

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pemilik atau pimpinan atau manajer lini pada devisi operasional atau staf perusahaan industri manufaktur furnitur skala menengah sampai besar di D.I. Yogyakarta, yang tercatat dalam Direktori Database Badan Pusat Statistik (BPS) D.I. Yogyakarta tahun 2016. Total keseluruhan industri yang sekaligus dijadikan responden pada penelitian ini sebanyak 78 industri, dari total tersebut peneliti memperoleh 36 responden dan sisanya yakni sebanyak 42 kuesioner tidak tersebar kepada responden. Rincian tidak tersebarnya kuesioner, bahwa sejumlah 23 kuesioner tidak tersebar dikarenakan lokasi atau alamat industri tidak ditemukan, 17 kuesioner tidak tersebar dikarenakan responden tidak bersedia berkontribusi dalam mengisi kuesioner yang diajukan dan 2 kuesioner tidak tersebar dikarenakan keterbatasan waktu dan dana peneliti.

Dari hasil penelitian dengan cara penyebaran kuesioner maka diperoleh data karakteristik responden sebagai berikut:

1. Level Usaha

Tabel 4. 1
Hasil Uji Karakteristik Responden Berdasarkan Level Usaha

Level Usaha	Frekuensi	Prosentase
CV	27	75 %
PT	9	25 %
Total	36	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 3

Berdasarkan Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden berasal dari tingkatan perusahaan dengan taraf CV sebesar 75 % serta sisanya adalah perusahaan bertaraf PT sebesar 25 %.

2. Jenis Kelamin

Tabel 4. 2
Hasil Uji Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Laki-laki	21	58,3 %
Perempuan	15	41,7 %
Total	36	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 3

Berdasarkan Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini didominasi oleh responden berjenis kelamin laki-laki, yakni sebanyak 21 orang dengan tingkat prosentase 58,3 % dan sisanya dengan prosentase 41,7 % atau 15 orang diwakili oleh jenis kelamin perempuan.

3. Usia Responden

Tabel 4. 3
Hasil Uji Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 – 40 Tahun	19	52,8 %
41 – 60 Tahun	17	47,2 %
Total	36	100 %

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 3

Berdasarkan Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah rentang usia dengan kisaran 21-40 Tahun yaitu sebanyak 19 orang responden dengan tingkat prosentase 52,8

% dan sisanya sebanyak 17 orang responden dengan rentang usia 41-60 Tahun dengan prosentase sebesar 47,2 %.

4. Pendidikan

Tabel 4. 4
Hasil Uji Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Prosentase
SMP	3	8,3 %
SMA	5	13,9 %
SMK	5	13,9 %
DIPLOMA	1	2,8 %
S1	20	55,6 %
S2	2	5,6 %
Total	36	100 %

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 3

Berdasarkan Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa kebanyakan responden pada penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan pada tingkat sarjana S1 yaitu sejumlah 20 orang responden dengan prosentase 55,6 %. Hal ini memaparkan bahwa lebih dari setengah responden pada penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan di tingkat sarjana S1. Sedangkan selebihnya yaitu pada 16 orang responden dengan prosentase 44,4 % memiliki latar belakang pendidikan pada tingkat SMP, SMA, SMK, DIPLOMA dan S2.

5. Jabatan

Tabel 4. 5
Hasil Uji Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Prosentase
Direktur	13	36,1 %
HRD	4	11,1 %
Manajer pemasaran	4	11,1 %
Manajer produksi	2	5,6 %
Manajer purchasing	2	5,6 %
R&D	1	2,8 %
Sekretaris	1	2,8 %
Staf administrasi	5	13,9 %
Staf divisi operasional	1	2,8 %
Staf divisi pemasaran	1	2,8 %
Staf HRD	1	2,8 %
Wakil direktur	1	2,8 %
Total	36	100 %

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 3

Berdasarkan Tabel diatas dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwasanya dari keseluruhan total responden sebanyak 36, responden dengan jabatan direktur adalah yang paling mendominasi pada penelitian ini yaitu sebanyak 13 orang responden dengan tingkat prosentase 36,1 %. Sedangkan selebihnya yakni sebanyak 23 orang responden dengan tingkat prosentase 63,9 % merupakan jumlah dari berbagai klasifikasi jabatan yang telah dipaparkan diatas. Diantaranya HRD, Manajer pemasaran, Manajer produksi, Manajer purchasing, R&D, Sekretaris, Staf administrasi, Staf divisi operasional, Staf divisi pemasaran, Staf HRD, Wakil direktur

6. Lama Usaha

Tabel 4. 6
Hasil Uji Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Usaha

Lama Usaha	Frekuensi	Prosentase
< 10	13	36,1 %
11 – 20 Tahun	17	47,2 %
21 – 30 Tahun	5	13,9 %
31 – 40 Tahun	1	2,8 %
Total	36	100 %

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 3

Berdasarkan Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memaparkan bahwa lama usaha yang berkisar 11-20 tahun berjumlah 17 orang responden dengan tingkat prosentase 47,2 %. Selain itu informasi pemaparan responden yang memiliki usaha paling lama yaitu berkisar 31-40 tahun berjumlah 1 orang responden dengan tingkat prosentase 2,8 %, hal ini juga sekaligus nilai frekuensi terendah.

B. Hasil Uji Kualitas Instrumen

1. Hasil Uji Validitas

Validitas adalah suatu instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas merupakan tingkat kesamaan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti (Sugiyono, 2017). Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya sebuah instrumen.

Untuk dapat mengetahui valid tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan cara membandingkan indeks korelasi *product moment person* dengan level signifikan 5%. Instrumen item dikatakan valid apabila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), begitu pula

sebaliknya dapat dikatakan tidak valid jika signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) (Sekaran & Bougie, 2017). Hasil dari pengujian validitas data pada penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS Ver 22.0 *for Windows*, yang telah disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4. 7
Hasil Uji Validitas Pertama

Variabel	Pernyataan	<i>Moment Person</i>	Sig.	Keterangan
Praktik Manajemen Rantai Pasokan	X1	.459	0,005	VALID
	X2	.434	0,008	VALID
	X3 *	.271	0,110	TIDAK VALID
	X4	.332	0,048	VALID
	X5	.506	0,002	VALID
	X6	.638	0,000	VALID
	X7	.358	0,032	VALID
	X8 *	.169	0,326	TIDAK VALID
	X9	.614	0,000	VALID
	X10	.509	0,002	VALID
	X11	.622	0,000	VALID
	X12	.530	0,001	VALID
	X13	.546	0,001	VALID
	X14	.525	0,001	VALID
	X15	.553	0,000	VALID
	X16	.438	0,007	VALID
	X17	.527	0,001	VALID
Rantai Pasokan Responsif	Z1	.762	0,000	VALID
	Z2	.665	0,000	VALID
	Z3	.711	0,000	VALID
	Z4	.858	0,000	VALID
	Z5	.804	0,000	VALID
	Z6	.593	0,000	VALID
	Z7	.558	0,000	VALID
	Z8	.332	0,048	VALID
	Z9	.448	0,006	VALID
	Z10	.558	0,000	VALID
	Z11	.556	0,000	VALID
	Z12	.705	0,000	VALID
	Z13	.682	0,000	VALID
	Y1	.660	0,000	VALID
	Y2	.399	0,016	VALID
	Y3	.608	0,000	VALID

Variabel	Pernyataan	<i>Moment Person</i>	Sig.	Keterangan
Keunggulan Bersaing	Y4	.648	0,000	VALID
	Y5	.608	0,000	VALID
	Y6	.717	0,000	VALID
	Y7	.650	0,000	VALID
	Y8	.511	0,001	VALID
	Y9	.602	0,000	VALID
	Y10	.656	0,000	VALID
	Y11	.674	0,000	VALID
	Y12	.478	0,003	VALID
	Y13	.599	0,000	VALID
	Y14	.541	0,001	VALID

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 4

Berdasarkan hasil uji validitas di atas bahwasanya terdapat 2 item pernyataan yang tidak valid atau bisa dikatakan item-item tersebut tidak memenuhi syarat uji validitas yakni signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%), hal ini bertabrakan dengan syarat validnya suatu item yaitu apabila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%). Pada situasi ini peneliti menurunkan item pernyataan yang tidak valid, sehingga hal ini memudahkan peneliti untuk mendapatkan hasil maksimal tatkala melanjutkan uji kualitas instrumen dan uji hipotesis berikutnya.

Sedangkan 42 item pernyataan lain dari masing-masing variabel menunjukkan tingkat signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), sehingga disimpulkan sebuah item pernyataan tersebut dapat dinyatakan valid atau memenuhi syarat uji validitas. Adapun penjabaran dari kedua item pernyataan yang tidak valid pada item X3, praktiknya para pelaku industri furnitur tidak pernah terlibat dalam upaya membantu meningkatkan kualitas bahan baku pemasok utamanya melainkan hanya sebatas kerjasama dalam menentukan bahan baku atau komponen.

Sedangkan pada item X8, pelaku industri juga jarang melakukan penyebaran angket kepuasan sebagai pengukuran sejauh mana kepuasan pelanggan akan produk mereka kepada pelanggannya, hal ini dikarenakan pihak industri sering tidak mendapatkan *feedback* ketika melakukan penyebaran angket kepuasan kepada para pelanggan.

Tabel 4. 8
Hasil Uji Validitas kedua

Variabel	Pernyataan	<i>Moment Person</i>	Sig.	Keterangan
Praktik Manajemen Rantai Pasokan	X1	.459	0,005	VALID
	X2	.434	0,008	VALID
	X4	.332	0,048	VALID
	X5	.506	0,002	VALID
	X6	.638	0,000	VALID
	X7	.358	0,032	VALID
	X9	.614	0,000	VALID
	X10	.509	0,002	VALID
	X11	.622	0,000	VALID
	X12	.530	0,001	VALID
	X13	.546	0,001	VALID
	X14	.525	0,001	VALID
	X15	.553	0,000	VALID
	X16	.438	0,007	VALID
X17	.527	0,001	VALID	
Rantai Pasokan Responsif	Z1	.762	0,000	VALID
	Z2	.665	0,000	VALID
	Z3	.711	0,000	VALID
	Z4	.858	0,000	VALID
	Z5	.804	0,000	VALID
	Z6	.593	0,000	VALID
	Z7	.558	0,000	VALID
	Z8	.332	0,048	VALID
	Z9	.448	0,006	VALID
	Z10	.558	0,000	VALID
	Z11	.556	0,000	VALID
	Z12	.705	0,000	VALID
	Z13	.682	0,000	VALID
	Y1	.660	0,000	VALID
	Y2	.399	0,016	VALID
	Y3	.608	0,000	VALID

Variabel	Pernyataan	<i>Moment Person</i>	Sig.	Keterangan
Keunggulan Bersaing	Y4	.648	0,000	VALID
	Y5	.608	0,000	VALID
	Y6	.717	0,000	VALID
	Y7	.650	0,000	VALID
	Y8	.511	0,001	VALID
	Y9	.602	0,000	VALID
	Y10	.656	0,000	VALID
	Y11	.674	0,000	VALID
	Y12	.478	0,003	VALID
	Y13	.599	0,000	VALID
	Y14	.541	0,001	VALID

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 4

Berdasarkan hasil uji validitas yang kedua di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada item pernyataan yang tidak valid. Pada uji validitas yang kedua ini item X3 dan X8 pada variabel praktik manajemen rantai pasokan tidak lagi dimasukkan dalam pengujian, maka didapatkan hasil sesuai Tabel 4.8 diatas dimana hasil nilai $p\ value < \alpha = 0,05$ sehingga kesimpulannya item tersebut dinyatakan valid.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang jika digunakan secara berulang kali untuk mengukur suatu objek serupa, maka hasil yang diperoleh akan serupa atau sama (Sugiyono, 2017). Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur hasil dari pertanyaan instrumen responden konsisten atau tidak. Tingkat reliabilitas dapat diketahui dengan menghitung nilai *cronbach alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel, suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* $> 0,6$ (Sugiyono, 2017).

Tabel 4. 9
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Praktik Manajemen Rantai Pasokan	0,799	Reliabel
Rantai Pasokan Responsif	0,876	Reliabel
Keunggulan Bersaing	0,780	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 4

Berdasarkan hasil uji reliabilitas diatas bahwasanya keseluruhan 3 variabel dengan total instrumen yang telah diseleksi berdasarkan uji valid yaitu sebanyak 42 item, menyatakan bahwa tiap-tiap variabel memiliki hasil uji *cronbach alpha* > 0,6 sehingga dinyatakan reliabel. Artinya variabel praktik manajemen rantai pasokan (X), rantai pasokan responsif (Z) dan keunggulan bersaing (Y) memiliki item pernyataan dengan tingkat konsistensi nilai yang baik.

C. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel pada penelitian ini bertujuan untuk mengkategorikan skor tingkat kecenderungan pada tiap-tiap variabel. Dari hasil perolehan skor berdasarkan rata-rata data per variabel lalu dikelompokkan kedalam 4 kategori, kategori tersebut antara lain sangat tinggi, tinggi, rendah dan sangat rendah.

Penentuan besarnya interval kelas adalah sebagai berikut:

$$i = \frac{\text{Range Tertinggi} - \text{Range Terendah}}{\Sigma \text{Kategori}}$$

$$i = \frac{4-1}{4} \quad i = 0,75$$

Berdasarkan hasil perhitungan besaran interval kelas maka diperoleh batasan mean dan pengelompokan kategori per variabel yang disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4. 10
Besaran Interval Kelas

Batasan Mean	Kategori
1,00 – 1,74	Sangat Rendah
1,75 – 2,49	Rendah
2,50 – 3,24	Tinggi
3,25 – 4,00	Sangat Tinggi

Berdasarkan hasil kalkulasi data frekuensi skor kuesioner maka diperoleh mean dan pengelompokan kategori per variabel yang disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4. 11
Pengelompokan Kategori Berdasarkan Hasil Data Frekuensi

No.	Variabel	Mean	Kategori
1	Praktik Manajemen Rantai Pasokan	2,99	Tinggi
2	Rantai Pasokan Responsif	2,91	Tinggi
3	Keunggulan Bersaing	3,13	Tinggi

Berdasarkan Tabel diatas menunjukkan bahwasanya nilai rata-rata (mean) dari frekuensi skor kuesioner masing-masing variabel Praktik Manajemen Rantai Pasokan (X), Rantai Pasokan Responsif (Z) dan Keunggulan Bersaing (Y) memiliki kalkulasi nilai frekuensi dengan kategori tinggi.

D. Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas yakni untuk menguji apakah di dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2018). Uji *Kolmogrov-Smirnov* dengan menggunakan signifikansi 0,05 atau 5%, jika signifikansi > 0,05 atau 5% dapat ditarik kesimpulan bahwa data dapat dikatakan data

berdistribusi normal. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS Ver 22.0 *for Windows*, yang telah disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4. 12
Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual	Keterangan
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200	Normal

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 5

Berdasarkan Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* diatas sebesar $0,200 > 0,05$, yang berarti data telah terdistribusi secara normal. Maka dapat dikatakan bahwa model analisis regresi linier berganda pada penelitian ini telah berdistribusi secara normal.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas adalah uji yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pada penelitian ini menggunakan uji glesjer untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas, adapun kriteria pengujiannya yaitu jika taraf signifikansi pada variabel $> 0,05$ atau 5% maka tidak terjadi heteroskedastisitas, dan sebaliknya jika taraf signifikansi pada variabel $< 0,05$ atau 5% maka terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2018). Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS Ver 22.0 *for Windows*, yang telah disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4. 13
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Nilai Sig.	Keterangan
Praktik Manajemen Rantai Pasokan (X)	0,121	Homoskedastisitas
Rantai pasokan Responsif (Z)	0,686	Homoskedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 5

Berdasarkan Tabel diatas uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menunjukkan bahwasanya tidak didapati satupun variabel independen pada penelitian ini yang memiliki nilai signifikansi secara statistik yang mempengaruhi variabel dependen. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas signifikansi diatas 0,05, jadi dapat disimpulkan model regresi pada penelitian ini adalah homoskedastisitas atau tidak adanya heteroskedastisitas.

E. Pengujian Hipotesis

Uji statistik t bertujuan untuk menganalisa sejauh mana pengaruh suatu variabel independen dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2018). Pada penelitian ini uji t digunakan untuk menganalisa seberapa jauh pengaruh secara parsial praktik manajemen rantai pasokan sebagai variabel independen terhadap rantai pasokan responsif sebagai variabel dependen, serta praktik manajemen rantai pasokan dan rantai pasokan responsif sebagai variabel independen terhadap keunggulan kompetitif sebagai variabel dependen. Uji statistik t pada penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS Ver 22.0 *for Windows*, yang telah disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4. 14
Hasil Uji T test Hipotesis 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	Beta	Std. Error	Beta		
PMRP (X)	0,393	0,174	0,361	2,254	0,031
Dependent Variabel : RPR (Z)					

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 6

1. Uji Hipotesis

Berdasarkan Tabel diatas dapat dirinci bahwasanya pada variabel praktik manajemen rantai pasokan memiliki nilai koefisien sebesar 0,361, hal ini dapat dikatakan bahwa pengaruh hubungan antara praktik manajemen rantai pasokan terhadap rantai pasokan responsif adalah positif. Artinya semakin tinggi atau baik praktik manajemen rantai pasokan maka semakin tinggi responsivitas rantai pasokan suatu perusahaan.

Pada hasil uji regresi sederhana pada Tabel 4.13 juga didapati nilai probabilitas (p) sebesar 0,031, jika melihat syarat uji t yakni $p \text{ value} < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel independen memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel dependen. Hasil uji diatas menyatakan bahwa $0,031 (p) < 0,05 (\alpha)$, berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara praktik manajemen rantai pasokan terhadap rantai pasokan responsif.

Sehingga pada penelitian ini hipotesis 1 **diterima** serta dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh hubungan secara positif

signifikan antara praktik manajemen rantai pasokan terhadap rantai pasokan responsif.

2. Uji Hipotesis 2 dan 3

Tabel 4. 15
Hasil Uji T test Hipotesis 2 dan 3

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	Beta	Std. Error	Beta		
PMRP (X)	0,356	0,135	0,401	2,635	0,013
RPR (Z)	0,241	0,124	0,296	1,944	0,060
Dependent Variabel : KB (Y)					

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 6

a. Hipotesis 2

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas dapat dirinci bahwasanya pada variabel rantai pasokan responsif memiliki nilai koefisien sebesar 0,296, hal ini dapat dikatakan bahwa pengaruh hubungan antara rantai pasokan responsif terhadap keunggulan bersaing adalah positif. Artinya semakin tinggi responsivitas suatu rantai pasokan maka akan semakin tinggi keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Pada hasil uji regresi linier berganda Tabel 4.14 juga didapati nilai probabilitas (p) pada hipotesis 2 yaitu variabel rantai pasokan responsif terhadap keunggulan bersaing sebesar 0,060. Ini berarti *p value* menunjukkan angka diatas α , atau $0,060 (p) > 0,05 (\alpha)$. Artinya pada hipotesis 2 **ditolak**, serta dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh hubungan secara positif tidak signifikan antara rantai pasokan responsif terhadap keunggulan bersaing.

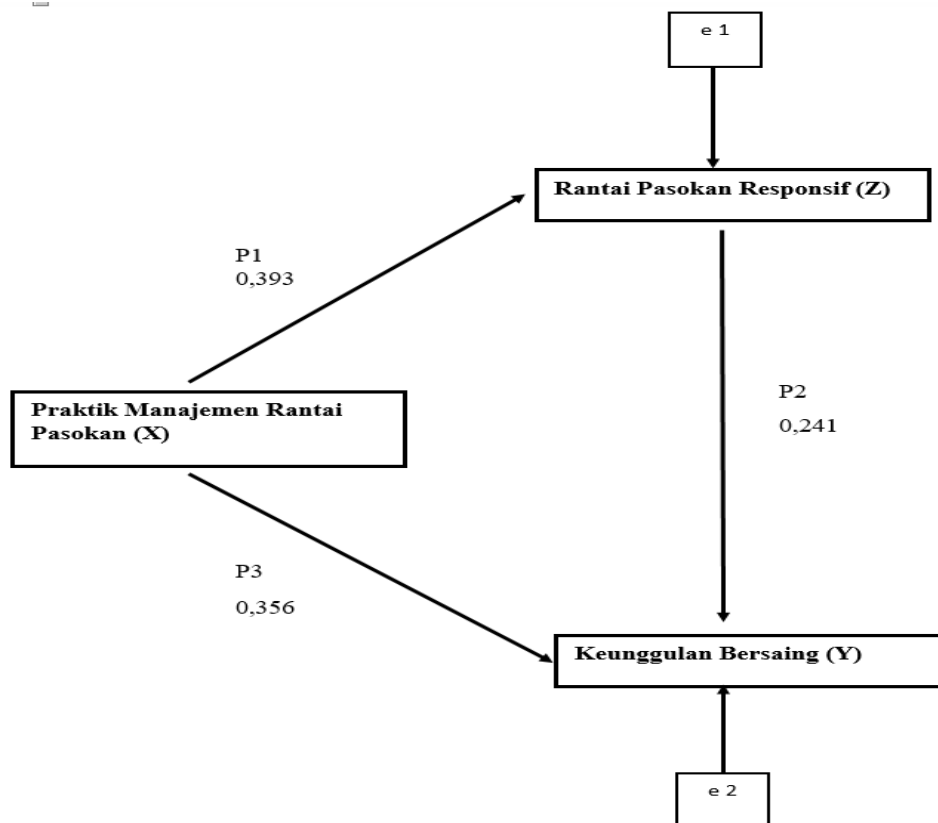
b. Hipotesis 3

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat dirinci bahwasanya pada variabel praktik manajemen rantai pasokan memiliki nilai koefisien sebesar 0,401, hal ini dapat dikatakan bahwa pengaruh hubungan antara praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing adalah positif. Artinya semakin tinggi atau baik praktik manajemen rantai pasokan maka semakin tinggi keunggulan bersaing suatu perusahaan.

Pada hasil uji regresi linier berganda Tabel 4.14 juga didapati nilai probabilitas (p) sebesar 0,013, jika melihat syarat uji t yakni p value $< \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel independen memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel dependen. Hasil uji diatas menyatakan bahwa $0,013 (p) < 0,05 (\alpha)$, berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing. Sehingga pada penelitian ini hipotesis 3 **diterima** serta dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh hubungan secara positif signifikan antara praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing.

3. Uji Hipotesis 4

Untuk pengujian pengaruh variabel intervening pada hipotesis 4, penelitian ini menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan oleh teori.



Gambar 4. 1 Model Penelitian *Path Analysis*

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4.13 dan 4.14 menunjukkan koefisien Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung pada koefisien diatas ditunjukkan pada P3 sebesar 0,356, yaitu pengaruh langsung praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing. Sedangkan besarnya total dari pengaruh tidak langsung koefisien diatas ditunjukkan pada P1 sebesar 0,393 dan P2 sebesar 0,241, yaitu pengaruh praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing melalui rantai pasokan responsif.

Rincian besarnya total koefisien pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung X ke Y = $P3 = 0,356$
- b. Pengaruh tidak langsung X ke Z ke Y = $P1 \times P2 = 0,393 \times 0,241 = 0,094$

Pengaruh variabel intervening atau mediasi ditunjukkan dari perkalian $P1 \times P2$ sebesar 0,094, untuk melihat signifikan atau tidak maka akan dibuktikan dengan uji sobel berikut:

Keterangan:

P1 = Nilai koefisien unstandardized X ke Z

P2 = Nilai koefisien unstandardized Z ke Y

Sp1 = Nilai std. Error X ke Z

Sp2 = Nilai std. Error Z ke Y

$$Sp1p2 = \sqrt{P1^2 Sp2^2 + P2^2 Sp1^2 + Sp2^2 Sp1^2}$$

$$Sp1p2 = \sqrt{(0,393)^2 (0,124)^2 + (0,241)^2 (0,174)^2 + (0,124)^2 (0,174)^2}$$

$$Sp1p2 = \sqrt{(0,002374807) + (0,001758460) + (0,0004655237)}$$

$$Sp1p2 = \sqrt{0,004598790}$$

$$Sp1p2 = 0,06781437$$

Berdasarkan hasil perhitungan $Sp1p2$ kemudian dilanjutkan dengan menghitung nilai t statistik pengaruh variabel intervening atau mediasi sebagai berikut:

$$t = \frac{P1P2}{Sp1p2} = \frac{0,094713}{0,06781437} = 1,396650$$

Berdasarkan hasil t hitung diatas, didapatkan nilai sebesar 1,39. Hasil ini menyatakan bahwa 1,39 (t hitung) < 1,96 (t Tabel), berarti pengaruh

tidak langsung pada hipotesis 4 **ditolak**, diakrenakan syarat diterimanya pengaruh tidak langsung yaitu jika t hitung $>$ t Tabel. Sehingga dapat dinyatakan bahwa rantai pasokan responsif pada penelitian ini tidak mampu memediasi pengaruh praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing.

4. Uji F

Uji statistik F pada dasarnya untuk mengetahui apakah pengaruh praktik manajemen rantai pasokan dan rantai pasokan responsif (variabel bebas) terhadap keunggulan bersaing (variabel terikat) secara simultan atau berpengaruh secara bersama.

Jika pada uji F, p value $>$ dari taraf signifikansi 0,05 atau 5%, maka tidak ada pengaruh signifikan secara simultan. Apabila sebaliknya p value $<$ dari taraf signifikansi 0,05 atau 5%, maka terdapat pengaruh signifikan secara simultan. Uji statistik F pada penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS Ver 22.0 for Windows, yang telah disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4. 16
Hasil Uji F

Model	F	Sig.
Regression	8,284	0,001
Prediktor : PMRP (X) dan RPR (Z)		
Dependen Variabel : KB (Y)		

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 6

Berdasarkan hasil uji F yang disajikan oleh Tabel 4.15 di atas menunjukkan p value memiliki nilai sebesar 0,001, hal ini dapat dikatakan bahwa 0,001 (p value) $<$ dari taraf signifikansi 0,05 atau 5%. Artinya terdapat pengaruh secara simultan antara praktik manajemen rantai

pasokan dan rantai pasokan responsif (variabel bebas) terhadap keunggulan bersaing (variabel terikat).

5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi bertujuan untuk menunjukkan seberapa besar prosentase pada variabel independen yang berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4. 16 berikut:

Tabel 4. 17
Hasil Koefisien Determinasi

Hipotesis	Hubungan Variabel	<i>Adjusted R Square</i>
H1	Praktik Manajemen Rantai Pasokan terhadap Rantai Pasokan Responsif	.104
H2	Rantai Pasokan Responsif terhadap Keunggulan Bersaing	.294
H3	Praktik Manajemen Rantai Pasokan terhadap Keunggulan Bersaing	

Sumber: Data Primer Diolah, 2018 Lampiran 6

- a. Pada H1 nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,104, hal ini menunjukkan bahwa 10,4 % rantai pasokan responsif dapat dijelaskan oleh variabel praktik manajemen rantai pasokan , dan sebesar 89,6 % dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dipakai dalam penelitian ini.
- b. Pada H2 dan H3 nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,294, hal ini menunjukkan bahwa 29,4 % keunggulan bersaing dapat dijelaskan oleh variabel praktik manajemen rantai pasokan dan rantai pasokan responsif, dan sebesar 70,6 % dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dipakai dalam penelitian ini.

F. Pembahasan

1. Pengaruh Praktik Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Rantai Pasokan Responsif

Hasil uji hipotesis 1 menyatakan adanya hubungan positif signifikan antara praktik manajemen rantai pasokan terhadap rantai pasokan responsif, dengan demikian semakin baiknya implementasi praktik manajemen rantai pasokan akan berdampak pada responsivitas suatu rantai pasokan.

Pengelolaan praktik manajemen rantai pasokan yang secara baik akan berdampak pada fleksibilitas operasional suatu perusahaan, dampak tersebut akan membuat suatu praktik manajemen rantai yang unggul dalam menanggapi respon (Narasimhan & Das, 1999). Menurut Thatte dkk (2013), untuk mencapai rantai pasokan yang responsif diperlukan pemilihan pemasok yang bukan hanya murah dari segi harga melainkan juga harus responsif, serta menciptakan koordinasi dan kolaborasi jangka panjang antar elemen rantai pasok secara baik. Tingginya tingkat interaksi yang terjadi pada keseluruhan elemen rantai pasok mengakibatkan koordinasi pada alur rantai pasok dari hulu ke hilir atau hilir ke hulu akan berjalan baik, hal ini terjadi dikarenakan mengalirnya berbagai arus informasi yang diperlukan oleh setiap elemen akan terpenuhi.

Kecepatan arus informasi diantaranya terkait dengan jadwal produksi, persediaan, distribusi dan *update* informasi tentang keinginan pelanggan terkini. Hal tersebut haruslah diolah dan dioptimalkan oleh setiap pelaku

industri untuk menghasilkan suatu konsep rantai pasok yang memiliki fleksibilitas tinggi pada tiap sendi kegiatannya mulai dari pihak pemasok, manufakturing, distributor, pelanggan, sehingga dapat diupayakan lebih untuk menuju ke arah yang lebih responsif.

Pelaku industri furnitur di Yogyakarta sendiri sedikit banyak telah menerapkan beberapa kegiatan pada rantai pasok mereka yang secara tidak langsung telah mengupayakan untuk responsif demi menanggapi keinginan pelanggan mereka. Pelaku industri furnitur melakukan pemilihan pemasok yang dapat menyesuaikan perubahan permintaan baik dari segi volume, jadwal dan spesifikasi dan terkadang mengajak pemasok atau vendor perusahaan untuk berdiskusi terkait desain baru produk yang kemudian mencapai kesepakatan kepada pihak pemasok atau vendor untuk memasok bahan baku atau komponen sesuai permintaan perusahaan. Dalam hal distribusi mereka juga mengandalkan jasa transportasi terpercaya dalam mengakomodasi produk-produk yang akan dikirim dengan cepat dan selalu melakukan koordinasi kepada penyedia jasa untuk memantau pengiriman. Perusahaan juga selalu memberikan fasilitas komplain produk dan pengamatan situasi akan perubahan tren produk baru.

Dapat dikatakan bahwa industri furnitur di Yogyakarta dalam usahanya menggapai keunggulan kompetitif mereka memperlihatkan kecepatan aktivitas rantai pasokan dalam merespon permintaan, hasil penelitian juga menyatakan bahwasannya praktik manajemen rantai

pasokan berpengaruh positif signifikan terhadap rantai pasokan responsif dengan taraf signifikansi $0,031 (p) < 0,05 (\alpha)$. Hal ini menyatakan bahwa semakin tinggi atau baiknya praktik manajemen rantai pasokan akan berdampak semakin responsifnya suatu rantai pasokan, dengan demikian **H1 diterima**. Hasil ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Thatte *et al* (2013) dan Somuyiwa *et al* (2013) yang menyatakan bahwa praktik manajemen rantai pasokan berpengaruh positif signifikan terhadap rantai pasokan responsif.

2. Pengaruh Rantai Pasokan Responsif terhadap Keunggulan Bersaing

Pada hipotesis yang kedua yakni “Pengaruh Rantai Pasokan Responsif terhadap Keunggulan Bersaing”. Berdasarkan hasil uji parsial diperoleh hasil sebesar 0,060. Ini berarti *p value* menunjukkan angka diatas α , atau $0,060 (p) > 0,05 (\alpha)$. Hasil ini menyatakan bahwa variabel rantai pasokan responsif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Strategi konsep rantai pasokan responsif merupakan pengembangan dari konsep umum manajemen rantai pasokan, strategi tersebut menjadi selaras dengan tujuan inti dari terciptanya konsep manajemen rantai pasokan itu sendiri yakni fokus dalam menanggapi keinginan pelanggan. Menurut Holweg (2005) rantai pasokan responsif didefinisikan sebagai suatu kemampuan pada sebuah rantai pasokan untuk secara cepat dan tepat mengatasi perubahan permintaan pelanggan, sehingga dapat dikatakan bahwa rantai pasokan responsif merupakan strategi potensial untuk

memberikan daya saing dan membuat suatu perusahaan bisa dapat memenangkan persaingan atau paling tidak dapat bertahan didalam persaingan pasar.

Baiknya arus informasi adalah inti dari konsep manajemen rantai pasokan yang tercipta dari kolaborasi dan koordinasi efektif antar elemen rantai pasokan sehingga membentuk fleksibilitas pada aliran informasi serta distribusi fisik suatu rantai pasokan. Fleksibilitas ini yang menjadikan pondasi inti suatu praktik manajemen rantai pasokan yang responsif dalam menanggapi setiap perubahan (Narasimhan & Das, 1999). Terdapat 3 indikator yang sekaligus tolok ukur pencapaian tingkat responsif suatu rantai pasok dan efeknya terhadap pencapaian tingginya daya saing, menurut Thatte *et al* (2013) 3 indikator rantai pasokan responsif adalah operasi sistem tanggap, logistik proses responsif, supplier jaringan responsif. Responsif pada rantai pasokan akan terwujud jika suatu perusahaan mampu mengintrgasikan serta mengoptimalkan secara bersamaan operasi sistem tanggap, logistik proses responsif dan supplier jaringan responsif. Kegagalan akan terwujudnya rantai pasokan yang responsif dikarenakan suatu perusahaan tidak bisa memaksimalkan ketiga bagian inti tersebut.

Tidak signifikannya antara rantai pasokan responsif terhadap keunggulan bersaing yang terjadi pada penelitian ini dikarenakan kurangnya industri furnitur di Yogyakarta dalam mengoptimalkan atau mewujudkan operasi sistem yang responsif. Konsep manajemen rantai

pasokan secara umum sangat berkaitan dengan optimalisasi sumber daya baik secara internal dan eksternal perusahaan, internal disini adalah kinerja proses operasional produksi yang menjadi inti dari terciptanya produk atau jasa. Operasi sistem yang responsif biasa juga disebut *agile manufacturing* merupakan strategi bisnis yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk lebih meningkatkan respon dalam memenuhi tuntutan pelanggan untuk menggapai keunggulan bersaing. *Agile* atau responsif suatu lini operasional produksi merupakan wujud dari perkembangan sistem *lean production* dimana dalam setiap kegiatannya diharapkan untuk lebih fleksibel dan efisien. Menurut hasil wawancara kepada para pelaku industri furnitur terdapat permasalahan yang terjadi pada proses internal produksi sehingga dapat menghambat terwujudnya sistem operasi yang responsif, permasalahannya sebagai berikut:

- a) Bahan baku utama yang tidak pasti kualitasnya, pada konsep *lean manufacturing* haruslah mengusahakan *perfect quality* pada kesempatan pertama, dalam kata lain bahan baku sebelum dilakukan pengolahan pada tahap selanjutnya harus memiliki kualitas yang baik dan memiliki tingkat cacat nol (*zero*). Bahan baku utama dari industri furnitur adalah kayu yang dimana kebanyakan perusahaan langsung mengambil kayu milik perhutani atau perkebunan warga. Kayu yang dipilih dari suatu pohon ketika melakukan pemotongan terkadang memiliki kualitas atau bentuk yang tidak sesuai, sehingga perlu melakukan pengkerjaan kembali untuk membenahi bahan baku kayu

yang cacat tersebut dan hal ini menghambat waktu proses produksi dikarenakan waktu terpakai untuk memperbaiki kualitas bahan baku terlebih dahulu.

- b) Minimnya *automated processes*, dikarenakan pada proses produksi di industri furnitur kebanyakan masih menggunakan tenaga manusia. Hal ini juga menjadi salah satu penghambat terciptanya sistem operasi yang responsif dikarenakan peran teknologi dalam hal konsep *agile manufacturing* ini sangatlah penting dan termasuk faktor keberhasilan dari sistem operasi responsif. Para pimpinan industri juga jarang memberikan pelatihan *workshop* seputar teknologi terbaru yang dalam menjadikan sdm yang terlatih dalam memanfaatkan teknologi. Hal terpenting dalam permasalahan ini Teknologi yang diperlukan pada konsep *agile manufacturing* ini tidak harus teknologi tinggi (*high tech*), melainkan teknologi yang dapat diandalkan untuk menyesuaikan merespon permintaan.
- c) Spesialisasi pekerjaan, pada proses produksi di industri furnitur memiliki karakteristik karyawan atau buruh yang notabene kurang dalam menguasai berbagai bidang produksi, dalam hal ini pada bagian produksi tertentu hanya mampu dikuasai oleh 1 orang karyawan atau buruh. Oleh karena itu ketika produksi mencapai tahap maksimal yakni banyaknya pesanan maka kurang adanya *team work* pada bagian tertentu untuk meminimalkan waktu pengerjaan, hal ini menyebabkan

waktu tunggu untuk proses produksi selanjutnya menjadi kurang efisien.

Permasalahan tersebut diasumsikan menjadi penghambat terwujudnya keunggulan bersaing produk. Sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi rantai pasokan responsif tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada industri furnitur di Yogyakarta.

3. Pengaruh Praktik Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil uji hipotesis 3 menyatakan adanya hubungan positif signifikan antara praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing, dengan demikian semakin baiknya implementasi praktik manajemen rantai pasokan akan berdampak pada keunggulan bersaing.

Menciptakan produk yang memiliki daya atau keunggulan saing tinggi pada suatu produk adalah salah satu cara yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan atau paling tidak dapat bertahan didalam persaingan pasar. Pada dasarnya fokus dalam menanggapi keinginan pelanggan adalah suatu tujuan inti dari terciptanya konsep manajemen rantai pasokan itu sendiri, dengan demikian pada praktik manajemen rantai pasokan perlu memaksimalkan koordinasi dan kolaborasi antar elemen yang ada pada suatu rantai pasok untuk saling berkerjasama dalam menciptakan keunggulan bersaing (Mentzer, et al., 2001).

Koordinasi dan kolaborasi yang baik antar elemen merupakan salah satu syarat dalam terciptanya suatu rantai pasokan yang efektif yang berujung pada tingkat keunggulan bersaing suatu produk. Hal tersebut dapat dilihat dari transparansi dan akurasi arus informasi yang mengalir antar elemen rantai pasokan dari hulu ke hilir atau dari hilir ke hulu, yang dimana pada masing-masing informasi tersebut memuat data yang penting untuk ditindak lanjuti pada tiap-tiap bagian rantai pasok.

Pada industri furnitur di Yogyakarta yang dijadikan sebagai objek, peneliti menyimpulkan hasil wawancara dengan para pelaku industri furnitur bahwasanya terdapat hubungan yang baik terhadap para pemasok bahan baku atau bahan setengah jadi dan elemen-elemen penting lain yang mendukung keberlangsungan rantai pasokan. Hal ini dapat tercermin dari 6 cakupan kegiatan menurut Pujawan dan Mahendrawati (2017), yakni:

- 1) Pada bagian pengembangan produk, para pelaku industri menjalin silaturahmi atau hubungan yang erat dengan para pemasok kayu atau bahan penunjang lainnya sehingga keduanya juga sering berbagi informasi terkait perkembangan bisnis furnitur yang terjadi saat ini serta informasi strategis lainnya. Sehingga tak jarang dari pihak industri untuk mengajak pemasok dalam melakukan proses pengembangan produk pada sisi optimalisasi bahan baku.
- 2) Pengadaan bahan baku, para pelaku industri sangat mementingkan kualitas dalam memilih pemasok. Pemasok yang dipilih adalah pemasok yang memiliki kualitas baik, harga yang sesuai serta mampu

untuk mengirim bahan baku dengan cepat. Kegiatan lainnya adalah mengevaluasi para pemasok dan bernegosiasi untuk mencapai kesepakatan harga serta kegiatan pengiriman sesuai rencana atau sistem perusahaan.

- 3) Perencanaan dan penendalian, untuk melakukan perencanaan pelaku industri furnitur berkoordinasi dengan para pemasok untuk masalah volume bahan baku, pihak industri juga memberi informasi tentang rencana kedepan produksi sehingga pemasok mampu menyesuaikan keadaan tersebut. Serta *replenishment*, yakni memberikan kepercayaan kepada pemasok untuk masalah persediaan bahan baku yang secara fisik tersimpan, hal ini dilakukan karena tidak semua industri furnitur yang memiliki fasilitas gudang yang memadai untuk menampung bahan baku.
- 4) Produksi, yakni kebanyakan dari industri furnitur melakukan proses produksi sesuai dengan permintaan pelanggan, jadi mereka meminta pemasok untuk mengirimkan bahan baku yang sesuai kebutuhan produksi. Walaupun ada beberapa perusahaan yang sudah memproduksi sebuah produk *basic* untuk kemudian memprosesnya lebih lanjut jika ada pesanan dan kustomisasi.
- 5) Pengiriman, untuk masalah pengiriman sepenuhnya mereka menyerahkan kepada penyedia jasa transportasi. Pelaku industri furnitur memilih penyedia jasa transportasi yang terpercaya terutama dalam hal kecepatan, transparansi dan mengerti akan perawatan produk

furnitur sehingga meminimalisir terjadinya kecacatan saat pengiriman. Penyedia jasa ini tidak hanya melakukan proses pengiriman saja melainkan proses pergudangan, biasanya produk yang diangkat dari industri dimasukan ke gudang akhir di pelabuhan untuk menunggu antrian prosesi pengangkutan ke kapal.

- 6) Pengembalian produk, manajemen pengembalian produk atau *return* juga sangat diperhatikan oleh pelaku industri furnitur untuk memberikan kepuasan kepada pemakai akhir produknya. Mereka menyediakan fasilitas komplain untuk mengganti produk yang rusak/cacat dan menarik kembali ke perusahaan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh hubungan secara positif signifikan antara praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing dengan nilai signifikansi $0,013 (p) < 0,05 (\alpha)$. Hal ini menyatakan bahwa dampak dari semakin baiknya praktik manajemen rantai pasokan maka berpengaruh langsung pada semakin tingginya keunggulan bersaing suatu produk, dengan demikian **H3 diterima**. Hasil ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan Thatte *et al* (2013) dan Regina *et al* (2013) yang menyatakan pengaruh hubungan secara positif signifikan antara praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing.

4. Pengaruh Praktik Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Keunggulan Bersaing Yang di Mediasi Oleh Rantai Pasokan Responsif.

Pada hipotesis 4 adalah “Pengaruh praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing yang di mediasi oleh rantai pasokan responsif”. Berdasarkan hasil uji analisis jalur dan uji sobel diperoleh nilai sebesar 1,39. Hasil ini menyatakan bahwa $1,39 (t \text{ hitung}) < 1,96 (t \text{ Tabel})$ menunjukkan bahwa rantai pasokan responsif tidak mampu memediasi antara pengaruh praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan strategi responsif pada aktivitas rantai pasok industri furnitur di Yogyakarta tidak memberikan efek yang signifikan terhadap keunggulan bersaing produk. Teori menjelaskan bahwa rantai pasokan responsif bisa dijadikan sebagai strategi bantuan untuk lebih meningkatkan respon dalam menanggapi keinginan pelanggan, sehingga produk yang diproduksi dapat memiliki keunggulan bersaing dan mampu untuk unggul dalam persaingan atau setidaknya dapat bertahan di pasar persaingan. Strategi merupakan kumpulan dari berbagai keputusan dan aksi dari suatu organisasi atau beberapa organisasi yang berjalan secara bersama-sama dalam mewujudkan tujuan inti (Pujawan & Mahendrawati, 2017).

Untuk mencapai rantai pasokan yang responsif terdapat 3 bagian inti yang diharapkan mampu untuk bekerja secara optimal dan saling terintegrasi atau bersamaan, bagian tersebut adalah jaringan pemasok responsif, sistem operasional responsif dan logistik proses responsif. Tidak terwujudnya strategi rantai pasokan responsif dikarenakan terjadi

ketimpangan diakibatkan tidak selarasnya 3 bagian inti pada rantai pasokan responsif tersebut. Pada industri furnitur, sistem operasional menjadi kendala dalam upaya terwujudnya rantai pasokan responsif, hal ini mungkin terjadi diakrenakan pihak industri lebih memikirkan hasil akhir produk furnitur dibandingkan menggunakan *agile manufacturing* yang lebih menuntut perusahaan untuk lebih optimal dalam menjalankan kegiatan operasional produksi mereka yang mungkin memberatkan atau masih belum adanya sdm yang bisa menerapkannya.