

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil penyebaran kuisioner secara langsung kepada pemilik UKM Batik di Yogyakarta. Metode pengambilan data menggunakan kuesioner yang diisi secara lengkap sebanyak 170 buah.

#### 4.1 Analisis Deskriptif

Data-data yang diperoleh dari responden yang tersedia akan dideskripsikan pada bagian berikut. Keadaan atau kondisi responden yang digambarkan dari data deskriptif perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil penelitian.

Tabel 4.1 **Karakteristik Responden**

<b>I. Karakteristik Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Jenis kelamin</b>		
Pria	76	44,7
Wanita	94	55,3
<b>Usia Responden</b>		
21 tahun – 30 tahun	24	14,1
31 tahun – 40 tahun	29	17,1
41 tahun – 50 tahun	87	51,2
>50 tahun	30	17,6
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMP	12	7,1
SMA	46	27,1
Diploma	29	17,1
Sarjana (S1)	83	48,8
<b>Usia Perusahaan</b>		
<5 tahun	12	7,1
5-10 tahun	39	22,9
10-15 tahun	24	14,1
>15 tahun	95	55,9
<b>TOTAL</b>	96	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1, diketahui bahwa jenis kelamin responden mayoritas adalah wanita sebanyak 94 responden atau 55.3% sedangkan responden pria sebanyak 76 responden atau 44.7%. Responden berdasarkan usia mayoritas 41-50 tahun sebanyak 87 orang atau 51,2%, usia 21-30 tahun sebanyak 24 responden atau 14,1%, usia 31-40 tahun sebanyak 29 responden atau 17,1%, sedangkan usia >50 tahun sebanyak 30 responden atau 17,6%. Selanjutnya responden berdasarkan pendidikan terakhir, pendidikan terakhir Sarjana sebanyak 83 responden atau 48,8%, pendidikan terakhir Diploma sebanyak 29 responden atau 17,1%, responden dengan pendidikan terakhir SMA sebanyak 46 responden atau 27,1%, dan responden dengan pendidikan terakhir SMP sebanyak 12 responden atau 7,1%. Kemudian responden berdasarkan usia perusahaan, usia perusahaan >15 tahun sebanyak 95 responden atau 55,9%, usia perusahaan 5-10 tahun sebanyak 39 atau 22,9% dan usia perusahaan 10-15 tahun sebanyak 24 atau 14,1 dan responden dengan usia <5 tahun sebanyak 12 responden atau 7,1%.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Deskripsi jawaban yang diperoleh dari responden digunakan untuk mengetahui tanggapan yang diberikan oleh responden terhadap variabel *strategy flexibility*, *manufacturing flexibility*, *supply chain agility* dan kinerja perusahaan. Dari data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Setuju

1,81 – 2,60 = Tidak Setuju

2,61 – 3,40 = Netral

3,41 – 4,20 = Setuju

4,21 – 5,00 = Sangat Setuju

#### 4.2.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen

##### a. Variabel X1

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah *Strategy Flexibility (SF)* dan *Manufacturing Flexibility (MF)*. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan dalam Tabel 4.2 dan 4.3.

**Tabel 4.2 Strategy Flexibility**

Kode	Item	Mean	Kriteria
SF1	Sumber daya yang ada pada perusahaan berkontribusi pada pengembangan produk	3,77	Setuju
SF2	Sumber daya yang ada pada perusahaan berkontribusi pada produk	3,81	Setuju
SF3	Sumber daya yang ada pada perusahaan berkontribusi terhadap penjualan	4,06	Setuju
SF4	Terdapat tingkat pembagian sumber daya yang berbeda pada setiap produk	3,71	Setuju
SF5	Perusahaan menggunakan sumber daya dengan cara yang berbeda	3,54	Setuju
SF6	Perusahaan menggunakan sumber daya alternative	3,22	Netral
SF7	Perusahaan memiliki waktu pergantian untuk berbagai produk	3,42	Setuju

SF8	Biaya pergantian untuk produk yang berbeda	3,58	Setuju
SF9	Perusahaan berupaya meningkatkan mobilitas perusahaan	4,29	Sangat Setuju
SF10	Perusahaan memiliki upaya untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi	4,26	Sangat Setuju
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,77</b>	<b>Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *strategy flexibility* dengan nilai rata-rata sebesar 3,77 yang masuk dalam kriteria setuju. Nilai tertinggi diperoleh pada item dengan kode SF9 sebesar 4,29 yaitu “Perusahaan berupaya meningkatkan mobilitas perusahaan”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah diperoleh pada item dengan kode SF6 sebesar 3,22 yaitu “Perusahaan menggunakan sumber daya alternative”. Hasil yang ada menunjukkan bahwa responden mayoritas setuju dengan adanya *strategy flexibility* yang ditunjukkan dengan usaha perusahaan untuk selalu meningkatkan mobilitas perusahaan.

#### b. Variabel X2

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah *Manufacturing Flexibility* (MF). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3 *Manufacturing Flexibility*

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
MF1	Perusahaan fleksibel dalam menjadwal ulang urutan produksi	3,41	Setuju
MF2	Perusahaan fleksibel dalam mendapatkan pemasok yang tepat waktu	4,06	Setuju
MF3	Perusahaan fleksibel dalam menangani peningkatan perbedaan keterampilan kerja karyawan	4,20	Setuju
MF4	Perusahaan memberikan respon yang cepat dengan asumsi membawa biaya	3,60	Setuju
MF5	Perusahaan memberikan respon cepat dalam mempercepat pergerakan container	3,60	Setuju
MF6	Perusahaan memberikan respon cepat dalam melacak inventaris dan penjualan	4,11	Setuju
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,83</b>	<b>Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *manufacturing flexibility* dengan nilai rata-rata sebesar 3,83 yang masuk dalam kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode MF3 sebesar 4,20 yaitu “Perusahaan fleksibel dalam menangani peningkatan perbedaan keterampilan kerja karyawan”. Penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode MF1 sebesar 3,41 yaitu “Perusahaan fleksibel dalam menjadwal ulang urutan produksi”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden mayoritas setuju dengan adanya *manufacturing flexibility*, hal tersebut ditunjukkan perusahaan dengan respon perusahaan yang fleksibel terhadap kemampuan masing-masing karyawan yang berbeda-beda.

#### 4.2.2 Hasil Analisis Variabel Mediasi

##### a. Variabel Z

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah *Supply Chain Agility* (SCA).

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi ditunjukkan dalam Tabel

4.4.

**Tabel 4.4 *Supply Chain Agility***

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
SCA1	Perusahaan memiliki kecepatan dalam mengurangi waktu tunggu	3,88	Setuju
SCA2	Perusahaan memiliki kecepatan dalam mengurangi waktu siklus pengembangan produk	3,90	Setuju
SCA3	Perusahaan memiliki kecepatan dalam meningkatkan frekuensi pengenalan produk baru	3,82	Setuju
SCA4	Perusahaan memiliki kecepatan dalam meningkatkan tingkat kustomisasi produk	3,68	Setuju
SCA5	Perusahaan memiliki kecepatan dalam menyesuaikan kemampuan pengiriman	3,87	Setuju
SCA6	Perusahaan memiliki kecepatan dalam meningkatkan layanan pelanggan	4,30	Sangat Setuju
SCA7	Perusahaan memiliki kecepatan dalam meningkatkan keandalan pengiriman	3,95	Setuju
SCA8	Perusahaan memiliki kecepatan dalam meningkatkan daya tanggap	3,91	Setuju
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,89</b>	<b>Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *supply chain agility* dengan nilai rata-rata sebesar 3,89 yang masuk dalam kriteria setuju. Nilai yang tertinggi terdapat pada item dengan kode SCA6 sebesar 4,30 yaitu “Perusahaan memiliki kecepatan dalam meningkatkan layanan pelanggan”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode SCA4 sebesar 3,68 yaitu “Perusahaan memiliki

kecepatan dalam meningkatkan tingkat kustomisasi produk”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden mayoritas setuju dengan adanya *supply chain agility* yang ditunjukkan dengan kecepatan perusahaan dalam meningkatkan pelayanan untuk pelanggan.

#### 4.2.3 Hasil Analisis Variabel Endogen

##### a. Variabel Y

Variabel endogen pada penelitian ini adalah Kinerja Perusahaan (KP). Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen ditunjukkan dalam Tabel 4.5.

**Tabel 4.5 Kinerja Perusahaan**

Kode	Item	Mean	Kriteria
KP1	Waktu siklus pengiriman produk dalam perusahaan sudah berjalan baik	3,65	Setuju
KP2	Perusahaan memiliki layanan service untuk produk yang telah dijual	3,58	Setuju
KP3	Perusahaan berusaha untuk meningkatkan produktivitas	4,47	Sangat Setuju
KP4	Perusahaan memiliki ikatan dengan pelanggan	4,11	Setuju
KP5	Perusahaan memiliki pengetahuan tentang pola pembelian pelanggan	4,02	Setuju
KP6	Meningkatkan penjualan produk yang sudah ada	4,40	Sangat Setuju
KP7	Menemukan aliran pendapatan baru	3,70	Setuju
KP8	Perusahaan memiliki pengembalian investasi setelah pajak	3,33	Netral
KP9	Perusahaan memiliki pertumbuhan pengembalian investasi	3,54	Setuju
KP10	Perusahaan memiliki pertumbuhan penjualan	3,85	Setuju
KP11	Perusahaan memiliki pengembalian penjualan	3,67	Setuju
KP12	Perusahaan memiliki pertumbuhan laba atas penjualan	4,10	Setuju
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,88</b>	<b>Setuju</b>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden menilai variabel kinerja perusahaan dengan nilai rata-rata sebesar 3,88 yang masuk dalam kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode KP3 sebesar 4,47 yaitu “Perusahaan berusaha untuk meningkatkan produktivitas”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode KP8 sebesar 3,33 yaitu “Perusahaan memiliki pengembalian investasi setelah pajak”. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden mayoritas setuju dengan adanya peningkatan kinerja perusahaan yang ditunjukkan dengan adanya usaha perusahaan untuk selalu meningkatkan produktivitas.

#### **4.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Hasil dari uji validitas dan reabilitas ditunjukkan dengan melakukan pengujian model pengukuran. Pada penelitian ini, untuk mengetahui apakah konstruk memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak perlu dilakukan dengan uji validitas. Ada dua macam evaluasi yang akan dilakukan pada uji validitas, yaitu:

##### **4.3.1 *Convergent Validity***

Convergent Validity merupakan model pengukuran dengan item yang memiliki nilai berdasarkan korelasi antara nilai konstruk skor item. Faktor AVE digunakan untuk mengukur Indeks Convergent Validity, composite reliability,  $R$  square, cronbachs alpha. Hasil indeks AVE, composite reliability,  $R$  square, cronbachs alpha dapat dilihat pada tabel 4.6.

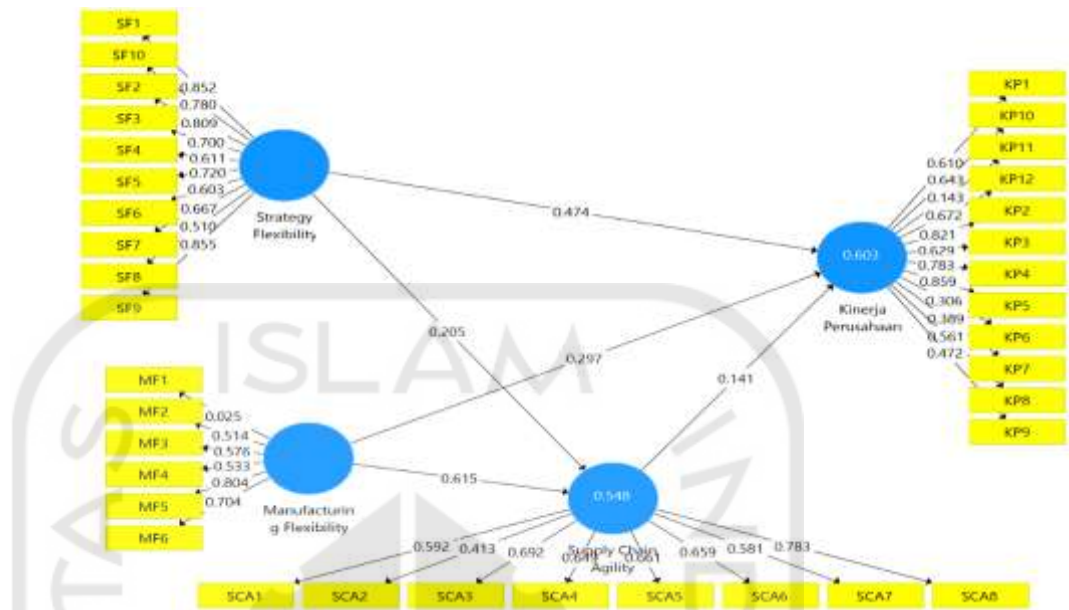


Tabel 4.6 Convergent Validity

	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Firm Performance	0.543	0.857	0.892
Manufacturing Flexibility	0.543	0.604	0.779
Strategy Flexibility	0.517	0.897	0.913
Supply Chain Agilite	0.560	0.804	0.863

Sumber: Data Sumber primer diolah, 2019

Tolak ukur dari validity dan reabilitas dapat dilihat dari reabilitas suatu variabel dari nilai reliabilitas suatu variabel dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing variabel. Apabila nilai *composite reliability* diatas 0.7 dan AVE berada di atas 0,5 variabel dapat dikatakan memiliki reliabilitas tinggi. Berdasarkan tabel 4.6 dinyatakan bahwa seluruh variabel memenuhi *composite reliability* karena nilainya diatas angka yang direkomendasikan, yaitu diatas 0,7 yang sudah memenuhi kriteria realibel. Berikut adalah hasil uji *outer model* yang menunjukkan nilai *outer loading* dengan menggunakan alat analisis *SmartPLS v 3.2.7*.

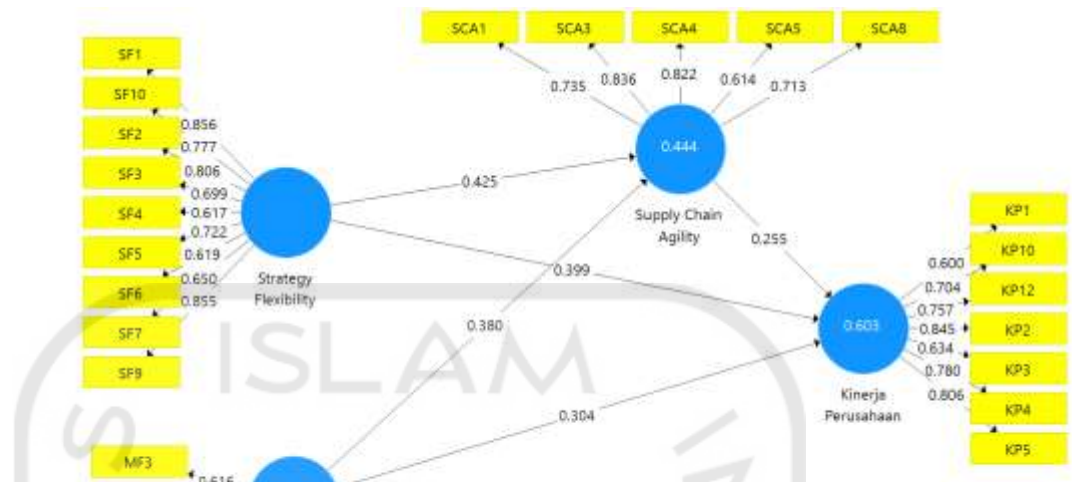


Sumber: Data primer diolah, 2019

Gambar 4.1 Hasil Uji *Outer Model* sebelum uji indikator

	Firm Performance	Manufacturing Flexibility	Strategy Flexibility	Supply Chain Agility
KP1	0.610			
KP10	0.643			
KP11	0.143			
KP12	0.672			
KP2	0.821			
KP3	0.629			
KP4	0.783			
KP5	0.859			
KP6	0.306			
KP7	0.389			
KP8	0.561			
KP9	0.472			
MF1		0.025		
MF2		0.514		
MF3		0.576		
MF4		0.533		
MF5		0.804		
MF6		0.704		
SCA1				0.592
SCA2				0.413
SCA3				0.692
SCA4				0.649
SCA5				0.661
SCA6				0.659
SCA7				0.581
SCA8				0.783
SF1			0.852	
SF10			0.780	
SF2			0.809	
SF3			0.700	
SF4			0.611	
SF5			0.720	
SF6			0.603	
SF7			0.667	
SF8			0.510	
SF9			0.855	





Sumber: Data primer diolah, 2019

Gambar 4.2 Hasil Uji *Outer Model* sesudah uji indikator

Berdasarkan gambar 4.1 diperoleh hasil nilai outer model pada *convergent validity* yang menunjukkan hasil adanya indikator yang tidak valid karena nilai outer loading < *cutt off* (0,5). Dengan begitu pengujian outer model pada *convergen validity* akan dilakukan lagi dengan membuang variabel yang tidak valid.

Tabel 4.7 Nilai *loading factor* konstruk Strategy Flexibility

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Strategy Flexibility	SF1	0,856
	SF2	0,806
	SF3	0,699
	SF4	0,617
	SF5	0,722
	SF6	0,619
	SF7	0,650
	SF9	0,855
	SF10	0,777

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki diatas 0.5 sebanyak 9 item.

Untuk nilai *loading factor* konstruk Manufacturing Flexibility dapat dilihat pada Tabel. 4.8.

Tabel 4.8 Nilai *loading factor* konstruk Manufacturing Flexibility

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Manufacturing Flexibility	MF3	0.616
	MF5	0.840
	MF6	0.738

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari hasil analisis seperti yang terdapat dalam Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki diatas 0.5 sebanyak 3 variabel, dan tidak ada variabel dibawah 0.5.

Untuk nilai *loading factor* konstruk Supply Chain Agility dapat dilihat pada Tabel. 4.9.

Tabel 4.9 Nilai *loading factor* konstruk Supply Chain Agility

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Supply Chain Agility	SCA1	0,735
	SCA3	0,836
	SCA4	0,822
	SCA5	0,614
	SCA8	0,713

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki diatas 0.5 sebanyak 5 variabel dan tidak ada variabel dibawah 0.5.

Untuk nilai *loading factor* konstruk Firm Performance dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Nilai *loading factor* konstruk Firm Performance

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Firm Performance	KP1	0,600
	KP2	0,845
	KP3	0,634
	KP4	0,780
	KP5	0,806
	KP10	0,704
	KP12	0,757

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari hasil analisis seperti yang tercantum dalam Tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua nilai *loading factor* yang memiliki diatas 0.5 sebanyak 7 variabel dan tidak ada variabel dibawah 0.5.

#### 4.3.2 *Discriminant Validity*

Merupakan nilai *cross loading* faktor yang dilakukan dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju yaitu harus lebih besar dibanding dengan nilai lain, yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai dengan standar nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0.5. berdasarkan Tabel 4.11 nilai *cross loading* pada setiap konstruk memiliki nilai lebih dari 0.5. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *manifest* dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa seluruh item tersebut valid.



Tabel 4.11 Nilai *Cross Loading*

	Kinerja Perusahaan	Fleksibilitas Manufaktur	Fleksibilitas Strategis	Kelincahan Rantai Pasokan
<b>KP1</b>	0,600	0,516	0,302	0,311
<b>KP10</b>	0,704	0,512	0,280	0,696
<b>KP12</b>	0,757	0,576	0,280	0,641
<b>KP2</b>	0,845	0,369	0,779	0,590
<b>KP3</b>	0,634	0,491	0,282	0,264
<b>KP4</b>	0,780	0,248	0,687	0,377
<b>KP5</b>	0,806	0,395	0,624	0,358
<b>MF3</b>	0,303	0,616	0,114	0,182
<b>MF5</b>	0,560	0,840	0,412	0,530
<b>MF6</b>	0,373	0,738	0,189	0,376
<b>SCA1</b>	0,469	0,255	0,317	0,735
<b>SCA3</b>	0,501	0,242	0,378	0,836
<b>SCA4</b>	0,401	0,174	0,375	0,822
<b>SCA5</b>	0,410	0,456	0,275	0,614
<b>SCA8</b>	0,546	0,671	0,619	0,713
<b>SF1</b>	0,507	0,435	0,856	0,459
<b>SF10</b>	0,633	0,322	0,777	0,450
<b>SF2</b>	0,401	0,333	0,806	0,384
<b>SF3</b>	0,479	0,579	0,699	0,427
<b>SF4</b>	0,307	0,131	0,617	0,193
<b>SF5</b>	0,291	0,109	0,722	0,278
<b>SF6</b>	0,392	0,062	0,619	0,625
<b>SF7</b>	0,393	0,010	0,650	0,177
<b>SF9</b>	0,704	0,271	0,855	0,504

#### 4.3.3 *Composite Reliability*

Realibilitas suatu konstruk dalam PLS-SEM diukur dengan aplikasi *SmartPLS*, dengan menggunakan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, disarankan untuk menggunakan *composite reliability* dan nilainya harus lebih dari 0.7, karena penilaian menggunakan *Cronbach's Alpha* memberikan nilai yang lebih rendah

Pada tabel 4.12 dibawah ini dapat dilihat bahwa semua nilai variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* maupun *composite reliability* memiliki nilai diatas 0.7, dan pengujian validitas menggunakan AVE dengan nilai lebih dari 0.5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang diujikan valid dan reliabel, sehingga dapat dilakukan pengujian model struktural.

Tabel 4.12 Konstruk Realibilitas dan Validitas

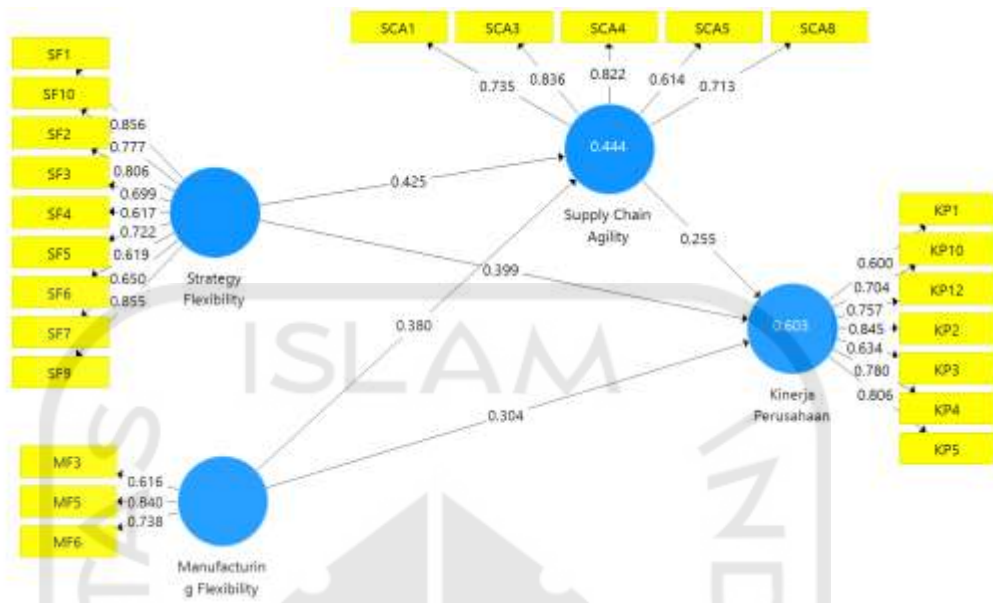
	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Firm Performance	0,543	0,857	0,892
Manufacturing Flexibility	0,543	0,604	0,779
Strategy Flexibility	0,546	0,895	0,914
Supply Chain Agility	0,560	0,804	0,863

Sumber: Data primer diolah, 2019.

#### 4.4 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

*Inner model* merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), yang dapat dinamakan juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. (Jaya, 2008).

Penggunaan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* test untuk *Q<sup>2</sup> predictive relevance*, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural yang dilakukan untuk mengevaluasi model struktural. Adapun hasil estimasi *inner model* dijelaskan pada Gambar 4.2.



Sumber: Data primer diolah, 2019

Gambar 4.3 Hasil Uji *Inner Model*

#### 4.4.1 R-Square ( $R^2$ )

*R-Square* dimanfaatkan untuk mengukur kekuatan prediksi dari model struktural. *R-Squares* menunjukkan pengaruh variabel laten eksogen tertentu pada variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai *R-squares* 0.67, 0.33 dan 0.19 menunjukkan model yang kuat, moderat dan lemah (Chin *et al.*, 1998) menunjukkan model yang kuat, moderat dan lemah (Chin *et al.*, 1998 dalam Ghozali dan Latan, 2015). Berikut Tabel 4.13.

Tabel 4.13 *R Square*

<i>Item</i>	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Firm Performance</i>	0,603	0,596
<i>Supply Chain Agility</i>	0,444	0,437

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari hasil *R-Squares* pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai *R-Squares Firm Performance* adalah 0,605. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *Strategy Flexibility*, *Manufacturing Flexibility*, dan *Supply Chain Agility* berpengaruh terhadap variabel *Firm Performance* sebesar 60,5%. Bahwa nilai *R-Squares Supply Chain Agility* adalah 0,439. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* berpengaruh terhadap variabel *Supply Chain Agility* sebesar 43,9%. Dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel dalam penelitian ini.

#### 4.4.2 Uji Signifikansi (*Bootstrapping*)

Nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik harus diperhatikan untuk melihat apakah suatu hipotesis itu dapat diterima atau ditolak. Dengan teknik tersebut, maka estimasi pengukuran dan standar *error* tidak lagi dihitung dengan asumsi statistik, tetapi didasarkan kepada observasi empiris. Dalam metode *resampling bootstrap* pada penelitian ini, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) t-value adalah 1,96 (*significance level* = 5%) dengan ketentuan nilai t *statistic* harus lebih besar dari 1,96.

Tabel 4.14 Hasil t Statistik

	<i>Item</i>	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STD EV )</i>	<i>P value</i>	<i>Keterangan</i>
H1	Fleksibilitas Strategis -> Kelincahan Rantai Pasokan	0,425	0,429	0,067	6,384	0,000	Signifikan
H2	Fleksibilitas Manufaktur -> Kelincahan Rantai Pasokan	0,380	0,384	0,055	6,904	0,000	Signifikan
H3	Fleksibilitas Strategis -> Kinerja perusahaan	0,508	0,518	0,051	10,038	0,000	Signifikan
H4	Fleksibilitas Manufaktur -> Kinerja perusahaan	0,401	0,393	0,059	6,825	0,000	Signifikan
H5	Kelincahan Rantai Pasokan -> Kinerja perusahaan	0,255	0,254	0,087	2,927	0,000	Signifikan
H6	Manufacturing Flexibility ->Supply Chain Agility-> Kinerja Perusahaan	0,097	0,099	0,038	2,538	0,011	Signifikan
H7	Strategy Flexibility -> Supply Chain Agility -> Kinerja Perusahaan	0,108	0,107	0,038	2,862	0,004	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan pada Tabel 4.14, penentuan hipotesis diterima atau ditolak dijelaskan sebagai berikut :

**a. Hipotesis 1: Pengaruh *Strategy Flexibility* terhadap *supply chain agility***

1. Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh positif *strategy flexibility* terhadap *supply chain agility*.

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh signifikan *strategy flexibility* terhadap *supply chain agility*.

$H_a$  : Terdapat pengaruh signifikan *strategy flexibility* terhadap *supply chain agility*.

2. Kriteria

Jika  $p\ value < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $p\ value$  sebesar 0,000

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan *strategy flexibility* terhadap *supply chain agility*

**b. Hipotesis 2: Pengaruh *manufacturing flexibility* terhadap *supply chain agility*.**

1. Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh signifikan *manufacturing flexibility* terhadap *supply chain agility*.

Ho : Tidak terdapat pengaruh signifikan *manufacturing flexibility* terhadap *supply chain agility*.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan *manufacturing flexibility* terhadap *supply chain agility*.

Kriteria

Jika  $p\ value < 0,05$  maka Ho ditolak dan H2 diterima.

2. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $p\ value$  sebesar 0,000

3. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan *manufacturing flexibility* terhadap *supply chain agility*.

**c. Hipotesis 3: Pengaruh *strategy flexibility* dan kinerja Perusahaan**

1. Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh signifikan *strategy flexibility* dan Kinerja Perusahaan

Ho : Tidak terdapat pengaruh *strategy flexibility* dan Kinerja Perusahaan

Ha : Terdapat pengaruh signifikan *strategy flexibility* dan Kinerja Perusahaan

2. Kriteria

Jika  $p\ value < 0,05$  maka Ho ditolak dan H3 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $p\ value$  sebesar 0,000

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan *strategy flexibility* dan Kinerja Perusahaan.

#### d. Hipotesis 4: Pengaruh *manufacturing flexibility* terhadap kinerja Perusahaan

1. Hipotesis 4: Terdapat pengaruh signifikan *manufacturing flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan

Ho: Tidak terdapat pengaruh *manufacturing flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan *manufacturing flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan

#### 2. Kriteria

Jika  $p\ value < 0,05$  maka Ho ditolak dan H4 diterima.

#### 3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $p\ value$  sebesar 0,000

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan *manufacturing flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan.

#### 5. Hipotesis 5 : Pengaruh *supply chain agility* terhadap kinerja perusahaan



1. Hipotesis 5 : Terdapat pengaruh signifikan *supply chain agility* terhadap Kinerja Perusahaan

Ho: Tidak terdapat pengaruh *supply chain agility* terhadap Kinerja Perusahaan.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan *supply chain agility* terhadap Kinerja Perusahaan.

2. Kriteria

Jika  $p\ value < 0,05$  maka Ho ditolak dan H5 diterima.

3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $p\ value$  sebesar 0,000

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan *supply chain agility* terhadap Kinerja Perusahaan.

**6. Hipotesis 6 : Pengaruh *strategy flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *supply chain agility***

1. Hipotesis 6 : Terdapat pengaruh signifikan *strategy flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *supply chain agility*.

Ho: Tidak terdapat pengaruh *strategy flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *supply chain agility*.

Ha : Terdapat pengaruh signifikan *strategy flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *supply chain agility*.

2. Kriteria

Jika  $p \text{ value} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima.

### 3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $p \text{ value}$  sebesar 0,011

### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan *strategy flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *supply chain agility*.

## 7. Hipotesis 7 : Pengaruh *manufacturing flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *supply chain agility*.

1. Hipotesis 7 : Terdapat pengaruh signifikan *manufacturing flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *supply chain agility*.

$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh *manufacturing flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *supply chain agility*.

$H_a$  : Terdapat pengaruh signifikan *manufacturing flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *supply chain agility*.

### 2. Kriteria

Jika  $p \text{ value} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima.

### 3. Hasil

Pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $p \text{ value}$  sebesar 0,004

### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 **diterima** dan dinyatakan terdapat pengaruh signifikan *manufacturing flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *supply chain agility*.

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 *Strategy Flexibility* dan *Supply Chain Agility*

Uji hipotesis memperoleh hasil bahwa hubungan variabel fleksibilitas strategi terhadap kelincahan rantai pasokan, yang memiliki *p value* sebesar 0,000 Nilai *original sample* menunjukkan 0.425 yang berarti bahwa terdapat pengaruh variabel fleksibilitas strategi terhadap kelincahan rantai pasokan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H1** diterima yang artinya bahwa ada pengaruh fleksibilitas strategi terhadap kelincahan rantai pasokan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chan *et al.*, (2016) yang membuktikan adanya pengaruh peningkatan fleksibilitas strategi untuk mencapai kelincahan rantai pasokan. Selain itu penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Xun Li *et al.*, (2016) yang menyelidiki bagaimana perusahaan menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan daya saing atau strategi perusahaan dalam lingkungan yang bergolak melalui desain kerja lincah dalam jaringan rantai pasokan. Sedangkan hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi, tidak dapat mencapai tingkat kelincahan rantai pasokan yang tinggi. Berdasarkan hal tersebut maka adanya fleksibilitas strategi yang dilakukan oleh perusahaan berpengaruh terhadap kelincahan rantai pasokan.

### 4.5.2. *Manufacturing Flexibility* dan *Supply Chain Agility*

Hasil yang diperoleh dari uji hipotesis yang dilakukan yaitu hubungan variabel fleksibilitas manufaktur terhadap kelincahan rantai pasokan, yang memiliki nilai

*p value* sebesar 0,000 Nilai *original sample* menunjukkan 0.380 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel fleksibilitas manufaktur terhadap kelincahan rantai pasokan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H2** diterima yang artinya bahwa ada pengaruh fleksibilitas manufaktur terhadap kelincahan rantai pasokan.

Penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chan et al. (2016), pada hasil penelitiannya menunjukkan fleksibilitas manufaktur secara positif mempengaruhi kelincahan rantai pasokan. Tingkat fleksibilitas manufaktur yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan dan memperpendek interval antara perencanaan dan implementasi, sehingga meningkatkan kemampuannya untuk berimprovisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kelincahan rantai pasoknya dengan meningkatkan kecepatan yang dapat memindahkan konfigurasi bisnisnya dari keadaan saat ini ke keadaan baru. Berdasarkan hal tersebut maka adanya fleksibilitas manufaktur yang dilakukan oleh perusahaan berpengaruh terhadap kelincahan rantai pasokan.

#### 4.5.3. *Strategy Flexibility* dan Kinerja Perusahaan

Uji hipotesis mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel fleksibilitas strategi terhadap kinerja perusahaan, yang memiliki nilai *p value* sebesar 0,000. Nilai *original sample* menunjukkan 0.508 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel fleksibilitas strategi terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H3** diterima yang artinya bahwa ada pengaruh fleksibilitas manufaktur terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chan *et al.*, (2016) hasil penelitiannya menunjukkan fleksibilitas strategis secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan. Tidak dapat dipungkiri, fleksibilitas strategis mempengaruhi cara bagaimana perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif dalam menanggapi perubahan besar dalam lingkungan eksternal. Sehingga fleksibilitas strategis sering diharapkan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, rencana, dan strategi, ditambah dengan penawaran produk yang disesuaikan dan aspek lain dari bauran pemasaran, ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi, diharapkan mampu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka adanya fleksibilitas strategi yang dilakukan oleh perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

#### 4.5.4 *Manufacturing Flexibility* dan Kinerja Perusahaan

Uji hipotesis mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel fleksibilitas manufaktur terhadap kinerja perusahaan, yang memiliki nilai *p value* sebesar 0,000. Nilai *original sample* menunjukkan 0.401 yang berarti bahwa terdapat pengaruh variabel fleksibilitas manufaktur terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H4** diterima yang artinya bahwa ada pengaruh fleksibilitas manufaktur terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Avunduk (2018), hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara fleksibilitas manufaktur dan kinerja keseluruhan perusahaan. Selain itu penelitian sejalan dengan Chan *et al.*, (2016) menunjukkan bahwa fleksibilitas manufaktur

tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Fleksibilitas manufaktur sering dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan posisi kompetitif dari produsen dan memenangkan pesanan pelanggan. Ini juga telah secara empiris ditentukan untuk memiliki efek langsung dan signifikan terhadap berbagai hasil kinerja, seperti biaya produksi, pertumbuhan penjualan, dan profitabilitas keuangan. Namun pada hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh fleksibilitas manufaktur terhadap kinerja perusahaan. Fleksibilitas manufaktur yang diterapkan perusahaan masih belum dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan, berdasarkan berbagai hal tersebut maka adanya fleksibilitas manufaktur yang dilakukan oleh perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

#### 4.5.5 *Supply Chain Agility* dan Kinerja Perusahaan

Uji hipotesis mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel kelincuhan rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan, yang memiliki nilai *p value* sebesar 0,000. Nilai *original sample* menunjukkan 0.255 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel kelincuhan rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H5** diterima yang artinya bahwa ada pengaruh kelincuhan rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh DeGroot dan Marx (2013), ada hubungan langsung antara kelincuhan rantai suplai dan kinerja perusahaan. Secara khusus, kelincuhan suplai rantai, diukur oleh kecepatan fungsi rantai pasokan perusahaan yang beradaptasi dengan perubahan di pasar, meningkatkan kinerja bisnis yang kompetitif. Selain itu penelitian ini sejalan

dengan Chan *et al.*, (2016) kelincahan rantai pasokan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Kelincahan rantai pasokan berkaitan dengan kemampuan perusahaan baik secara internal maupun eksternal, dan bersama dengan pemasok utama dan pelanggan untuk beradaptasi atau merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar serta potensi dan pencabutan aktual, sehingga berkontribusi pada kelincahan rantai suplai. Sedangkan kinerja diukur dengan penjualan, laba, penjualan dari produk baru, loyalitas pelanggan, dan kinerja relatif terhadap pesaing.

Berdasarkan hal tersebut maka terdapat pengaruh kelincahan rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, diharapkan perusahaan dalam mengaplikasikan kelincahan rantai pasokan dapat diimbangi dengan meningkatnya kinerja keuangan perusahaan dari penjualan, pangsa pasar, dan profitabilitas, dan kinerja operasional perusahaan dari kecepatan untuk memasarkan, dan kepuasan pelanggan.

#### 4.5.6 *Strategy Flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *Supply Chain Agility*.

Uji hipotesis mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel *Strategy flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kelincahan Rantai Pasokan, yang memiliki nilai *p value* sebesar 0,011. Nilai *original sample* menunjukkan 0.097 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel kelincahan rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H6** diterima yang artinya bahwa ada pengaruh *Strategy flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kelincahan Rantai Pasokan

Hasil analisis data menunjukkan bahwa rantai pasokan kelincahan memiliki efek mediasi parsial pada hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja perusahaan.

#### 4.5.7 *Manufacturing Flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *Supply Chain Agility*.

Uji hipotesis mendapatkan hasil bahwa hubungan variabel *Manufacturing flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kelincahan Rantai Pasokan, yang memiliki nilai *p value* sebesar 0,004. Nilai *original sample* menunjukkan 0.108 yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif variabel kelincahan rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa **H7** diterima yang artinya bahwa ada pengaruh *Manufacturing flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kelincahan Rantai Pasokan

Secara statistik signifikan, ini menyiratkan bahwa fleksibilitas keduanya strategis dan fleksibilitas manufaktur memiliki efek positif dan signifikan pada kelincahan rantai pasokan, yang pada gilirannya, kelincahan rantai pasokan lebih lanjut dampak pada kinerja perusahaan. Yang telah menegaskan bahwa merangkul fleksibilitas manufaktur dapat memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan dengan sukses di pasar dan dengan demikian meningkatkan daya saing bisnis langsung.



#### 4.5.8 Implikasi Manajerial

Didukung oleh fleksibilitas manufaktur, kelincahan rantai pasokan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk segera menanggapi kebutuhan pasar yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan pada UKM batik. Fleksibilitas manufaktur sebagai sebuah konsep relatif lebih mudah dipahami dan kurang abstrak daripada fleksibilitas strategis atau kelincahan rantai pasokan, dan manfaat yang dihasilkannya jelas. Akibatnya, produsen sering berinvestasi dalam meningkatkan fleksibilitas manufaktur mereka dengan meningkatkan permesinan, tenaga kerja, dan penanganan material mereka dengan harapan memungkinkan perusahaan mereka untuk merespons dengan permintaan produk dengan tepat waktu. Informasi dan komersialisasi produk baru. Fleksibilitas strategis sangat sering diabaikan, meskipun juga merupakan anteseden yang signifikan terhadap kelincahan rantai pasokan dan kinerja perusahaan. Dari sudut pandang pragmatis, banyak yang bisa diperoleh jika perusahaan mengembangkan fleksibilitas strategis untuk menggunakan sumber daya mereka yang langka dengan cara yang fleksibel untuk melakukan manuver cepat. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengurangi biaya, waktu, dan upaya yang terlibat dalam mengubah campuran dan penggunaan sumber daya, sehingga mengarah pada kelincahan rantai pasokan yang efisien. Perusahaan harus dapat meningkatkan fleksibilitas manufaktur dan fleksibilitas strategis, serta menghubungkan komoditas ini dengan kelincahan rantai pasokan untuk meningkatkan kinerja. Strategi ini bukan hanya masalah sumber daya semata tetapi juga memahami cara-cara untuk menggunakan sumber daya seperti itu lebih penting untuk berhasil, terutama bagi perusahaan-perusahaan yang

produksinya dijalankan di lebih dari satu pabrik dan yang pelanggannya berada di lebih dari satu pasar. Ini karena menjalankan bisnis dalam lingkungan yang begitu rumit dan tidak stabil memerlukan perencanaan strategis yang lebih besar untuk mengoordinasikan dan menyeimbangkan semua kegiatan rantai pasokan.

