diberikan oleh X6 (*Strategic Supplier Partnership*), dan kontribusi terendah pembentukannya diberikan oleh X4 (*Strategic Supplier Partnership*), pada variabel Keunggulan Bersaing kontribusi terbesar pembentukannya diberikan oleh Y9 (*Time to Market*) dan kontribusi terendah pembentukannya diberikan oleh Y2 (Harga), dan pada variabel Kinerja Perusahaan kontribusi terbesar pembentukannya diberikan oleh Z9 (Kinerja Operasional) dan kontribusi terendah pembentukannya diberikan oleh Z3 (Kinerja Keuangan)

Dan dapat diketahui bahwa nilai t-statistik variabel Supply Chain Management, Keunggulan Bersaing, dan Kinerja Perusahaan di dalam penelitian ini lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut valid.

Discriminant Validity

Pengujian selanjutnya di dalam analisis partial least square adalah discriminant validity. Suatu indikator dikatakan memenuhi discriminant validity jika nilai cross loading indikator terhadap konstruksya adalah yang terbesar dibandingkan terhadap konstruk lainnya. Berikut adalah hasil output cross loading

Tabel 2. Hasil Cross Loading

	CA	OP	SCM
X01	0.619458	0.674644	0.631192
X02	0.489566	0.419919	0.691416
X03	0.508277	0.437683	0.715793
X04	0.382165	0.271209	0.540904
X05	0.519214	0.412342	0.709382
X06	0.520785	0.476182	0.757876
X07	0.546104	0.491373	0.649441
X08	0.508575	0.427271	0.710483
X09	0.501760	0.462508	0.579033
X10	0.476929	0.427372	0.702121
X11	0.516647	0.440922	0.672406
X12	0.506819	0.452396	0.607581
X13	0.496819	0.467746	0.571309
Y01	0.520277	0.381852	0.520634
Y02	0.552404	0.403489	0.387480
Y03	0.526988	0.380492	0.387515
Y04	0.593912	0.346266	0.371167
Y05	0.653097	0.491484	0.537290
Y06	0.621011	0.401859	0.450942
Y07	0.525970	0.474805	0.486724
Y08	0.534955	0.288024	0.515260

Y09	0.712647	0.618063	0.480724
Y10	0.589448	0.438316	0.393845
Z01	0.446973	0.643896	0.358010
Z02	0.488600	0.559189	0.475230
Z03	0.480602	0.573745	0.554375
Z04	0.433496	0.598009	0.354215
Z05	0.442497	0.738591	0.408728
Z06	0.450364	0.742707	0.403229
Z07	0.498223	0.608081	0.508983
Z08	0.475249	0.608824	0.469196
Z09	0.555897	0.833179	0.489838
Z10	0.528006	0.667499	0.525171

Tabel 2. di atas menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading factor* yang terbesar pada variabel yang membentuknya apabila dibandingkan dengan nilainya terhadap variabel lain. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa semua indikator empirik yang digunakan telah memenuhi kriteria *discriminant validity* jika dilihat dari hasil *cross loading*-nya.

Tabel 3. Hasil Composite Reliability

	Composite Reliability
SCM	0.908557
CA	0.838183
OP	0.885122

Tabel 3. menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural yang digunakan sudah baik. Selain *outer model*, PLS juga melakukan pengujian terhadap *inner model*. Hasil dari *Inner model* ini dapat dilihat melalui nilai *R-square*.

Tabel 4. Nilai R-square

	R- Square
CA	0.608441
OP	0.582394

Tabel 4. menunjukkan bahwa 60,84% variabel keunggulan bersaing dapat dijelaskan oleh variabel SCM dan 58,23% variabel kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh variabel SCM dan keunggulan bersaing.

Selanjutnya, dari nilai *R-square* ini dapat dihitung pula besarnya Q^2 dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - (1 - 0.608441) \times (1 - 0.582394) \\ = 0,83648 = 83,6\%$$

Nilai Q^2 yang dihasilkan ini memberi arti bahwa besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model struktural adalah sebesar 83,6% dan 27,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Selain melihat nilai *R-square* dan Q^2 untuk pengujian

inner model, perlu diperhatikan pula nilai dari *original sampel*(O) dan nilai t-statistik.

Tabel 5.Hasil *Inner Weight*

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
CA -> OP	0.479943	4.752640
SCM -> CA	0.780026	22.270035
SCM -> OP	0.327201	3.128929

Tabel 5.menjelaskan bahwa ketiga pengaruh antar variabel yang diujikan dalam hipotesis memiliki nilai original sampel(O) yang bernilai positif dan t-statistik lebih besar dari 1,96 yang berarti bahwa ketiga hipotesis tersebut memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

Dalam penelitian Lisda Rahmasari (2011) dapat disimpulkan bahwa praktek *supply chain management* berpengaruh positif dan signifikan keunggulan bersaing. Indikator dari *Supply Chain Management* meliputi pengembangan produk, *strategic supplier partnership* ,perencanaan dan pengendalian, produksi, distribusi, kualitas informasi, customer relationship dan pembelian. Praktek *Supply Chain Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Indikator dari kinerja perusahaan meliputi produktivitas, pertumbuhan penjualan, serta pangsa pasar. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Indikator dari keunggulan bersaing *delivery dependability*, produk inovatif dan *time to market*.

Penelitian Li, S., Ragu-Nathan,B., Ragu-Nathan, T.S. & Subba Rao, S. (2006) menyatakan bahwa *supply chain management* yang efektif berpotensi menjadi suatu strategi untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi dikarenakan persaingan saat ini berada pada persaingan antar *supply chain management* yang digunakan oleh perusahaan. Penelitian ini berkonsep dan menggunakan lima dimensi dalam *supply chain management* (strategic supplier partnership, customer relation, level of information sharing, quality of information sharing, dan postponement) dan dilakukan tes hubungan terhadap keunggulan bersiang dan kinerja organisasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini dengan cara mengumpulkan 196 organisasi dan uji tesnya menggunakan structural equation modeling. Dan hasil dari penelitian ini, dengan penggunaan *supply chain management* yang intensif maka dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang baik dan meningkatkan kinerja organisasi, dan keunggulan bersaing memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing. Penerapan *Supply Chain Management* pada perusahaan manufaktur di Surabaya yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan.
2. Penerapan *Supply Chain Management* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari kinerja keuangan maupun operasionalnya.
3. Keunggulan bersaing perusahaan yang meningkat akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan pula.

SARAN

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian selanjutnya dan kepada perusahaan di Surabaya yang menerapkan *Supply Chain Management*:

1. Perusahaan di Surabaya kurang memperhatikan aspek Strategic Supplier Partnership pada variabel (X4, Perusahaan memiliki progam perbaikan terus-menerus (*continous improvement*) yang melibatkan pemasok). Seharusnya perusahaan melakukan program perbaikan terus-menerus secara berkala dengan pemasok agar kualitas dan mutu yang dihasilkan oleh pemasok tidak menurun. Kualitas dan mutu yang dihasilkan pemasok akan mempengaruhi sebuah perusahaan dalam memproduksi dan menghasilkan suatu barang.
2. Dalam aspek keunggulan bersaing, perusahaan perlu meningkatkan pada indikator *Time to Market*. Perusahaan diharapkan mampu memperkenalkan / meluncurkan produk barunya kepada pasar secara tepat waktu agar perusahaan dapat merebut pangsa / memimpin pasar terlebih dahulu dibandingkan pesaing. Jika perusahaan mampu menjadi pemimpin pasar, maka perusahaan akan menghasilkan laba yang lebih tinggi.
3. Penelitian kedepan diharapkan dapat memperluas penelitian ini dengan melakukan penelitian pada industri manufaktur, jasa, dan retail yang telah menerapkan secara formal praktik SCM.

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, Teresa M. (1996). "Assesing The Work Environment For Creativity". *Academy of Management Journal*. p.1154-1184
- Andria, Yuvi. (2007). Optimasi Model Rantai Pasokan Agroindustri Cocodiesel dengan Menggunakan Alogaritma Genetika. Fakultas Teknologi Pertanian Institut Pertanian Bogor.
- Bastian, Indra. (2001). Akuntansi Sektor Publik. Penerbit BPFE, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Brigham, E.F., and Ehrhardt, M.C. (2002). *Financial Management, Theory and Practice*, (10th ed). New York : Thomson Learning, Inc.

- Carton, Robert B. (2004). Measuring Organizational Performance : An Exploratory Study. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial.
- Claycomb, C., Droge, C., & Germain, R. (1999). The effect of just-in-time with customers on organizational design and performance. *International Journal of Logistics Management* 10(1), 37–58.
- Christopher, Martin. (1998). Logistic and Supply Chain Management : Strategies for Reducing Cost and Improving Service, London : Prentice-Hall, Inc
- Chopra, Sunil dan Peter Meindl. (2004). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations. Second Edition. Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Cooper, Robert G. (2000). “Product Innovation and Technology Strategy”. *Journal Research Technology Management*. p.38-41.
- Crosby, P.B. (1979), Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. New York: McGraw-Hill
- Deming, W. E. (1982). Quality, Productivity and Competitive Position. M.I.T. Center for Advanced Engineering Study
- Ferdinand, Augusty Tae (2003). *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Explorasi Model Konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunasekaran A, Patel C, Tirtiroglu E. (2001) Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations and Production Management*;21(1/2):71–87.
- Harrison A and van Hoek, R.,(2008), Logistics Management and Strategy 3th edition, Harlow, England: Pearson Education, first published in 2002.
- Hasson D, Arnetz BB. (2005). Validation and findings comparing VAS vs. Likert Scales for psychosocial measurements. *International Electronic Journal of Health Education* 92.
- Hidayat. (1986). Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Hugos, M. (2003). *Essentials of Supply Chain Management*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons
- Indarjit, Eko Richardus, & Pranoto, Joko, (2002). *Konsep Manajemen Supply Chain*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Jogiyanto. (2009). Konsep & Aplikasi PLS untuk Penelitian Empiris. BPFE Yogyakarta
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. (2003). Dasar-Dasar Pemasaran. Jilid 1, Edisi ke-9. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Kotler, Philips.(1994). Marketing Management Concept, New Jersey. Prentice Hall Inc.
- Kotler, P. (2005). *Manajemen Pemasaran, Jilid 1* (edisi 11). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Koufteros, X. A. (1995). Time-Based Manufacturing: Developing a Nomological Network of Constructs and Instrument Development, Doctoral Dissertation, University of Toledo, Toledo, OH
- Levi, David Simchi, Philip Kamin Sky & Edith Simchi Levi. (2000). *Designing And Managing The Supply Chain : Concept, Strategies And Case Studies*. Singapore : Irwin McGraw-Hill
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S. & Subba Rao, S. (2006). “The Impact of Supply Chain Management Practise on Competitive Advantage and Organizational Performance,” *Omega*, 34(1). 107 – 124.
- McGinnis, MA and Vallopra, RM, (1999). Purchasing and Supplier Involvement in Process Improvement: A Source of Competitive Advantage. *Journal of Supply Chain Management*. Fall, Vol. 35, No. 4, pp.42-50
- Moberg, C. R., Cutler, B. D., Gross, A., & Speh, T. W. (2002). Identifying antecedents of information exchange within supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 32(9), 755–770.
- 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* 29(3), 5553– 5577.
- Mowen, John, C dan Michael Minor. (2002). Perilaku Konsumen. Jilid Kedua. Jakarta: Erlangga.
- Noble D. (1997). Purchasing and supplier management as a future competitive edge. *Logistics Focus*;5(5):23–7.
- Porter, Michael E., (1993). Keunggulan Bersaing – Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul. Erlangga, Jakarta.
- Pujawan, I Nyoman, (2005). *Supply Chain Management*. PT. Guna Widya, Surabaya.
- Qrunfleh, Sufian.; Asree, Susita.; Altammar, Sawzan.; Conahan, Caleigh (2011), Tactical Supply Chain Management: Impacts on Supply Chain Performance

and Firm Performance, POMS 22nd Annual Conference, USA.

- Rahmasari, Lisda., (2011). Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing. *Majalah Ilmiah Informatika* Vol. 2 No. 3. Fakultas Ekonomi Universitas AKI.
- Stein, T., & Sweat, J. (1999) Killer supply chains. *Information Week* 708(9), 36–46.
- Stonebrake, Peter W.; Leong G. Keony (1994), *Operations Strategy: Focusing on Competitive Excellence*, Allyin and Bacon, USA
- Montgomery, G. L. & Straja S. R. (2010, September). Share-Based Payment Valuation Relative Total Shareholder Return Plan. *Montgomery Investment Technology*.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D* Bandung: Alfabeta.
- Tan, K. C., Kannan, V. R., & Handfield, R. B. (1998). Supply chain management: Supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 34(3), 2–9.
- Thatte, A.A. (2007). *Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices*. Doctoral dissertation, The University of Toledo.
- Tompkins J, Ang D. (1999). What are your greatest challenges related to supply chain performance measurement?. *IIE Solutions*;31(6):66.
- Waller, M. A., Dabholkar, P. A., & Gentry, J. J. (2000). Postponement, product customization, and market oriented supply chain management. *Journal of Business Logistics* (2), 133–159.

Supply Chain Management

Strategic Supplier Partnership

- X1 : Perusahaan kami menawarkan senantiasa mengutamakan kualitas sebagai kriteria utama dalam memilih pemasok
- X2 : Perusahaan kami senantiasa menyelesaikan masalah bersama-sama dengan pemasok
- X3 : Perusahaan kami membantu (memberi masukan) kepada pemasok dalam meningkatkan kualitas produk
- X4 : Perusahaan kami memiliki program perbaikan terus-menerus (continuous improvement) yang melibatkan pemasok
- X5 : Perusahaan kami senantiasa mengikutsertakan pemasok dalam membuat sebuah perencanaan strategi
- X6 : Perusahaan kami senantiasa mengikutsertakan pemasok dalam membuat sebuah perencanaan strategi

Customer Relationship

- X7 : Perusahaan kami senantiasa berinteraksi dengan pelanggan untuk menetapkan standar (standar pengiriman, standar dalam merespon pelanggan)
- X8 : Perusahaan kami senantiasa mengukur dan mengevaluasi kepuasan pelanggan Perusahaan kami senantiasa menyelesaikan masalah bersama-sama dengan pemasok
- X9 : Perusahaan kami senantiasa mencari tahu apa keinginan pasar dimasa depan (future expectation)
- X10 : Perusahaan kami senantiasa memfasilitasi pelanggan yang membutuhkan bantuan / mengadakan komplain

Information Sharing

- X11 : Mitra usaha senantiasa menginformasikan isu-isu yang dapat mempengaruhi bisnis kami
- X12 : Perusahaan kami senantiasa melakukan pertukaran informasi dengan mitra usaha dalam membuat perencanaan bisnis
- X13 : Perusahaan kami senantiasa bekerjasama dengan mitra usaha dalam menginformasikan keadaan/perubahan yang mungkin akan mempengaruhi bisnis keduanya

Keunggulan Bersaing

Harga

- Y1 : Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.
- Y2 : Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.

Kualitas

- Y3 : Perusahaan kami senantiasa menawarkan produk yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan pesaing.

Delivery Dependability

- Y4 : Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada konsumen tepat waktu dibandingkan dengan pesaing.
- Y5 : Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada konsumen sesuai dengan jumlah dan pesanan dibandingkan dengan pesaing.

Inovasi Produk

- Y6 : Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y7 : Perusahaan kami senantiasa melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.

- Y8 : Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru dibandingkan dengan pesaing.

Time to Market

- Y9 : Perusahaan kami merupakan pioner dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing.
- Y10 : Perusahaan kami bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibanding dengan pesaing.

Kinerja Perusahaan

Kinerja Keuangan

- Z1 : Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pengembalian terhadap penjualan (return on sales) yang telah ditargetkan.
- Z2 : Perusahaan kami mampu mencapai keuntungan (profit) yang telah ditargetkan.
- Z3 : Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan.
- Z4 : Perusahaan kami mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan.
- Z5 : Perusahaan kami mampu mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan atau bahkan lebih rendah.

Kinerja Operasional

- Z6 : Perusahaan kami mampu mencapai pangsa pasar (market share) yang telah ditargetkan.
- Z7 : Perusahaan kami senantiasa memperkenalkan produk baru di saat yang tepat.
- Z8 : Perusahaan kami mampu menawarkan produk/jasa yang sesuai dengan persepsi pelanggan.
- Z9 : Perusahaan kami mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang ditargetkan dengan menggunakan sumber daya yang minimum.
- Z10 : Perusahaan kami mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.