

# The Impact of Supply Chain Management Practices and Supply Chain Integration on Company Performance Mediated by Competitive Advantage (Empirical Study on Cabbage Agribusiness in Bandungrejo Village, Magelang Regency)

**Nur Fikriya Syah**

*Management Study Program, Faculty of Economics, Islamic University of Indonesia, Yogyakarta  
fikriya81@gmail.com*

---

## Abstract

*This study aims to determine the effect of the practice of Supply Chain Management (SCM) and the integration of Supply Chain (SC) on Company Performance Mediated by Competitive Advantage. The population in this study is Cabbage Agribusiness Commodity in Bandungrejo Village, Magelang Regency. The sample in this study were 114 respondents. By using purposive sampling technique, researchers determine the sample criteria in order to gather information from specific targets because each element of the population does not have the same character to be the sample of the study, but only the population elements that meet certain requirements will be determined as samples in the study. Testing the hypothesis in this study using the analysis of Structural Equation Modeling (SEM). From the results of this study it was found that there was a positive influence between SCM practices on SC integration, SCM practices on competitive advantage, SC integration on competitive advantage, SCM practices on company performance mediated by competitive advantage, SC integration on company performance mediated by competitive advantage, SCM practices on company performance, SC integration on company performance, and competitive advantage on company performance. The findings of this study contribute to cabbage agribusiness that when supply chain management is practiced optimally it will affect the supply chain integration between lines both internally and externally to become a competitive advantage in facing competition from the horticulture market, especially cabbage, so that it influences the company's performance, both harvest quality and finance.*

**Keywords :** *Supply Chain Management Practices, Integration of Supply Chain, Competitive Advantage, Company Performance*

---

## 1. Pendahuluan

Hortikultura menjadi hasil pertanian dengan daya tahan yang lebih rendah dibandingkan dengan yang lain. Oleh karena itu, seringkali dalam rangka pemenuhan kebutuhan yang tinggi harus melakukan impor sebagai solusi. Akan tetapi, pelaku agribisnis saat ini mengalami kendala besar dalam pemenuhan permintaan hortikultura baik secara jumlah, maupun jaminan kualitasnya. Sebagaimana yang ditunjukkan pada data nilai tukar petani tanaman hortikultura oleh Badan Pusat Statistik tahun 2015, terjadi penurunan Nilai Tukar Petani (NTP) dari 101,95 sampai 101,34. Hal ini disebabkan oleh turunnya harga jual beberapa komoditas dan diiringi oleh

naiknya harga kebutuhan rumah tangga (inflasi pedesaan) beserta biaya produksi. Seiring dengan pertambahan jumlah penduduk dan daya belinya, kebutuhan masyarakat terhadap sayuran akan terus meningkat, sehingga apabila terjadi penurunan tingkat produksi, maka tidak hanya berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan dalam negeri, namun juga terkait ekspor. Pengembangan serta pembangunan industri hortikultura akan turut serta meningkatkan jaminan persediaan terkait kebutuhan pangan di Indonesia.

Saat ini, manajemen rantai pasokan telah berkembang menjadi manajemen rantai nilai yang digerakkan oleh kebutuhan konsumen. Disamping mengejar peningkatan efisiensi, mengakui pentingnya kebutuhan konsumen dan upaya untuk menangkap seluk-beluk nilai konsumen sebagai sumber diferensiasi dan daya saing rantai suplai (Godsell dan Harrison, 2002; Christopher, 2005; Womack dan Jones, 2005). Dalam situasi ini, tidak hanya produk, tetapi juga seluruh rantai kegiatan bisnis mulai dari bahan mentah hingga titik akhir konsumsi harus dikelola secara efektif secara berkelanjutan untuk memberikan nilai tambah bagi konsumen akhir. Praktik *supply chain management* adalah upaya peningkatan keunggulan kompetitif serta efektivitas kinerja suatu bisnis. Kinerja disini sebagai hasil yang diperoleh dari suatu proses produksi baik berupa barang maupun jasa sebagai upaya menekan beban produksi dan kepuasan *stakeholder*. (Hertz, 2007). Keunggulan kompetitif membantu perusahaan dalam rangka mempertahankan hegemoni pasar yang semakin kompetitif, sehingga minimalisasi *cost* sangat penting disini untuk dijadikan suatu senjata sebagai inovasi dalam persaingan pasar kompetitif. Manajemen *supply chain* perlu mengambil pendekatan strategis terhadap hubungan dan pengembangan kemampuan jika mereka ingin tetap kompetitif dalam apa yang sekarang menjadi pasar global yang dinamis (Ketchen dan Hult, 2007 dalam Maree Storer 2014).

Salah satu komoditas hortikultura yang menjadi primadona Indonesia adalah komoditas kubis, khususnya di Provinsi Jawa Tengah, di mana pada tahun 2017, volume ekspor rata-rata komoditas kubis Indonesia untuk beberapa negara ASEAN seperti Singapura dan Malaysia masing-masing mencapai 715 ton tiap bulan dimana Provinsi Jawa Tengah berkontribusi sebesar 178,464 ton atau sekitar 24,96% dimana hal ini menunjukkan bahwa terjadi penurunan volume rata-rata ekspor tiap tahunnya dibandingkan tahun 2013 yang mencapai 4.380 ton (Kementerian Pertanian, 2017). Fenomena ini menunjukkan adanya penurunan tingkat produksi nasional setiap tahunnya, oleh karena itu, penelitian terkait implementasi *supply chain management* dalam bidang agribisnis tanaman hortikultura sangat dibutuhkan di Indonesia saat ini. Hal ini dapat dilihat dari peran industri ini untuk sektor perekonomian Indonesia, khususnya di bidang ekspor.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Dinas Pertanian, Perkebunan, dan Kehutanan Kabupaten Magelang, volume produksi kubis dikecamatan Ngablak merupakan tertinggi kedua setelah kecamatan Pakis dengan volume produksi mencapai 12.089 ton pada tahun 2015 dengan lahan panen seluas 683 Ha. Data tersebut mengindikasikan tingkat produktivitas kubis Kecamatan Ngablak yang tinggi dilihat dari perbandingan luas lahan panen dengan volume produksi, khususnya Desa Bandungrejo dimana 90% penduduknya merupakan petani. Sebagai salah satu daerah dengan tingkat produktivitas hortikultura yang tinggi, khususnya komoditas kubis, agar mampu bersaing serta memenuhi kebutuhan pasar yang semakin tahun semakin meningkat maka diperlukan perencanaan sekaligus praktik manajemen *supply chain* agar tercipta integrasi antar rantai dan tercipta rantai nilai disetiap tahap, sehingga mampu memiliki keunggulan kompetitif, tidak hanya dari segi harga, namun juga kualitas sayuran mengingat sifat kubis yang mudah

rusak, sehingga semakin panjang aliran produk, maka semakin berkurang kualitasnya. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini mencoba untuk menguji secara empiris pengaruh praktik *supply chain management* dan integrasi *supply chain* terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan kompetitif Agribisnis Kubis di Desa Bandungrejo, Kabupaten Magelang.

## 2. Literature Review

### 2.1 Praktik *Supply Chain Management* dan Integrasi *Supply Chain*

Mentzer et al. (2001) dalam Keivan Zokaei et al. (2007) membedakan antara *supply chain* dengan *supply chain management*. *Supply chain* merupakan sebuah fenomena yang ada dalam bisnis, yang mana setiap perusahaan terkait pada aliran komoditas dengan perusahaan lain, atau sering disebut sebagai aliran distribusi. Sedangkan *supply chain management* digambarkan sebagai upaya pengelolaan secara terbuka oleh organisasi dalam *supply chain*.

Menurut Maree Storer et al. (2014) seluruh upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk bekerjasama atau berkolaborasi dengan perusahaan lainnya, adalah bagian dari kegiatan *supply chain management*. Upaya-upaya tersebut menjadikan perusahaan-perusahaan saling terintegrasi dan berkolaborasi sebagai pencapaian tujuan bersama menjadi suatu kesatuan yang kohesif, atau sering disebut sebagai integrasi *supply chain*. Dengan demikian, *supply chain management* menunjukkan batas-batas *supply chain management* tidak hanya meliputi arus barang saja, tetapi juga semua fungsi lain dalam perusahaan dan antar perusahaan dalam *supply chain* untuk menciptakan nilai pelanggan dan kepuasan. Dengan kata lain, *supply chain management* mendorong anggota rantai pasokan untuk memiliki orientasi pada terciptanya integrasi yang sinergis dan sistematis. Penelitian ini sekaligus menunjukkan hubungan positif antara praktik *supply chain management* terhadap integrasi *supply chain* di dalam perusahaan. Berdasarkan temuan-temuan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Terdapat Pengaruh Positif Praktik *Supply Chain Management* Terhadap Integrasi *Supply Chain*.

### 2.2 Praktik *Supply Chain Management* dan Keunggulan Kompetitif

Mentzer et al. (2001) dalam Keivan Zokaei et al. (2007) menjelaskan manajemen rantai pasokan sebagai suatu entitas yang terdiri dari beberapa perusahaan yang terkait dan menjalin suatu kerjasama bersifat kooperatif dalam rangka mencapai suatu sinergi distribusi baik barang, informasi, maupun aliran kas. Perusahaan yang mengelola *supply chain* menyadari bahwa keunggulan internal perusahaan tidaklah cukup untuk mencapai tujuan strategisnya, dibutuhkan pula keunggulan eksternal dalam *supply chain* untuk mencapai tujuan strategis dan kompetitif perusahaan tersebut (Lambert and Cooper, 2000), pemahaman ini merupakan dasar dari filosofi manajemen *supply chain*.

*Supply chain management* yang berorientasi pada rantai nilai, digerakkan oleh konsumen dimana kebutuhan dan seluk beluk nilai konsumen menjadi sumber diferensiasi dan

keunggulan kompetitif bagi perusahaan. (Godsell dan Harrison, 2002; Christopher, 2005; Womack dan Jones, 2005 dalam Keivan Zokaei et al. 2007). Dalam situasi ini, tidak hanya produk, tetapi juga seluruh rantai kegiatan bisnis mulai dari bahan baku hingga konsumen akhir harus dikelola secara efektif secara berkesinambungan untuk menambah nilai kompetitif. Hal ini mengindikasikan adanya pengaruh positif praktik *supply chain management* terhadap keunggulan kompetitif perusahaan, sehingga diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Terdapat Pengaruh Positif Praktik *Supply Chain Management* Terhadap Keunggulan Kompetitif.

### **2.3 Integrasi *Supply Chain* dan Keunggulan Kompetitif**

Secara filosofis, manajemen rantai pasok menggunakan pendekatan sistematis untuk melihat rantai pasokan sebagai satu kesatuan yang terintegrasi, bukan sebagai kumpulan fragmen yang beroperasi sendiri-sendiri (Mentzer *et al.*, 2001 dalam Maree Storer *et. al.* 2014). Dengan kata lain, filosofi manajemen rantai pasok memperluas konsep integrasi multi-perusahaan untuk mengelola total aliran barang dari pemasok kepada pelanggan utama. Jadi, integrasi *supply chain* adalah seperangkat keyakinan bahwa setiap perusahaan dalam rantai pasokan secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja semua anggota rantai pasok lainnya, dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja *supply chain* sebagai satu kesatuan. (Mentzer, *et al.*, 2001; Esper *et al.*, 2010 dalam Maree Storer *et. al.* 2014).

Langley dan Holcomb dalam Mentzer *et al.*, (2001), menyimpulkan bahwa puncak dari manajemen rantai pasokan berupa *customer value* melalui integrasi aktivitas *supply chain*. Menurut Hitt *et. al.* (2001) dalam Maree Storer, kompetisi atau daya saing adalah kondisi persaingan yang meningkat dengan cepat berdasarkan pada posisi harga kualitas, persaingan untuk menciptakan atau menyerang produk atau pasar geografis yang sudah ada, dan persaingan yang didasarkan pada besarnya dana dan menciptakan aliansi dana yang lebih besar lagi melalui integrasi *supply chain* yang terlibat dalam proses bisnis suatu perusahaan. Oleh karena itu, diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Terdapat Pengaruh Positif Integrasi *Supply Chain* Terhadap Keunggulan Kompetitif.

### **2.4 Praktik *Supply Chain Management*, Keunggulan Kompetitif, dan Kinerja Perusahaan**

Menurut Hertz pada tahun 2007, konsep *supply chain management* merupakan suatu konsep baru yang melihat seluruh aktifitas perusahaan sebagai bagian yang terintegrasi. Dalam arti, integrasi perusahaan terdapat pada bagian hulu (*upstream*) dalam menyediakan bahan baku dan integrasi pada bagian hilir (*downstream*) sebagai proses distribusi dan pemasaran produk. Dalam artikelnya pada tahun 2014, Paul Hyland mendefinisikan inovasi sebagai proses melengkapi organisasi dengan kemampuan baru, peningkatan atau peningkatan utilitas. Inovasi rantai suplai sering melibatkan hubungan kolaboratif dan mitra, terutama dalam hal memanfaatkan inovasi yang dipicu oleh persaingan industri satu sama lain dan dianggap saling menguntungkan, seperti teknologi baru dan sistem informasi. Mengembangkan daya

saing rantai suplai melalui pemanfaatan inovasi seringkali melibatkan penyatuan kemampuan dan sumber daya dan terjadi konfigurasi ulang untuk menyesuaikan dan mengkoordinasikan penawaran rantai suplai dengan cara yang baru dan lebih memuaskan bagi pelanggan, sehingga tercipta fleksibilitas dan efisiensi dalam operasi rantai suplai (Storer dan Hyland, 2011). Oleh karena itu, diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4 : Terdapat Pengaruh Positif Praktik *Supply Chain Management* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Kompetitif.

## **2.5 Integrasi *Supply Chain*, Keunggulan Kompetitif, dan Kinerja Perusahaan**

Integrasi *supply chain* menjadi acuan suatu perusahaan dalam integrasi dan sinergi antar lini perusahaan baik itu operasional maupun *strategic capability* untuk dijadikan kekuatan bersaing dan memacu inovasi dalam rangka persaingan memperebutkan pangsa pasar yang luas. Langley dan Holcomb dalam Mentzer et al., (2001), menyimpulkan bahwa puncak dari manajemen rantai pasokan berupa *customer value* melalui sinkronisasi aktivitas rantai pasokan.

Dengan mengintegrasikan sumber daya yang nyata dan tidak berwujud, *supply chain* memastikan pelanggan dan pemasok berbagi beberapa aspek seperti biaya, risiko, dan manfaat yang terkait dengan inovasi (Ketchen dan Hult, 2007), terutama ketika produk, proses, dan sistem baru atau lebih baik dikembangkan menjadi strategi kompetitif sebagai upaya pemenuhan permintaan pasar yang fluktuatif (Hult et al., 2007). Penelitian ini sekaligus menunjukkan pengaruh positif integrasi *supply chain* terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan kompetitif. Berdasarkan temuan-temuan diatas, diajukan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Terdapat Pengaruh Positif Integrasi *Supply Chain* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Kompetitif.

## **2.6 Praktik *Supply Chain Management* dan Kinerja Perusahaan**

Menurut Heizer dan Render (2005) dalam Maree Storer *et. al.*,(2014) *supply chain management* atau manajemen *supply chain* adalah pengintegrasian aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman kepada pelanggan melalui sistem distribusi. Dampak nyata dari keuntungan implementasi atau praktik manajemen rantai pasokan adalah adanya sirkulasi informasi, barang, serta keuangan yang semakin lancar, atau memiliki *lead time* yang singkat, sehingga efisiensi bahan baku, serta pengelolaan persediaan semakin efektif dan kinerja perusahaan meningkat secara signifikan.

Dampak positif menjadi jaminan pasti bagi perusahaan yang menerapkan praktik SCM, terutama ketika produk, proses, dan sistem baru atau lebih baik dikembangkan sebagai strategi upaya pemenuhan permintaan pasar yang fluktuatif (Hult et al., 2007). *Supply chain* yang berusaha meningkatkan hasil dari inovasi perlu memiliki kemampuan untuk mengadopsi dan menerapkan inovasi di seluruh lini *supply chain* untuk membentuk sistem

pengelolaan yang efektif dan efisien dalam rangka optimalisasi kinerja perusahaan, khususnya kualitas produksi (Maree Storer *et. al.*, 2014). Berdasarkan temuan ini, diajukan hipotesis sebagai berikut :

H6 : Terdapat Pengaruh Positif Praktik *Supply Chain Management* Terhadap Kinerja Perusahaan.

## **2.7 Integrasi *Supply Chain* dan Kinerja Perusahaan**

Menurut David Simchi-Levi (2003) dalam Maree Storer *et. al.* (2014), integrasi *supply chain* mensinergikan rangkaian komponen perusahaan maupun rekanannya baik itu gudang, *supplier*, distributor, pabrik, serta berbagai unit bisnis lain untuk menciptakan suatu dinamika distribusi yang efektif sebagai langkah efisiensi biaya produksi dan kepuasan konsumen.

Integrasi *supply chain* mendorong perusahaan serta anggota *supply chain* lain untuk bersinergi dalam hal mengatur produksi, penentuan jadwal pengiriman, ramalan pasar, penetapan harga, promosi, distribusi penjualan dan informasi pemasaran dengan anggota rantai pasokan lainnya dan secara bersamaan mempertimbangkan sesuai langkah-langkah, kebijakan terpadu, serta saling berbagi informasi sebagai upaya meningkatkan fleksibilitas distribusi, jaminan mutu, dan fleksibilitas produk (Maree Storer *et. al.*, 2014) Oleh karena itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :

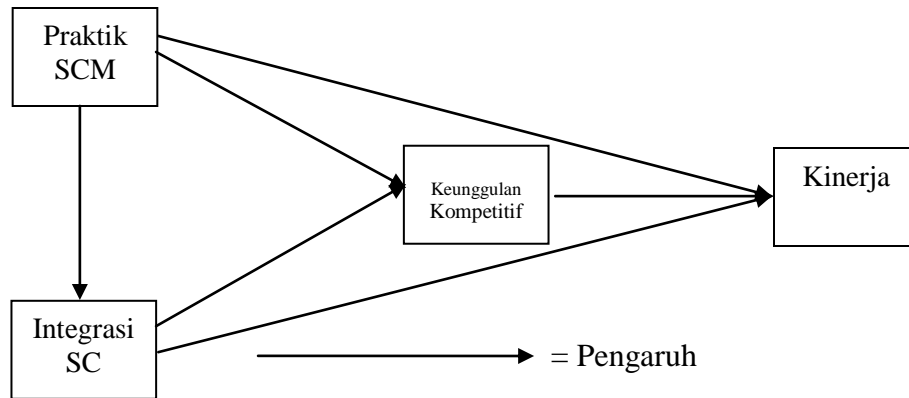
H7 : Terdapat Pengaruh Positif Integrasi *Supply Chain* Terhadap Kinerja Perusahaan.

## **2.8 Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan**

Menurut Godfrey dan Hill (1995) dalam Maree Storer *et. al.* (2014) menyatakan bahwa keunggulan adalah kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya yang disinergikan dengan strategi untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan. Kemampuan yang memiliki kapasitas untuk mempengaruhi rantai pasokan dan hasil industri yang penting, secara default, di atas dan di atas perjalanan bisnis normal ( Keivan Zokaei *et. al.* 2007). Sederhananya, keunggulan merupakan kemampuan strategis *supply chain* dalam menggabungkan kapabilitas seperti pertukaran informasi terintegrasi, koordinasi tingkat sistem, integrasi aktivitas antar-perusahaan serta rantai pasokan.

Keunggulan kompetitif juga merupakan kapabilitas menarik perhatian yang lebih unggul dibandingkan dengan kompetitor yang mengerjakan kegiatan sejenis. Hal ini harus disesuaikan dengan fungsi-fungsi yang ada di dalam perusahaan, seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi manufaktur serta fungsi sumberdaya manusia yang harus dapat bersinergi secara terpadu dan terintegrasi secara keseluruhan untuk menopang tujuan perusahaan dalam memenangkan persaingan pasar (Storer dan Hyland, 2011). Maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

H8 : Terdapat Pengaruh Positif Keunggulan Kompetitif Terhadap Kinerja Perusahaan.  
Sebagai gambaran dan kerangka konseptual yang mendalam, maka disusun model penelitian sebagai berikut :



**Gambar 1 : Model Penelitian**

### 3. Metodologi Penelitian

#### 3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) Desa Bandungrejo yang berjumlah 3 Gapoktan dengan total 160 anggota. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) *purposive sampling* adalah desain terbatas untuk orang-orang spesifik yang dapat memberikan informasi yang diperlukan karena hanya mereka yang memiliki informasi atau memenuhi kriteria yang ditetapkan penelitian. Metode *purposive sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Judgment Sampling*, dimana sampel dipilih berdasarkan penilaian peneliti bahwa dia adalah pihak yang paling baik untuk dijadikan sampel penelitiannya (Sekaran, 2013). Dalam menentukan jumlah sampel yang sesuai dengan analisis SEM, sebagaimana pendapat Uma Sekaran (1992), maka digunakan rumus Slovin untuk mengantisipasi data yang *outliers* dan ditetapkan sebanyak 114 sampel. Dari 114 perusahaan yang diteliti, untuk jenis perusahaan dalam bidang pertanian sebesar 84%, pembibitan 7%, dan distribusi 9%, pada kolom pengisi kuesioner sebanyak 90% pemilik perusahaan langsung dan 10% yaitu manajer. Untuk lokasi perusahaan responden di Ds. Bandungrejo sebanyak 32%, Ds. Noyogaten sebanyak 20%, Ds. Bakalan sebanyak 10%, Ds. Pendem sebanyak 16%, Ds. Citrogaten sebanyak 9%, dan Ds. Brongkol sebanyak 13%. Adapun untuk jenis kepemilikannya sebanyak 88% yaitu bisnis keluarga dan 12% bisnis patungan, untuk penerapan manajemen rantai pasokan sebanyak 89% sudah menerapkan dan 11% perusahaan belum menerapkan manajemen rantai pasokan. Pada bagian jumlah karyawan responden yang diteliti sebanyak 98% kurang dari 100 karyawan dan sisanya 2% perusahaan memiliki jumlah karyawan lebih dari 100, adapun untuk jumlah *supplier* (pemasok) sebanyak 78% perusahaan bekerjasama kurang dari 10 pemasok dan untuk sisanya 22% perusahaan bekerjasama dengan lebih dari 10 pemasok, kemudian pada jumlah distributor sebanyak 46% perusahaan bekerjasama dengan kurang dari 10 distributor dan yang lebih dari 10 distributor sebanyak 54%.

**Tabel 1 :**  
**Karakteristik Responden**

Profil	Kategori	Prosentase
Jenis Perusahaan	Pertanian	84%
	Pembibitan	7%
	Distribusi	9%
	Lainnya	-
Pengisi kuesioner	Pemilik	90%
	Manajer	10%
Lokasi perusahaan	Ds. Bandungrejo	32%
	Ds. Noyogaten	20%
	Ds. Bakalan	10%
	Ds. Pendem	16%
	Ds. Citrogaten	9%
	Ds. Brongkol	13%
Jenis kepemilikan perusahaan	Bisnis keluarga	88%
	Bisnis anak perusahaan	-
	Bisnis patungan	12%
Perusahaan yang telah menerapkan manajemen rantai pasokan	Sudah	89%
	Belum	11%
Jumlah Karyawan	≤ 100	98%
	≥ 100	2%
Jumlah Supplier (Pemasok)	≤ 10	78%
	≥ 10	22%
Jumlah distributor	≤ 10	46%
	≥ 10	54%

Sumber: Data primer diolah, 2018

### 3.2 Variabel Penelitian

Menurut Sekaran (2011), variabel penelitian adalah suatu atribut untuk membedakan nilai. Nilai pun berbeda dalam definisinya yang membedakan suatu aspek berdasarkan objek dan waktu untuk kemudian diambil pokok pemikirannya. Variabel penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : Variabel independen dalam penelitian ini adalah Praktik *Supply Chain Management* (X1), dan Integrasi *Supply Chain* (X2). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Perusahaan (Z). Variabel interveing dalam penelitian ini adalah Keunggulan Kompetitif (Y). Pengukuran variabel-variabel dalam penelitian ini mengadaptasi instrumen penelitian yang digunakan sebelumnya oleh Maree Storer et. al. (2014).



## 4. Hasil Penelitian

### 4.1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan Tabel 2 yang menjelaskan analisis deskriptif penelitian ini, dari 114 responden yang diambil sebagai sampel, diketahui sebagian besar responden menilai semua indikator yang digunakan adalah Baik/Setuju (Mean 4.88). Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian rata-rata menilai baik mengenai orientasi pasar responsif dan proaktif terhadap inovasi produk dan kinerja perusahaan.

**Tabel 2 :**  
**Analisis Deskriptif Seluruh Variabel**

Variabel	Total Mean Variabel	Mean Variabel	Kategori
Praktik <i>Supply Chain Management</i>	33,61	3,73	Tinggi
Integrasi <i>Supply Chain</i>	27,37	3,43	Tinggi
Keunggulan Kompetitif	22,84	3,81	Tinggi
Kinerja Perusahaan	30,13	3,77	Tinggi
Rata-rata	15,60	3,68	Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2018

### 4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Peneliti menguji validitas instrumen dengan menggunakan program SPSS 22. Untuk proses uji validitas ini, dilakukan dengan melihat hasil output SPSS yaitu *significant value* untuk regression weight. Nilai validitas yang akan dicari dengan taraf kesalahan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 seperti yang ada di penelitian sebelumnya, yang artinya jika  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel maka kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian telah memenuhi syarat validitas. Pengujian validitas dilakukan oleh 114 responden. Nilai  $r$ -table pada derajat bebas  $n - 2$  dari 114 sebesar 0,154

Sementara untuk menguji reliabilitas dari setiap variabel, koefisien *Cronbach alpha* yang digunakan sebagai penelitian ini menggunakan *multipoint-scaled items* untuk menilai data. Suatu data dianggap dapat diandalkan ketika *Cronbach alpha* menunjukkan nilai  $\alpha \geq 0.60$ , di mana nilai yang paling dapat diandalkan adalah 1.0. Berikut adalah hasil uji validitas dan reliabilitas kuesioner :

**Tabel 3 :**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Indikator	$r_{hitung}$	$\alpha$	Keterangan	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Praktik Supply Chain Management</i>					
PSCM 1	0,558	0,000	<i>Valid</i>	0,841	Reliabel
PSCM 2	0,585	0,000	<i>Valid</i>		
PSCM 3	0,542	0,008	<i>Valid</i>		
PSCM 4	0,506	0,000	<i>Valid</i>		
PSCM 5	0,516	0,000	<i>Valid</i>		
PSCM 6	0,525	0,013	<i>Valid</i>		
PSCM 7	0,558	0,000	<i>Valid</i>		
PSCM 8	0,508	0,005	<i>Valid</i>		
PSCM 9	0,520	0,005	<i>Valid</i>		
<i>Integrasi Supply Chain</i>					
ISC 1	0,534	0,000	<i>Valid</i>	0,818	Reliabel
ISC 2	0,541	0,012	<i>Valid</i>		
ISC 3	0,537	0,000	<i>Valid</i>		
ISC 4	0,536	0,008	<i>Valid</i>		
ISC 5	0,584	0,000	<i>Valid</i>		
ISC 6	0,517	0,003	<i>Valid</i>		
ISC 7	0,552	0,000	<i>Valid</i>		
ISC 8	0,597	0,000	<i>Valid</i>		
<i>Keunggulan Kompetitif</i>					
KK 1	0,531	0,000	<i>Valid</i>	0,783	Reliabel
KK 2	0,698	0,012	<i>Valid</i>		
KK 3	0,544	0,000	<i>Valid</i>		
KK 4	0,578	0,000	<i>Valid</i>		
KK 5	0,622	0,000	<i>Valid</i>		
KK 6	0,642	0,000	<i>Valid</i>		
<i>Kinerja Perusahaan</i>					
KP 1	0,567	0,000	<i>Valid</i>	0,828	Reliabel
KP 2	0,622	0,000	<i>Valid</i>		
KP 3	0,559	0,011	<i>Valid</i>		
KP 4	0,516	0,000	<i>Valid</i>		
KP 5	0,721	0,000	<i>Valid</i>		
KP 6	0,586	0,000	<i>Valid</i>		
KP 7	0,526	0,000	<i>Valid</i>		
KP 8	0,508	0,000	<i>Valid</i>		

Sumber : Data primer diolah, 2018

### 4.3 Hasil Uji Model

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) sebagai alat analisis. Alat analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh positif antara praktik *supply chain management* terhadap integrasi *supply chain*, praktik *supply chain management* terhadap keunggulan kompetitif, integrasi *supply chain* terhadap keunggulan kompetitif, praktik *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan kompetitif, integrasi *supply chain* terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan kompetitif, praktik *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan, integrasi *supply chain* terhadap kinerja perusahaan, serta keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan.

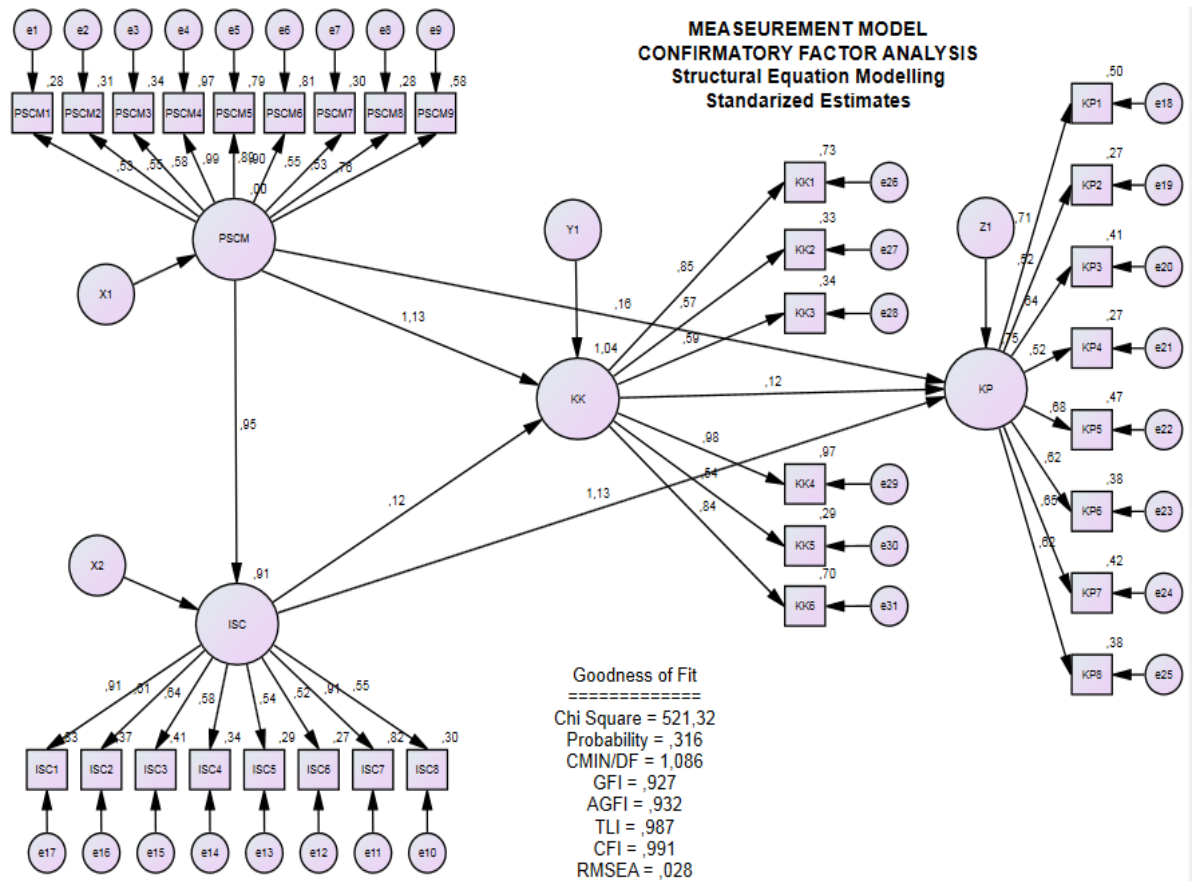
Berikut hasil uji *goodness of fit indeks* beserta *cut-off value*-nya yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak. Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa seluruh hasil pengujian telah memenuhi nilai acuan yang di syaratkan, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model persamaan structural dalam penelitian ini adalah *fit* (sesuai).

**Tabel 4 :**  
**Hasil Uji Goodness of Fit**

<b>Model</b>	<b>Default Model</b>	<b>Cut off Value</b>	<b>Keterangan</b>
<i>Chi-Square</i> ( $X^2$ )	52,132	-	Signifikansi diharapkan kecil
<i>Probability Level</i> (p)	0,316	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	1,086	$\leq 2,00$	Baik
<i>Goodness of Fit Index</i> (GFI)	,927	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	,932	$\geq 0,90$	Baik
TLI	,987	$\geq 0,95$	Baik
<i>Comparative fit index</i> (CFI)	,991	$\geq 0,95$	Baik
<i>Root mean square error of approximation</i> (RMSEA)	,028	$\leq 0,08$	Baik

Sumber : Data primer diolah, 2018

**Gambar 2 :**  
**Structural Equation Modeling**



Sumber : Data primer diolah, 2018

#### 4.4 Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis menggunakan program statistik AMOS 25 diperoleh hasil bahwa nilai *critical error* tidak sama dengan nol, dan nilai  $\rho < 0,05$  sehingga ada hubungan yang nyata antara variabel. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara praktik *supply chain management* terhadap integrasi *supply chain*, praktik *supply chain management* terhadap keunggulan kompetitif, integrasi *supply chain* terhadap keunggulan kompetitif, praktik *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan, integrasi *supply chain* terhadap kinerja perusahaan, serta keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada tabel 5 sebagai berikut :

**Tabel 5 :**  
**Estimasi Parameter Regression Weight**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ISC	<---	PSCM	,818	,173	4,715	***	par_33
KK	<---	ISC	,586	,126	2,477	,023	par_23
KK	<---	PSCM	,363	,091	5,659	***	par_24
KP	<---	KK	,320	,102	3,479	***	par_30
KP	<---	ISC	,914	,848	2,340	,019	par_31
KP	<---	PSCM	,235	,152	2,521	,003	par_32

Sumber : Data primer diolah, 2018

Untuk menguji hipotesis bahwa terdapat pengaruh positif antara praktik *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan kompetitif, dan terdapat pengaruh positif antara integrasi *supply chain* terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan kompetitif, maka digunakan *Sobel Test* untuk menguji apakah variabel intervening, yaitu keunggulan kompetitif, memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil *Sobel Test* menunjukkan bahwa *loading factor standardized regression weights* praktik SCM (0,363), keunggulan kompetitif (0,320) dan *standar error* masing-masing sebesar (0,091) dan (0,102) hasilnya terdapat hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan. Dalam hubungan tersebut keunggulan kompetitif memediasi hubungan antara praktik SCM dengan kinerja perusahaan karena Probabilitasnya sebesar 0,013 yang kurang dari 0,05 sehingga  $\rho$  (0,013) < *cut off value* (0,05). Lalu hasil *Sobel Test* yang kedua menunjukkan bahwa *loading factor standardized regression weights* integrasi rantai pasokan (0,526), keunggulan kompetitif (0,320) dan *standar error* masing-masing sebesar (0,126) dan (0,102) hasilnya terdapat hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan. Dalam hubungan tersebut keunggulan kompetitif memediasi hubungan antara praktik SCM dengan kinerja perusahaan karena Probabilitasnya sebesar 0,012 yang kurang dari 0,05 sehingga  $\rho$  (0,012) < *cut off value* (0,05). Hasil *Sobel Test* hipotesis kelima dan keenam dapat dilihat pada gambar 3 dan 4 sebagai berikut :

**Gambar 3 :**  
**Uji Mediasi Hipotesis Keempat**

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:	
a	363	Sobel test:	2.46597023	47105.1916034	0.01366427
b	320	Aroian test:	2.41944634	48010.9841598	0.01554415
s <sub>a</sub>	091	Goodman test:	2.51528548	46181.6365236	0.0118936
s <sub>b</sub>	102	Reset all	Calculate		

Sumber : Data primer diolah, 2018

**Gambar 4 :**  
**Uji Mediasi Hipotesis Kelima**

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	526	Sobel test: 2.50798529	67113.6312830	0.01214217
b	320	Aroian test: 2.4632277	68333.1062370	0.01376924
s <sub>a</sub>	126	Goodman test: 2.55527481	65871.5841619	0.0106104
s <sub>b</sub>	102	Reset all	Calculate	

Sumber : Data primer diolah, 2018

## 5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel praktik *supply chain management* terhadap integrasi *supply chain*, praktik *supply chain management* terhadap keunggulan kompetitif, integrasi *supply chain* terhadap keunggulan kompetitif, praktik *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan kompetitif, integrasi *supply chain* terhadap kinerja perusahaan yang di mediasi oleh keunggulan kompetitif, praktik *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan, integrasi *supply chain* terhadap kinerja perusahaan, serta keunggulan kompetitif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa perlu adanya implementasi, pengelolaan, serta pengawasan terkait praktik *supply chain management*, serta integrasi *supply chain* dalam seluruh aspek agribisnis komoditas kubis untuk menciptakan keunggulan kompetitif, baik dari segi efektivitas, maupun efisiensi biaya produksi, sehingga mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik secara finansial, maupun kualitas pasca panen, mengingat sifat dari tanaman hortikultura, khususnya kubis yang mudah busuk, sehingga apabila *supply chain* tidak dikelola secara maksimal, maka akan menyebabkan kerugian pasca panen atau *post-harvest loss* yang semakin besar.

Penelitian ini memberikan beberapa panduan bagi pemilik, atau manajer yang terlibat dalam agribisnis komoditas kubis dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Pertama, pelaku agribisnis kubis hendaklah terus meningkatkan sistem dalam pengelolaan rantai pasokan dalam setiap lini perusahaan mulai dari pra-produksi dalam hal penyediaan bahan baku, hingga pasca panen seperti distribusi produk, terutama dalam hal integrasi dengan rekan perusahaan seperti *supplier* dan distributor untuk meminimalisir *post-harvest loss* atau kerugian pasca panen yang disebabkan oleh sifat tanaman hortikultura yang tidak tahan lama. Selain itu perlu adanya pengelolaan dalam hal jaringan dengan rekan rantai pasokan, memberikan dan menerima informasi dari konsumen serta pengembangan teknologi informasi maupun penyimpanan, karena teknologi memiliki manfaat untuk meningkatkan dan menjaga kualitas sayuran serta dalam mengintegrasikan pemasok, produsen, distributor dan konsumen bahkan dapat mengintegrasikan pihak-pihak internal di dalam perusahaan. Kedua, pelaku agribisnis kubis hendaknya terus bersama bersinergi dalam hal mengatur produksi, penentuan jadwal pengiriman, ramalan pasar, penetapan harga, promosi, distribusi penjualan dan informasi pemasaran dengan anggota rantai pasokan lainnya dan secara bersamaan harus mempertimbangkan sesuai langkah-langkah, kebijakan terpadu, saling berbagi informasi terutama terkait untuk unggul dalam distribusi,

jaminan mutu, dan fleksibilitas produk. Ketiga, pelaku agribisnis kubis hendaknya senantiasa mengembangkan kemampuan dalam hal sinergi, peningkatan kualitas, kemampuan perusahaan, serta transformasi pengetahuan dan ide dalam rangka pengembangan varietas baru agar menjadi keunggulan tersendiri dibidang hortikultura sehingga mendorong kelompok tani, maupun daerah sentra pertanian lain untuk meningkatkan inovasi dibidang pertanian.

Untuk merealisasikan itu semua, dibutuhkan partisipasi serta peran aktif pemerintah setempat, baik Dinas Pertanian Kabupaten Magelang, maupun perangkat Kecamatan Ngablak, agar memfasilitas para pelaku agribisnis tanaman hortikultura, khususnya kubis dalam hal penyuluhan maupun pelatihan serta formalisasi manajemen rantai pasokan pada kelompok-kelompok tani setempat untuk meningkatkan produktifitas petani serta menjamin ketersediaan bahan baku dan saluran distribusi dan pemasaran, karena tanaman hortikultura khususnya kubis memiliki potensi besar untuk menjadi pemasukan utama daerah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2018. Pengertian Kubis. <http://id.wikipedia.org/wiki/Kol>. Di Akses Tanggal 29 September 2018.
- Abdi, Usman Rianse. 2012. Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi Teori dan Aplikasi. Bandung. Alfabeta
- Arikunto, Suharsimi. 2011. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi VII. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bambang Supomo dan Nur Indriantoro, 2002, Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan Kedua, Yogyakarta; Penerbit BFEE UGM
- Badan Pusat Statistik 2016, Grafik Nilai Tukar Petani Tanaman Hortikultura 2014-2015, Badan Pusat Statistik Tabel Dinamis. Diambil kembali dari Badan Pusat Statistik Pada 2018, September 29 : <https://www.bps.go.id/site/resultTab>
- Badan Pusat Statistik 2018, Produksi kubis menurut provinsi (Ton) tahun 2014-2017, Badan Pusat Statistik Tabel Dinamis. Diambil kembali dari Badan Pusat Statistik Pada 2018, September 29 : <https://www.bps.go.id/site/resultTab>
- Badan Pusat Statistik 2018, Ekspor kubis Indonesia (Ton) tahun 2013-2017, Badan Pusat Statistik Tabel Dinamis. Diambil kembali dari Badan Pusat Statistik Pada 2018, September 29 : <https://www.bps.go.id/site/resultTab>
- Chopra, Sunil & Meindl, Peter. (2007). "Supply chain management, strategy planning & operation". 3rd Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Cooper, Donald R., dan Emory, William C.. (1997).Metode Penelitian Bisnis. Erlangga, Jakarta.
- David Simchi-Levi, 2000, " Designing And Managing The Supply Chain" , Mc Graw - Hill Companies Inc, United States of America.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row Publisher, New York (Alih bahasa oleh Naib, R. (1991) Inovasi dan Kewiraswastaan, Penerbit Erlangga, Jakarta)
- Ghozali, I. & Fuad. 2008. *Structural Equation Modeling*. Semarang: Universitas Diponegoro.



- Ghozali, Imam, 2011, Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 21, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Heizer, J. & B. Render. (2005), *Manajemen Operasi*. Buku Kesatu. Edisi Kesembilan. Jakarta: Salemba Empat.
- Hertz, Harry S. 2007. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence 2007*. IQAF: Jakarta.
- Ketchen Jr., D.J., dan Hult, G.T.M. 2007. "Toward greater integration of insights from organizational theory and supply chain management." *Journal of Operations Management*. 25: 455-458.
- Kasiram. Moh. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif – kuantitatif*. Malang : UIN Maliki Press
- Lambert, D.M., Cooper, M.C., Janus D. Pagh, J.D. (1998) , "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No.2 (1998), p. 1
- Lambert, D. M. dan Cooper, M. C. 2000. Issues in Supply Chain Management. *Journal Industrial Marketing Management* Vol 29 page 65-83. Dalam Daniel Dumke. 2014. Supply Chain Risk Management. Diakses pada <http://scrmblog.com/review/issues-in-supply-chain-management> tanggal 29 September 2018
- Mentzer et al. 2001. "Defining Supply Chain Management." *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi Edisi Tiga*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mandala, Arya (2017). Mengoptimalkan Potensi Ekspor Produk Hortikultura. <http://www.industry.co.id/read/20714/mengoptimalkan-potensi-ekspor-produk-hortikultura>. Diakses pada 29 September 2018
- Nasution, S. 2001. *Metode Rached (Penelitian Ilmiah)*. Bandung: Jemmars.
- Promosiana A., Atmojo Dwi H., (2015). Statistik Produksi Hortikultura Tahun 2014. Direktorat Jenderal Hortikultura, Kementerian Pertanian. <http://hortikultura.pertanian.go.id/wp-content/uploads/2016/02/Statistik-Produksi-2014.pdf>. Diakses pada 26 September 2018

- Storer M. , Hyland P. , Ferrer M. , Santa R., Griffiths A. (2014), “*Strategic supply chain management factors influencing agribusiness innovation utilization*”, The International Journal of Logistics Management Vol. 25 No. 3, 2014 pp. 487-521.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. and Simchi-Levi, E. (2003), “Designing and Managing the Supply Chain”, 2nd Edition, McGraw-Hill, Boston, MA.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Afabeta
- Suhardi, Sigit. 1999. Pengantar Metodologi Sosial-Bisnis-Manajemen. Yogyakarta: Lukman Offset.
- Sekaran, Uma. (2011). Research Methods for business Edisi I and 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. (2013). Research Methods for Business. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Sekaran, Uma (2006). Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Umar, Husein. (2005). “Evaluasi Kinerja Perusahaan : Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern”. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Waluyo, Minto (2016), “Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos Dalam Aplikasi (SEM)” <http://eprints.upnjatim.ac.id/7170/1/SEM.pdf> diakses pada 29 September 2018
- Yunus, Muhammad. 2017. “Pengaruh Teknologi Rantai Pasokan, Kolaborasi Rantai Pasokan, Terhadap Variabel Kinerja perusahaan Yang di Mediasi Keunggulan kompetitif Pada UKM Yogyakarta”. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
- Zokaiei K. , Hines P. (2007), “Achieving consumer focus in supply chains”, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 37 No. 3, 2007 pp. 223-247.