

BAB IV

ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan dibahas mengenai analisis data dan pembahasan. Adapun urutan analisis data adalah uji kualitas data yang terdiri dari uji validitas dan reliabilitas data, analisis dekriptif karakteristik responden dan jawaban responden, dan analisis jalur serta pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

4.1 Uji Kualitas Data

4.1.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2010) valid adalah menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada obyek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Metode yang digunakan untuk uji validitas adalah uji *korelasi pearson*. Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.1**Hasil Uji Validitas Kuesioner Penelitian**

Pernyataan	R_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Kinerja			
Y1	0,842	0,312	Valid
Y2	0,840	0,312	Valid
Y3	0,832	0,312	Valid
Y4	0,810	0,312	Valid
Y5	0,793	0,312	Valid
Y6	0,718	0,312	Valid
Y7	0,705	0,312	Valid
Y8	0,635	0,312	Valid
Y9	0,704	0,312	Valid
Y10	0,641	0,312	Valid
Supply Chain Management			
X1	0,723	0,312	Valid
X2	0,830	0,312	Valid
X3	0,742	0,312	Valid
X4	0,667	0,312	Valid
X5	0,644	0,312	Valid
X6	0,637	0,312	Valid
X7	0,683	0,312	Valid
X8	0,724	0,312	Valid
X9	0,723	0,312	Valid
X10	0,857	0,312	Valid
X11	0,843	0,312	Valid
X12	0,825	0,312	Valid
X13	0,740	0,312	Valid
Keunggulan Bersaing			
Z1	0,882	0,312	Valid
Z2	0,838	0,312	Valid
Z3	0,836	0,312	Valid
Z4	0,870	0,312	Valid
Z5	0,802	0,312	Valid
Z6	0,778	0,312	Valid
Z7	0,653	0,312	Valid
Z8	0,565	0,312	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Adapun kriteria yang digunakan dalam menemukan valid tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

tingkat kepercayaan = 95 persen ($\alpha = 5$ persen), derajat kebebasan/*degree of freedom* ($df = n - 2 = 40 - 2 = 38$), didapat $r_{\text{tabel}} = 0,312$. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai r positif, maka bukti pernyataan dikatakan valid.

Dari Tabel 4.1 diperoleh bahwa indikator valid dapat digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari $r_{\text{tabel}} = 0,312$ (nilai r_{tabel} untuk $n = 40$).

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui tingkat konsistensi jawaban kuesioner, sehingga mampu menunjukkan keandalan sebuah alat ukur. Dalam pengujian ini dilakukan dengan Uji *Cronbach's Alpha*. Nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$, maka instrumen tersebut dapat dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Crobach	Nilai Kritis	Keterangan
Kinerja Perusahaan	0.916	0.6	Reliabel
Supply Chain Management	0.929	0.6	Reliabel
Keunggulan Bersaing	0.910	0.6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari hasil uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas untuk seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini lebih besar dari nilai kritisnya yaitu 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang tertuang dalam kuesioner penelitian ini dapat dinyatakan handal / reliabel. Artinya kuesioner ini memiliki hasil yang konsisten jika dilakukan pengukuran dalam waktu dan model atau desain yang berbeda.

4.2 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini meliputi analisis karakteristik responden dan analisis jawaban responden terhadap variabel penelitian.

4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian

Data primer yang telah berhasil dikumpulkan oleh peneliti kemudian dianalisis. Analisis karakteristik responden meliputi jenis kelamin, umur dan lama bekerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin bisa dilihat dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Perempuan	2	5%
Laki-Laki	38	95%
Total	40	100%

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden yang mengisi kuisioner mayoritas adalah responden laki-laki yaitu berjumlah 38 responden atau sebesar 95% dan responden perempuan berjumlah 2 responden atau sebesar 5%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Hasil tentang deskripsi responden berdasarkan karakteristik usia dapat dilihat seperti yang tersaji dalam tabel 4.4 :

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Umur	Jumlah	Persentase
< 20 tahun	0	0%
21-30 tahun	0	0%
31-40 tahun	35	87%
> 40 tahun	5	13%
Total	40	100%

Sumber : Data Primer, 2016

Dengan melihat struktur usia responden dapat diketahui bahwa mayoritas berusia antara 31-40 tahun yaitu sebanyak 35 orang atau 87%. Sedangkan secara berturut-turut adalah mereka dengan umur > 40 tahun sebesar 5 orang atau 13% dan mereka dengan umur < 21 tahun dan 20-30 tahun sebesar 0 responden atau 0%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja di Perusahaan

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan lama bekerja di perusahaan dapat dilihat dalam tabel 4.5 :

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja di perusahaan

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
0-5 tahun	0	0%
6-10 tahun	12	30%
> 10 tahun	28	70%
Total	40	100%

Sumber : Data Primer, 2016

Dengan melihat lama bekerja di perusahaan dapat diketahui bahwa mayoritas responden dengan umur > 10 tahun sebesar 28 responden atau 70%. Selanjutnya secara berturut-turut adalah lama bekerja selama 6-10 tahun sebesar 12 atau 30%.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Jabatan

Hasil deskripsi tentang responden berdasarkan status jabatan dapat dilihat dalam tabel 4.6 :

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase
Staf	15	38%
Supervisi	10	25%
Manajer	12	30%
Pemilik	3	7%
Total	40	100%

Sumber : Data Primer, 2016

Dengan melihat karakteristik responden berdasarkan jabatan di perusahaan dapat diketahui bahwa mayoritas responden adalah mempunyai jabatan staf sebesar 15 responden atau 38%. Selanjutnya secara berturut-turut adalah dengan jabatan manajer sebesar 12 responden atau 30%, supervisi sebesar 10 responden atau 10%, dan pemilik sebesar 3 responden atau 7%.

4.2.2 Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{Maksimum} - \text{minimum}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Nilai rata-rata 1,00 – 1,80 = Sangat Tidak baik

Nilai rata-rata 1,81 – 2,60 = Tidak baik

Nilai rata-rata 2,61 – 3,40 = Netral

Nilai rata-rata 3,41 – 4,20 = Baik

Nilai rata-rata 4,21 – 5,00 = Sangat Baik

4.2.2.1 Variabel Kinerja Perusahaan

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada kinerja perusahaan ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.7

Kinerja Perusahaan (X₁)

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pengembalian keuntungan terhadap penjualan (return on sales) yang telah ditargetkan.	3,88	Baik
2	Perusahaan kami mampu mencapai keuntungan (profit) yang telah ditargetkan.	3,80	Baik
3	Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan.	3,88	Baik
4	Perusahaan kami mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan.	3,96	Baik
5	Perusahaan kami mampu mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan atau bahkan lebih rendah.	3,80	Baik
6	Perusahaan kami mampu mencapai pangsa pasar (market share) yang telah ditargetkan.	3,80	Baik
7	Perusahaan kami senantiasa memperkenalkan produk baru di saat yang tepat.	4,00	Baik

8	Perusahaan kami mampu menawarkan produk/jasa yang sesuai dengan persepsi pelanggan.	2,92	Netral
9	Perusahaan kami mampu menggunakan sumber daya produksi minimum.	3,16	Netral
10	Perusahaan kami mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.	3,08	Netral
	Mean Total	3,63	Baik

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa dari 40 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan kinerja perusahaan. Penilaian tertinggi pada item perusahaan senantiasa memperkenalkan produk baru di saat yang tepat. Sedangkan penilaian terendah pada item perusahaan mampu menawarkan produk/jasa yang sesuai dengan persepsi pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja perusahaan baik, terbukti karyawan memberikan penilaian yang baik.

4.2.2.2 Variabel *Supply Chain Management*

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden *supply chain management*.

Tabel 4.8
Supply Chain Management

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan kami senantiasa mengutamakan kualitas sebagai kriteria utama dalam memilih pemasok	4,12	Baik
2	Perusahaan kami senantiasa menyelesaikan masalah bersama-sama dengan pemasok	3,32	netral
3	Perusahaan kami membantu (memberi masukan) kepada pemasok dalam meningkatkan kualitas produk	2,68	Netral
4	Perusahaan kami memiliki program perbaikan terus-menerus (continuous improvement) yang	2,52	Tidak Baik

	melibatkan pemasok		
5	Perusahaan kami senantiasa mengikutsertakan pemasok dalam membuat sebuah perencanaan strategi	2,52	Tidak Baik
6	Perusahaan kami senantiasa berinteraksi dengan pelanggan untuk menetapkan standar (standar pengiriman, standar dalam merespon pelanggan)	3,64	Baik
7	Perusahaan kami senantiasa mengukur dan mengevaluasi kepuasan pelanggan	2,44	Tidak Baik
8	Perusahaan kami senantiasa menyelesaikan masalah bersama-sama dengan pemasok	3,88	Baik
9	Perusahaan kami senantiasa mencari tahu apa keinginan pasar dimasa depan (future expectation)	3,76	Baik
10	Perusahaan kami senantiasa memfasilitasi pelanggan yang membutuhkan bantuan / mengadakan komplain	3,68	Baik
11	Mitra usaha senantiasa menginformasikan isu-isu yang dapat mempengaruhi bisnis kami	3,68	Baik
12	Perusahaan kami senantiasa melakukan pertukaran informasi dengan mitra usaha dalam membuat perencanaan bisnis	3,60	Baik
13	Perusahaan kami senantiasa bekerjasama dengan mitra usaha dalam menginformasikan keadaan/perubahan yang mungkin akan mempengaruhi bisnis keduanya	3,72	Baik
	Mean Total	3,35	Netral

Sumber : Data Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa dari 40 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian netral pada seluruh item pertanyaan supply chain management. Penilaian terendah pada item perusahaan kami senantiasa mengukur dan mengevaluasi kepuasan pelanggan dan penilaian tertinggi pada item perusahaan kami senantiasa mengutamakan kualitas sebagai kriteria utama dalam memilih pemasok. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada variabel *supply chain management*. Hal ini

menunjukkan bahwa tingkat *supply chain management* yang dimiliki perusahaan dalam kondisi cukup baik, terbukti karyawan memberikan penilaian yang netral.

4.2.2.3 Variabel Keunggulan Bersaing

Berikut dijelaskan untuk hasil jawaban responden mengenai keunggulan bersaing.

Tabel 4.9
Keunggulan Bersaing

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.	3,68	Baik
2	Perusahaan kami senantiasa menawarkan produk yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan pesaing.	3,88	Baik
3	Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada konsumen tepat waktu dibandingkan dengan pesaing.	3,80	Baik
4	Perusahaan kami senantiasa melakukan pengiriman barang kepada konsumen sesuai dengan jumlah dan pesanan dibandingkan dengan pesaing	3,76	Baik
5	Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.	3,84	Baik
6	Perusahaan kami senantiasa melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing.	3,80	Baik
7	Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru dibandingkan dengan pesaing.	3,88	Baik
8	Perusahaan kami merupakan pioner dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing.	3,88	Baik
	Mean	3,82	Baik

Sumber : Data Diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa dari 40 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada keunggulan

bersaing. Dari hasil perhitungan berdasarkan kuisioner ini berarti keunggulan bersaing perusahaan sudah baik. Penilaian terendah pada item perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing, sedangkan penilaian tertinggi pada item Perusahaan kami senantiasa menawarkan produk yang berkualitas tinggi dibandingkan dengan pesaing, perusahaan kami senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan (fitur) baru dibandingkan dengan pesaing, dan perusahaan kami merupakan pioner dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan di bandingkan dengan pesaing.

4.3 Analisis Inferensial

Untuk mempermudah perhitungan regresi dari data yang cukup banyak maka dalam penelitian ini diselesaikan dengan bantuan perangkat lunak (*software*) komputer program SPSS 21.

4.3.1 Analisis Jalur

Hasil analisis jalur model pertama dilihat dalam tabel 4.10

Tabel 4.10

Hasil Analisis Jalur Model 1

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,970	,403		2,407	,021
	SCM	,818	,111	,768	7,397	,000

a. Dependent Variable: KB

Sumber : Data hasil regresi, 2016

Pada penelitian ini digunakan model persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut :

$$Z = b_1X_1 + e$$

Dengan memperhatikan model regresi dan hasil regresi linear sederhana maka didapat persamaan pengaruh *supply chain management* terhadap keunggulan bersaing sebagai berikut :

$$KB = 0,768SCM + e$$

Berdasarkan berbagai parameter dalam persamaan regresi tersebut, maka dapat diberikan interpretasi sebagai berikut:

Supply chain management (X_1) mempunyai pengaruh yang positif terhadap keunggulan bersaing, dengan koefisien regresi sebesar 0,768. Hal tersebut berarti bahwa apabila *Supply chain management* meningkat satu satuan maka keunggulan bersaing juga akan meningkat sebesar 0,768 dengan asumsi semua variabel independen lain konstan.

Sedangkan hasil analisis jalur model kedua dilihat dalam tabel 4.11

Tabel 4.11
Hasil Analisis Jalur Model 2

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,298	,329		,904	,372
	SCM	,515	,132	,492	3,914	,000
	KB	,427	,124	,435	3,456	,001

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data hasil regresi, 2016

Pada penelitian ini digunakan model persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = b_1X_1 + b_2Z + e$$

Dengan memperhatikan model regresi dan hasil regresi linear berganda maka didapat persamaan pengaruh *supply chain management* dan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = 0,492\text{SCM} + 0,435\text{KB} + e$$

Berdasarkan berbagai parameter dalam persamaan regresi tersebut, maka dapat diberikan interpretasi sebagai berikut:

Supply chain management (X_1) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan, dengan koefisien regresi sebesar 0,492. Hal tersebut berarti bahwa apabila *Supply chain management* meningkat satu satuan maka kinerja perusahaan juga akan meningkat sebesar 0,492 dengan asumsi semua variabel independen lain konstan.

Keunggulan bersaing (Z) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan, dengan koefisien regresi sebesar 0,435. Hal tersebut berarti bahwa apabila keunggulan bersaing meningkat satu satuan maka kinerja perusahaan juga akan meningkat sebesar 0,435 dengan asumsi semua variabel independen lain konstan.

4.4 Uji Hipotesis

Dalam analisis jalur, pengujian hipotesis menggunakan pengujian koefisien analisis jalur dengan menggunakan uji t (Widarjono, 2010). Dengan

membandingkan p-value (sig-t) dengan taraf signifikansi yang ditolerir (5 persen), dapat digunakan untuk menyimpulkan menolak atau menerima hipotesis.

- a. Formulasi hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

$$H_0 : b_1 = b_2 = 0$$

Artinya variabel bebas (X) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$$

Artinya variabel bebas (X) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (Y).

- b. Uji statistik yang digunakan adalah uji t

- c. Kesimpulan

Ho diterima bila : $pvalue > 0,05$

Ho ditolak bila : $pvalue < 0,05$

- 1) Pengujian Hipotesis Pertama

Berdasarkan Tabel 4.11 variabel *supply chain management* diperoleh pvalue (0,000). Oleh karena nilai sig t (0,000) $< 0,05$, maka dapat disimpulkan Ho ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan positif *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan.

- 2) Pengujian Hipotesis Kedua

Berdasarkan Tabel 4.11 variabel *supply chain management* diperoleh pvalue (0,000). Oleh karena nilai sig t (0,000) $< 0,05$, maka dapat disimpulkan Ho ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan positif *supply chain management* terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

3) Pengujian Hipotesis Ketiga

Berdasarkan Tabel 4.10 variabel keunggulan bersaing diperoleh pvalue (0,001). Oleh karena nilai sig t (0,001) <0,05, maka dapat disimpulkan H_0 ditolak yang berarti terdapat pengaruh secara signifikan positif keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

4.5 Uji Mediasi

Uji mediasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui Apakah keunggulan bersaing dapat menjadi variabel mediator bagi hubungan *Supply Chain Management* (SCM) dan kinerja perusahaan. Berdasarkan analisis Regresi, menunjukkan bahwa *Supply Chain Management* (SCM) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan ($b=0,515$ dan $p=0,000<0,05$), *Supply Chain Management* (SCM) berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing ($b=0,818$; $p=0,000<0,05$) dan keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan ($b=0,427$; $p=0,001<0,05$). Dengan demikian *Supply Chain Management* (SCM) merupakan variabel yang berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing. Untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat dari hasil output regresi sebagai berikut :

Tabel 4.12

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung SCM terhadap kinerja perusahaan melalui Keunggulan bersaing

Pengaruh SCM → KB	: 0,818
Pengaruh SCM → KP	: 0,515
Pengaruh Tidak langsung SCM → KB → KP	: $0,818 + 0,515 = 1,333$
<u>Pengaruh langsung KB → KP</u>	<u>: 0,427</u> +
Pengaruh Total	: $1,333 + 0,427 = 1,76$

Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa pengaruh SCM terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi adalah sebesar 1,333 Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing dapat menjadi variabel mediator bagi hubungan *Supply Chain Management* (SCM) dan kinerja perusahaan.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1 Pengaruh *Supply Chain Management* terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil uji t dapat disimpulkan bahwa *supply chain management* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar nilai *supply chain management* akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Heyzer dan Render (2005) perusahaan perlu mempertimbangkan permasalahan rantai pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi perusahaan. Jika fungsi manajemen operasi mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan, maka rantai pasokan didesain untuk mendukung strategi manajemen operasi. Fasilitas dan biaya-biaya yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dengan tujuan mencapai biaya minimum dan service level maksimum semuanya dipertimbangkan dalam *supply chain management*. Penelitian Li et.al (2006) menyatakan bahwa *supply chain management* yang efektif berpotensi menjadi suatu strategi untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi dikarenakan persaingan saat ini berada pada persaingan antar *supply chain management* yang digunakan oleh perusahaan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Li et.al (2006) dan Akhmad (2015) menyatakan bahwa *supply chain management* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

4.6.2 Pengaruh *Supply Chain Management* terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan hasil uji t dapat disimpulkan bahwa *supply chain management* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar *supply chain management* akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang bersedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1993). Karyawan yang bekerja dengan seluruh kemampuannya akan menumbulkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggungjawaban perusahaan yang lebih baik yang pada akhirnya akan berdampak pada keunggulan bersaing. Dengan kinerja perusahaan yang baik maka mampu menstabilkan posisi perusahaan di pasar dalam memenangkan persaingan. Keunggulan bersaing suatu perusahaan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mencapai kinerja yang optimal. Kinerja yang baik akan dapat diraih jika produktivitas karyawan mengalami kemajuan atau peningkatan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Li et.al (2006) dan Akhmad (2015) menyatakan bahwa *supply chain management* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

4.6.3 Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan.

Berdasarkan hasil uji t dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar keunggulan bersaing akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Porter (1993), keunggulan bersaing (*competitive advantage*) pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh organisasi kepada pembelinya yang melebihi biaya organisasi dalam menciptakannya. Nilai merupakan sesuatu yang pembeli bersedia membayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah daripada yang ditawarkan pesaing dengan manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Hal ini lebih mengarah bagaimana organisasi dapat menciptakan barang yang dapat diberi nilai lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan dan konsumen harus merasa bahwa dengan membeli barang dari organisasi tersebut, konsumen merasakan mendapat keuntungan (*benefit*) yang lebih besar dari nilai pengorbanan yang dikeluarkan (*cost*). Persaingan menjadi suatu kondisi yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi, maka organisasi harus memiliki strategi yang dapat dijadikan sebagai senjata dalam memenangkan persaingan yang ada. Keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan arah strategi organisasi yang bukan merupakan tujuan akhir, tetapi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu kinerja organisasi yang menghasilkan keuntungan (*profit*) relatif tinggi. Jadi maksudnya adalah selain organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang bertujuan untuk memenangkan persaingan di dalam lingkungan bisnis, organisasi juga menggunakan keunggulan kompetitif

sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan kinerja organisasi yang diinginkan. Kinerja organisasi (*Organizational Performance*) merupakan hasil sesungguhnya atau output yang dihasilkan sebuah organisasi yang kemudian diukur dan dibandingkan dengan hasil atau output yang diharapkan (Jahanshahi, et al., 2012).

Hasil ini sesuai dengan penelitian Li et.al (2006) dan Akhmad (2015) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

