

**PENGARUH PRAKTEK SCM TERHADAP RESPON RANTAI PASOKAN DAN  
KEUNGGULAN BERSAING SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN**

**(Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman)**

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Adriansyah

Nomor Mahasiswa : 12311168

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2016**

**PENGARUH PRAKTEK SCM TERHADAP RESPON RANTAI PASOKAN DAN  
KEUNGGULAN BERSAING SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN**

**(Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman)**

**SKRIPSI**

Ditulis dan Diajukan Untuk Memenuhi Syarat Ujian Akhir Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Strata-1 Di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam  
Indonesia



Oleh :

Nama : Adriansyah

Nomor Mahasiswa : 12311168

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2016**

**PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME**

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, Desember 2016

Penulis,

Adriansyah

**PENGARUH PRAKTEK SCM TERHADAP RESPON RANTAI PASOKAN DAN  
KEUNGGULAN BERSAING SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA  
PERUSAHAAN**

**(Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman)**

Nama : Adriansyah

Nomor Mahasiswa : 12311168

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, Desember 2016

Telah disetujui oleh

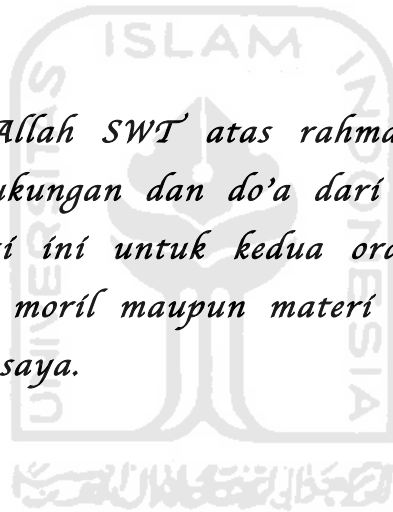
Dosen Pembimbing,

Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.

البعث الاسلامي  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia yang diberikan dan atas dukungan dan do'a dari orang-orang tercinta, kupersembahkan skripsi ini untuk kedua orangtuaku yang selalu memberikan dukungan moral maupun materi serta doa yang tiada henti untuk kesuksesan saya.*

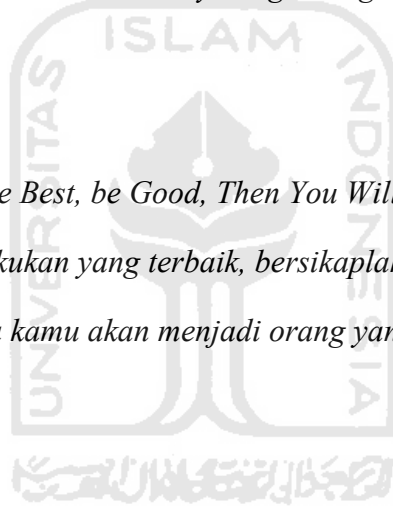


## HALAMAN MOTTO

*“ Sebuah tantangan akan selalu menjadi beban,  
Jika itu hanya dipikirkan,  
Sebuah cita-cita juga adalah beban ,  
Jika itu hanya angan-angan”*

*Do The Best, be Good, Then You Will be The Best*

*“ Lakukan yang terbaik, bersikaplah yang baik  
maka kamu akan menjadi orang yang terbaik “*



**ABSTRAK**

**Kata kunci:**



## KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul *“Pengaruh Praktek Scm Terhadap Respon Rantai Pasokan Dan Keunggulan Bersaing Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman).“*

Skripsi ini penulis susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi, jurusan Manajemen di Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.

Dalam menyelesaikan penyusunan tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis tidak dapat lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak baik dukungan moril maupun materil yang di berikan kepada penulis. Untuk itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

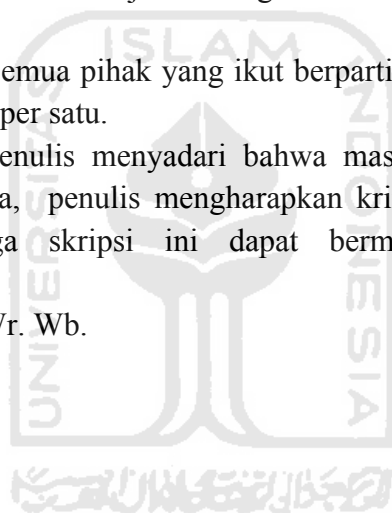
1. **Bapak Dr. Drs. Dwiprpto Agus Hardjito, M.Si.** selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
2. **Ibu Dra. Siti Nursyamsiah, M.M** sebagai dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan pengarahan dan bimbingan selama ini.
3. **Bapak Dr. Drs Sutrisno, MM.** selaku ketua Prodi Jurusan Manajemen
4. **Ibu Suhartini, Dra., M.Si.** selaku dosen pembimbing Akademik dan juga pembantu walinya yang telah banyak membantu dalam hal pengurusan perkuliahan.
5. Seluruh dosen yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama ini
6. Segenap staff dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia atas bantuannya.
7. Kedua orang tua, **Bapak Agung Satrio** dan **Ibu Wijihandani** yang aku sayangi yang telah memberikan dukungan , do'a , perhatian selama ini
8. Sahabat, teman sekaligus keluarga **Nimatulfauziah** terimakasih atas dukungannya selama ini.
9. Terimakasih untuk keluarga besar saya : **Sarwo Edhi Wibowo** dan **Abdul Azis** yang sudah memberikan banyak semangat dan motivasi selama masa pendidikan saya dari kecil hingga dewasa.



10. Teman-teman seperjuangan **Emir Fajri , Cahya Kusuma Putra , Dafis Kurniawan , Danies Pradana Yudha , Akbar Rahmatarrobbi , Abdul Mujib , Agus Heriyanto , Eka Andika , Dimas Pj**
11. Terimakasih pada Teman sekaligus keluarga seloman yang sudah memberikan banyak pelajaran hidup dari awal memasuki masa perkuliahan hingga saat ini.
12. Teman-teman **Aeromodelling Yogyakarta** yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
13. Terimakasih pada teman-teman **block D ( Cubic )** yang sudah sangat banyak dan tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
14. Terimakasih sangat saya persembahkan pada teman-teman barista starbucks galeria dan letravail yang sudah senantiasa menemani saya dari awal saya mengerjakan skripsi maupun banyak tugas-tugas perkuliahan
15. Seluruh teman-teman di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia khususnya dari Jurusan Manajemen angkatan 2012 yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
16. Terimakasih kepada semua pihak yang ikut berpartisipasi yang tidak dapat bias penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat hal-hal yang belum sempurna, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum Wr. Wb.



Yogyakarta, Desember 2016

Adriansyah

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUTAN .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
ABSTRAK.....	viii
KATA PENGANTAR .....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	
1.2 Rumusan Masalah .....	
1.3 Tujuan Penelitian.....	
1.4 Manfaat Penelitian .....	
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	
2.2 Landasan Teori.....	
2.2.1 Supply Chain Management.....	



2.2.2 Keunggulan Bersaing .....	
2.2.3 Kinerja Perusahaan.....	
2.3 Kerangka Penelitian .....	
2.4 Hipotesis Penelitian.....	
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	
3.2 Sumber Data Metode Pengumpulan .....	
3.2.1 Populasi dan Sampel.....	
3.2.2 Variabel Penelitian .....	
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	
3.4 Jenis Data Penelitian.....	
3.5 Uji Instrumen penelitian .....	
3.5.1 Uji Validitas .....	
3.5.2 Uji Reliabilitas.....	
3.6 Metode Analisis Data.....	
3.6.1 Analisis Deskriptif.....	
3.6.2 Analisis Inferensial.....	
<b>BAB IV ANALISIS DATA.....</b>	
4.1 Uji Kualitas Data .....	
4.1.1 Uji Validitas .....	
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	
4.2 Analisis Deskriptif.....	
4.2.1 Deskripsi Responden Penelitian.....	
4.2.2 Analisis Deskriptif Jawaban Responden .....	

4.2.2.1 Variabel Kinerja Perusahaan.....	
4.2.2.2 Variabel Supply Chain Management .....	
4.2.2.3 Variabel Keunggulan Bersaing .....	
4.3 Analisis Inferensial.....	
4.3.1 Analisis Jalur .....	
4.4 Uji Hipotesis.....	
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian .....	
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	
5.1 Kesimpulan .....	
5.2 Saran.....	
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	
<b>LAMPIRAN .....</b>	



DAFTAR TABEL



DAFTAR GAMBAR



DAFTAR LAMPIRAN



**PENGARUH PRAKTEK SCM TERHADAP RESPON RANTAI  
PASOKAN DAN KEUNGGULAN BERSAING SERTA  
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman)**

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Adriansyah

Nomor Mahasiswa : 12311168

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2016**



**PENGARUH PRAKTEK SCM TERHADAP RESPON RANTAI  
PASOKAN DAN KEUNGGULAN BERSAING SERTA DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman)**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk  
mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi

pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama : Adriansyah

Nomor Mahasiswa : 12311168

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2016**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, Desember 2016

Penyusun,

**(Adriansyah)**

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dengan judul:

### **PENGARUH PRAKTEK SCM TERHADAP RESPON RANTAI PASOKAN DAN KEUNGGULAN BERSAING SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman)**



Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal.....

Dosen Pembimbing,

(Siti Nursyamsiah, Dra.,MM.)

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**





**PENGARUH PRAKTEK SCM TERHADAP RESPON RANTAI  
PASOKAN DAN KEUNGGULAN BERSAING SERTA  
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman)**

**Oleh :**

Adriansyah

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

**ABSTRAKSI**

Pada penelitian kali ini, dilakukan studi tentang evaluasi tentang penerapan *Supply Chain Management* dan Respon Rantai Pasokan Pada Usaha Kecil Dan Menengah (UKM) Di Kabupaten Sleman. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh praktek *Supply Chain management* (SCM) terhadap Respon Rantai Pasokan, pengaruh praktek *Supply Chain management* (SCM) terhadap keunggulan bersaing perusahaan, pengaruh praktek *Supply Chain management* (SCM) terhadap kinerja perusahaan, pengaruh Respon Rantai Pasokan terhadap keunggulan bersaing perusahaan dan mengetahui pengaruh Keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Pengambilan data variabel penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 100 eksemplar pada manajer atau pemilik pada UKM di kabupaten Sleman yang menerapkan dan memahami SCM, dan memiliki pengalaman sebagai manajer minimal 1 tahun. Teknik analisis data menggunakan Analisis Struktural Equation Model (SEM) dengan program AMOS 21.

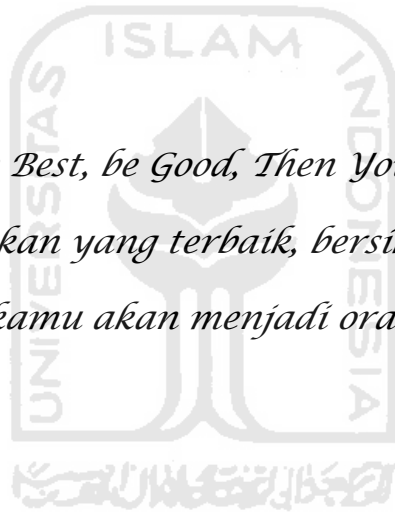
Hasil penelitian menemukan bahwa 1) terdapat pengaruh positif *Supply Chain management* terhadap Respon Rantai Pasokan, 2) terdapat pengaruh positif *Supply Chain management* terhadap Keunggulan Bersaing pada UKM di kabupaten Sleman, 3) terdapat pengaruh positif *Supply Chain management* terhadap Kinerja Perusahaan, 3 terdapat pengaruh positif *Supply Chain Responsiveness* terhadap Keunggulan Bersaing dan terdapat pengaruh positif keunggulan bersaing terhadap Kinerja Perusahaan pada UKM di kabupaten Sleman

*Kata kunci : Supply Chain Management, Supply Chain Responsiveness,  
Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan .*

## MOTTO

*“ Sebuah tantangan akan selalu menjadi beban,  
Jika itu hanya dipikirkan,  
Sebuah cita-cita juga adalah beban ,  
Jika itu hanya angan-angan”*

*Do The Best, be Good, Then You Will be The Best  
“ Lakukan yang terbaik, bersikaplah yang baik  
maka kamu akan menjadi orang yang terbaik “*



# Halaman Persembahan

*Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia yang diberikan dan atas dukungan dan do'a dari orang-orang tercinta, kupersembahkan skripsi ini untuk kedua orangtuaku yang selalu memberikan dukungan moril maupun materi serta doa yang tiada henti untuk kesuksesan saya.*





## KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul *“Pengaruh Praktek Scm Terhadap Respon Rantai Pasokan Dan Keunggulan Bersaing Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada UKM Di Kabupaten Sleman).”*

Skripsi ini penulis susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi, jurusan Manajemen di Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.

Dalam menyelesaikan penyusunan tugas akhir ini, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis tidak dapat lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak baik dukungan moril maupun materil yang di berikan kepada penulis. Untuk itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Dr. Drs. Dwipraptono Agus Hardjito, M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
2. Ibu Dra. Siti Nursyamsiah, M.M sebagai dosen pembimbing yang telah bersedia memberikan pengarahan dan bimbingan selama ini.

3. Bapak Dr. Drs Sutrisno, MM. selaku ketua Prodi Jurusan Manajemen
4. Ibu Suhartini, Dra., M.Si. selaku dosen pembimbing Akademik dan juga pembantu walinya yang telah banyak membantu dalam hal pengurusan perkuliahan.
5. Seluruh dosen yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama ini
6. Segenap staff dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia atas bantuannya.
7. Kedua orang tua, Bapak Agung Satrio dan Ibu Wijihandani yang aku sayangi yang telah memberikan dukungan , do'a , perhatian selama ini
8. Sahabat, teman sekaligus keluarga Nimatulfauziah terimakasih atas dukungannya selama ini.
9. Terimakasih untuk keluarga besar saya : Sarwo Edhi Wibowo dan Abdul Azis yang sudah memberikan banyak semangat dan motivasi selama masa pendidikan saya dari kecil hingga dewasa.
10. Teman-teman seperjuangan Emir Fajri , Cahya Kusuma Putra , Dafis Kurniawan , Danies Pradana Yudha , Akbar Rahmatarrobbi , Abdul Mujib , Agus Heriyanto , Eka Andika , Dimas Pj
11. Terimakasih pada Teman sekaligus keluarga seloman yang sudah memberikan banyak pelajaran hidup dari awal memasuki masa perkuliahan hingga saat ini.
12. Teman-teman Aeromodelling Yogyakarta yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

13. Terimakasih pada teman-teman *block D ( Cubic )* yang sudah sangat banyak dan tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
14. Terimakasih sangat saya persembahkan pada teman-teman barista starbucks galeria dan letravail yang sudah senantiasa menemani saya dari awal saya mengerjakan skripsi maupun banyak tugas-tugas perkuliahan
15. Seluruh teman-teman di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia khususnya dari Jurusan Manajemen angkatan 2012 yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
16. Terimakasih kepada semua pihak yang ikut berpartisipasi yang tidak dapat bias penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat hal-hal yang belum sempurna, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Desember 2016

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI .....	i
HALAMAN JUDUL SKRIPSI .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
BERITA ACARA SKRIPSI.....	v
ABSTRAKSI.....	vi
HALAMAN MOTTO .....	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Kegunaan Penelitian .....	7

BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	8
2.1 Telaah Penelitian Terdahulu .....	8
2.2. Landasan Teori .....	14
2.2.1. <i>Supply Chain Management</i> .....	14
2.2.2. Respon Rantai Pasokan ( <i>Supply Chain Responsiveness</i> ) ..	23
2.2.3. Keunggulan Bersaing .....	26
2.2.4. Kinerja Perusahaan .....	30
2.3. Kerangka Pemikiran .....	32
2.4. Pengembangan Hipotesis Penelitian .....	33
BAB III METODE PENELITIAN .....	34
3.1. Jenis Penelitian .....	34
3.2. Metode Pengumpulan Data .....	34
3.3. Metode Penarikan Sampel .....	35
3.4. Definisi Operasional Variabel .....	35
3.5. Pengujian Instrumen .....	42
3.6. Metode Analisis Data .....	44
3.6.1. Analisis Deskriptif .....	44
3.6.2. Analisis <i>Structural Equation Model</i> .....	44
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	60
4.1. Analisis Deskriptif.....	50
4.1.1. Karakteristik Responden .....	50
4.1.2. Persepsi Manajer terhadap Variabel Kinerja perusahaan, SCM dan Respon Rantai Pasokan	

4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	61
4.2.1. Uji Validitas .....	61
4.2.2. Uji Reliabilitas .....	63
4.3. Analisis Kuantitatif .....	64
4.4. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan Hasil Penelitian .....	67
4.4.1. Pengujian Hipotesis Alternatif Pertama dan Pembahasan	69
4.4.2. Pengujian Hipotesis Alternatif Kedua dan Pembahasan	70
4.4.3. Pengujian Hipotesis Alternatif Ketiga dan Pembahasan	71
4.4.4. Pengujian Hipotesis Alternatif Keempat dan Pembahasan	72
4.4.5. Pengujian Hipotesis Alternatif Kelima dan Pembahasan	73
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....	76
5.1 Kesimpulan .....	76
5.2 Saran .....	77
DAFTAR PUSTAKA .....	78
LAMPIRAN	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Goodness of Fit Indexes .....	48
Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden.....	50
Tabel 4.2. Deskripsi Usia Responden .....	51
Tabel 4.3. Pendidikan Responden .....	52
Tabel 4.4. Umur Perusahaan.....	52
Tabel 4.5. Pangsa Pasar .....	53
Tabel 4.6. Penilaian Variabel Kinerja Perusahaan .....	55
Tabel 4.7. Penilaian Variabel <i>Supply Chain Management</i> .....	56
Tabel 4.8. Penilaian Variabel Keunggulan Bersaing .....	58
Tabel 4.9. Penilaian Variabel Respon Rantai Pasokan .....	59
Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas .....	61
Tabel 4.11. Hasil Pengujian Reliabilitas .....	62
Tabel 4.12. <i>Measurement Model – Goodness of Fit</i> .....	65
Tabel 4.13. Estimasi Hasil Analisis SEM .....	68

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir .....	32
Gambar 3.1. Diagram Alur SEM .....	47
Gambar 4.1. Hasil Pengujian Model Penelitian .....	67





## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner
- Lampiran 2. Data Sampel UKM
- Lampiran 3. Hasil Rekapitulasi Data Penelitian
- Lampiran 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 5. Hasil AMOS



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis modern membawa dampak pada perubahan fokus persaingan dari persaingan antar perusahaan secara mandiri kearah persaingan antar jejaring bisnis seperti *Supply Chain* (rantai pasokan). Kondisi ini memunculkan era kompetisi antar jejaring bisnis, dimana peran perusahaan manufaktur telah berubah dari memasok perusahaan domestik menjadi pasar internasional melalui perusahaan lokal (Rudberg dan Olhager, 2003). Pengelolaan kerjasama dalam rantai pasokan memerlukan koordinasi dan integrasi baik didalam maupun diantara perusahaan untuk mencapai manajemen rantai pasokan yang efektif, kualitas pelayanan, dan keuntungan perusahaan.

Pentingnya pencapaian manajemen rantai pasokan yang efektif memerlukan kebijakan strategis untuk mencapai tujuan manajemen rantai pasokan yang efektif, tetapi pada kenyataannya tingkat kepedulian perusahaan maupun akademisi terhadap kebijakan strategis khususnya tentang isu manajemen rantai pasokan masih sangat rendah. Bukti nyata yang mendukung pendapat tersebut adalah fakta sulitnya mencari literatur yang terkait dengan isu manajemen rantai pasokan di Indonesia. Kesenjangan dalam studi manajemen rantai pasokan di Indonesia mendorong minat peneliti untuk meneliti pengaruh implementasi praktik-praktik manajemen rantai pasokan terhadap pencapaian keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Melalui studi yang dilakukan diharapkan dapat

memberikan masukan sebagai bahan pertimbangan bagi praktisi dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan praktik-praktik manajemen rantai pasokan untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan daya saing perusahaan dalam rantai pasokan.

Dengan permintaan pelanggan yang semakin canggih, dan adanya gangguan dalam sistem rantai pasokan maka rantai pasokan yang diperlukan untuk merespon dengan cepat dan tampil di lingkungan bisnis yang semakin berubah, dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif pada berbagai dimensi. Ini adalah kewajiban manajer dan peneliti berusaha untuk lebih memahami respon membangun di tingkat antar organisasi (Thatte, *et al*, 2013). Respon rantai pasokan yang dikelola dengan cepat dan responsif akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing 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 (Ferdinand, 2003). Jadi maksudnya adalah selain organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang bertujuan untuk memenangkan persaingan di dalam lingkungan bisnis, organisasi juga menggunakan keunggulan kompetitif sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan kinerja organisasi yang diinginkan.

Kinerja perusahaan (*Organizational Performance*) merupakan hasil sesungguhnya atau output yang dihasilkan sebuah organisasi yang kemudian diukur dan dibandingkan dengan hasil atau output yang diharapkan (Jahanshahi, et al., 2012). Agar organisasi mampu bersaing dan memiliki kinerja organisasi yang baik maka dapat didukung dengan mengimplementasikan *Supply Chain management*. *Supply Chain management* adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisienkan integrasi *supplier*, manufaktur, gudang, dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat untuk meminimalkan biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen. Menurut (Christopher, 1998) *Supply Chain management* adalah jaringan organisasi yang melibatkan hubungan *upstream* dan *downstream* dalam proses dan aktivitas yang berbeda yang member nilai dalam bentuk produk dan jasa pada konsumen

*Supply Chain management* (SCM) adalah teknik terbaru dalam memenangkan persaingan melalui pengelolaan aliran material/produk dan informasi. Banyak perusahaan-perusahaan ternama di dunia yang telah sukses dalam mengimplementasikan konsep-konsep SCM. Nama-nama seperti P & G, Wal-Mart, Hewlett Packard, IBM, Chrysler, Dell Computers dan Sun Microsystems adalah sebagian nama-nama perusahaan besar yang telah sukses meraup keuntungan besar atas kesuksesannya mengimplementasikan konsep-konsep SCM. Namun di balik cerita sukses tersebut pastilah banyak perusahaan yang gagal. Terlepas dari sukses dan gagal tersebut, konsep SCM harus dipahami oleh para pelaku bisnis terutama yang menangani aliran material/produk dan informasi terlepas dari posisi relatifnya terhadap konsumen akhir.

Penelitian tentang praktek SCM terhadap respon rantai pasokan dan keunggulan bersaing dilakukan oleh Thatte et al, (2013) yang menemukan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari praktek SCM dapat menyebabkan peningkatan respon rantai pasokan dan ditingkatkan keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan. Juga rantai pasokan responsif memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan.

Sedangkan Li *et.al* (2006) mengembangkan lima dimensi praktek SCM (*Strategic Supplier Partnership, Customer Relationship, Information sharing, Level of information quality dan Postponement*) dan menguji hubungan antara praktek SCM terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktek SCM yang semakin baik berpengaruh positif terhadap peningkatan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja

perusahaan. Selain itu keunggulan kompetitif berpengaruh langsung terhadap kinerja Perusahaan.

Teori dan praktik pada manajemen rantai pasokan telah banyak diterapkan pada perusahaan – perusahaan. Menurut Heyzer dan Render (2005), Penerapan *Supply Chain management* (SCM) yang mengikuti konsep SCM yang benar dapat memberikan dampak peningkatan keunggulan kompetitif terhadap produk maupun pada sistem rantai pasokan yang dibangun perusahaan tersebut. Lebih lanjut Heyzer dan Render (2005) menyatakan bahwa, Perusahaan perlu mempertimbangkan masalah rantai pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi perusahaan. Jika manajemen operasi mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan, maka rantai pasokan di desain untuk mendukung manajemen operasi (Heyzer and Render, 2005). Hal tersebut didukung oleh pendapat Chopra and Meindl (2007) bahwa, Desain *Supply Chain*, perencanaan, dan keputusan operasi memberikan peranan yang penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi.

Berdasarkan fenomena tersebut diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **”Pengaruh Praktek SCM terhadap Respon Rantai Pasokan dan Keunggulan Bersaing serta dampaknya terhadap Kinerja perusahaan (Studi pada UKM di Kabupaten Sleman)”**

## **1.2. Perumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah praktek *Supply Chain management* (SCM) berpengaruh positif terhadap Respon Rantai Pasokan?
2. Apakah praktek *Supply Chain management* (SCM) berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan?
3. Apakah praktek *Supply Chain management* (SCM) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah Respon Rantai Pasokan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing perusahaan?
5. Apakah Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh praktek *Supply Chain management* (SCM) terhadap Respon Rantai Pasokan.
2. Untuk mengetahui pengaruh praktek *Supply Chain management* (SCM) terhadap keunggulan bersaing perusahaan.
3. Untuk mengetahui pengaruh praktek *Supply Chain management* (SCM) terhadap kinerja perusahaan.
4. Untuk mengetahui pengaruh Respon Rantai Pasokan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.
5. Untuk mengetahui pengaruh Keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

#### 1.4. Kegunaan Penelitian

1. Memberikan tambahan informasi bagi industri UKM di Kabupten Sleman untuk penyusunan kebijakan dalam meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan melalui pengembangan *Supply Chain management* dan Respon Rantai Pasokan.
2. Memberikan tambahan informasi dan pengetahuan bagi ilmu manajemen operasional, terutama untuk mengkaji lebih lanjut pengaruh *Supply Chain management* terhadap Respon rantai pasokan, keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan





## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Thatte, Ashish AView Profile; Rao, Subba SView Profile; Ragu-Nathan, T S (2013) dengan judul *Impact Of SCM Practices Of A Firm On Supply Chain Responsiveness And Competitive Advantage Of A Firm*. Penelitian lebih lanjut menguji hubungan antara praktek manajemen rantai pasokan (SCM), respon rantai pasokan, dan keunggulan kompetitif dengan menggunakan model persamaan struktural. Menggunakan sampel sebanyak 294 responden dari para profesional industri manufaktur. Teknik analissi data menggunakan analisis Structural Equation Model (SEM) dengan program AMOS . Hasil penelitian menemukan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari praktek SCM dapat menyebabkan peningkatan respon rantai pasokan dan ditingkatkan keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan. Juga rantai pasokan responsif memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Inda Sukati, Abu Bakar Hamid, Rohaizat Baharun (2013) dengan judul “*Testing the Effect of the SupplyChain Management Implementation on Business Performance:An Empirical Study*”. Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi kinerja bisnis melalui SCM implementasi di industri manufaktur Malaysia. Variabel Indpenden adalah Implementasi SCM yang terdiri dari Internal-Firm Relationship (IFR), Firm-

*Supplier Relationship (FSR)*, dan *Firm-Customer Relationship (FCR)* dan variabel dependen adalah kinerja bisnis perusahaan. Sampel penelitian digunakan sebanyak 248 responden yang dipilih dengan menggunakan *purposive sampling*. Teknik analisis data menggunakan Analisis Regresi. Temuan penelitian menunjukkan korelasi yang signifikan antara penerapan SCM dan kinerja bisnis.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Jitesh Thakkar (2008) dengan judul “*Supply Chain management in SMEs: development of constructs and propositions*”. Penelitian bertujuan untuk meninjau literatur tentang praktek manajemen rantai pasokan (SCM) di perusahaan skala kecil dan menengah (UKM). Desain / metodologi penelitian ini menjelaskan penelitian berbasis literatur yang telah dicari memahami isu-isu dari SCM untuk UKM. Hasil penelitian menemukan bahwa Pertama, penelitian merangkum literatur dilaporkan dan mengklasifikasikan itu berdasarkan sifatnya kerja dan kontribusi. Kedua, penelitian menunjukkan pendekatan secara keseluruhan terhadap pengembangan konstruksi, pertanyaan penelitian, dan investigasi pertanyaan yang mengarah ke proposisi kunci untuk penelitian lebih lanjut. Terakhir, penelitian menguraikan temuan kunci dan wawasan yang diperoleh.

Penelitian keempat dilakukan oleh Thoo Ai-Chin, Abu Bakar Abdul Hamid, Huam Hon-Tat, Rohaizat Baharun, Rosman Md Yusoff dan Amran Rasli (2011) dengan judul “*The Proposed Conceptual Model for Investigating Moderating Effects of Contextual Factors on Supply Chain management Practice-Performance Link in Malaysian Small and Medium Enterprises*”. Penelitian sebuah model konseptual dengan menguji efek moderasi dari faktor-faktor

kontekstual (ukuran perusahaan, umur perusahaan dan panjang rantai pasokan) di hubungan antara praktek SCM, yaitu, berbagi informasi, kemitraan pemasok strategis, pelanggan hubungan, manajemen aliran material, budaya perusahaan dan kinerja SCM dalam studi tunggal. Implikasi manajerial penting karena temuan akan memungkinkan manajemen UKM untuk memahami praktek SCM progresif dan sangat bervariasi dan faktor-faktor kontekstual yang berkontribusi terhadap kinerja SCM dan pelaksanaan yang efektif.

Penelitian kelima dilakukan oleh Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan, S. Subba Rao (2004) dengan judul "*The impact of Supply Chain management practices on competitive advantage and organizational performance*". Penelitian mengembangkan lima dimensi praktek SCM (*Strategic Supplier Partnership, Customer Relationship, Information sharing, Level of information quality dan Postponement*) dan menguji hubungan antara SCM praktek, keunggulan kompetitif, dan kinerja organisasi. Data penelitian dikumpulkan dari 196 perusahaan dan hubungan yang diusulkan dalam rangka diuji menggunakan model persamaan struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari praktek SCM dapat mengarah pada peningkatan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menemukan bahwa keunggulan kompetitif dapat memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian keenam dilakukan oleh La Hatani, Djumilah Zain, Budisantoso Wirjodirjo dan Djumahir (2013) dengan judul "*The Role of Competitiveness as Mediator for the Relation between Supply Chain Flexibility*

*and Firm Performance*”. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Supply Chain* fleksibilitas (SCF) terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan serta untuk menjelaskan peran keunggulan kompetitif sebagai mediator hubungan antara fleksibilitas rantai suplai dan kinerja perusahaan. Metode pengumpulan data menggunakan metode survei. Sampel adalah manajer perusahaan perikanan skala besar di Sulawesi Tenggara. Hasil penelitian menunjukkan fleksibilitas rantai pasokan tinggi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap daya saing yang lebih tinggi, tetapi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, serta daya saing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dan akhirnya, daya saing menjadi variabel mediasi hubungan antara *Supply Chain* fleksibilitas terhadap kinerja perusahaan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman dan pengetahuan untuk manajer perusahaan perikanan, khususnya di Sulawesi Tenggara dan Indonesia pada umumnya serta negara-negara berkembang lainnya, agar dalam melaksanakan fleksibilitas rantai suplai dengan mengamati kemampuan mitra mereka dalam rantai pasokan untuk merespon perubahan pencapaian pasar dan mempertahankan daya saing dan kinerja perusahaan.

Dari berbagai telaah penelitian sebelumnya dapat diringkas dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1  
Telaah Penelitian Sebelumnya

Judul	Ringkasan	Variabel dan Indikator	Alat Analisis
<p><i>Impact Of SCM Practices Of A Firm On Supply Chain Responsiveness And Competitive Advantage Of A Firm</i> Thatte, Ashish A View Profile; Rao, Subba S View Profile; Ragu-Nathan, T S (2013)</p>	<p>Penelitian ini dikonsept tiga dimensi responsiveness rantai pasokan dan mengembangkan instrumen yang dapat diandalkan dan valid untuk mengukur konstruk ini. Penelitian lebih lanjut menguji hubungan antara praktek manajemen rantai pasokan (SCM), rantai respon pasokan, dan keunggulan kompetitif dengan menggunakan model persamaan struktural. Menggunakan sampel sebanyak 294 responden dari para profesional industri manufaktur. Temuan penelitian menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari praktek SCM dapat menyebabkan peningkatan rantai respon pasokan dan ditingkatkan keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan. Juga rantai pasokan responsif memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan</p>	<p>SCM dengan indikaotr Strategi <i>Supplier</i> Hubungan dengan konsumen Informasi sharing Supllay Chain Responsiveness, dengan indikator Operations system Responsiveness Logistics system Responsiveness <i>Supplier</i> Network Responsiveness</p> <p>Keunggulan Kompetitif dengan indikator Harga Kualitas DELivery dependability <i>Time to Market</i> Inovasi Produk</p>	<p>Structural Equation Model (SEM) dengan program AMOS</p>
<p><i>Testing the Effect of the SupplyChain Management Implementation on Business Performance:An Empirical Study</i> Inda Sukati, Abu Bakar Hamid, Rohaizat Baharun(2013)</p>	<p>Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi kinerja bisnis melalui SCM implementasi di industri manufaktur Malaysia. Variabel Indpenden adalah Implementasi SCM yang terdiri dari Internal-Firm Relationship (IFR), Firm-Supplier Relationship (FSR), dan Firm-Customer Relationship (FCR) dan variabel dependen adalah kinerja bisnis perusahaan. Sampel penelitian digunakan sebanyak 248 responden yang dipilih dengan menggunakan <i>purposive sampling</i>. Teknik analisis data menggunakan Analisis Regresi. Temuan penelitian menunjukkan korelasi yang signifikan antara penerapan SCM dan kinerja bisnis. Berdasarkan temuan, rekomendasi strategis diusulkan untuk menerapkan SCM untuk industri manufaktur di Malaysia</p>	<p>Implementasi SCM dengan indikator Internal-Firm Relationship Firm-Supplier Relationship Relationship Firm-Customer Relationship</p> <p>Kinerja Bisnis dengan indikator Kinerja strategi Kinerja Operasional</p>	<p>Analisis Faktor, Analisis Korelasi dan Analisis Regresi</p>
<p><i>Supply Chain management in SMEs: development of constructs and propositions</i> Jitesh Thakkar (2008)</p>	<p>Penelitian bertujuan untuk meninjau literatur tentang praktek manajemen rantai pasokan (SCM) di perusahaan skala kecil dan menengah (UKM). Desain / metodologi penelitian ini menjelaskan penelitian berbasis literatur yang telah dicari memahami isu-isu dari SCM untuk UKM. Hasil penelitian menemukan bahwa Pertama, penelitian merangkum literatur dilaporkan dan mengklasifikasikan itu berdasarkan sifatnya kerja dan kontribusi. Kedua, penelitian menunjukkan pendekatan secara keseluruhan terhadap pengembangan konstruksi, pertanyaan penelitian, dan investigasi pertanyaan yang</p>	<p>Praktek manajemen rantai pasokan (SCM), indikatornya Tingkat kesadaran Orientasi Faktor pembeda pengetahuan</p>	<p>Metode Kualitatif dengan Kajian Literatur</p>

Judul	Ringkasan	Variabel dan Indikator	Alat Analisis
	mengarah ke proposisi kunci untuk penelitian lebih lanjut. Terakhir, penelitian menguraikan temuan kunci dan wawasan yang diperoleh		
<p><i>The Proposed Conceptual Model for Investigating Moderating Effects of Contextual Factors on Supply Chain management Practice-Performance Link in Malaysian Small and Medium Enterprises</i></p> <p>Thoo Ai-Chin, Abu Bakar Abdul Hamid, Huam Hon-Tat, Rohaizat Baharun, Rosman Md Yusoff dan Amran Rasli (2011)</p>	<p>Usaha kecil dan menengah (UKM) memainkan peran yang semakin penting dalam menopang pertumbuhan ekonomi dan menciptakan lapangan kerja di Malaysia. UKM juga memainkan peran yang sangat penting dalam manajemen rantai pasokan (SCM) karena dapat melayani peran pemasok, produsen, distributor dan pelanggan. Namun, adopsi SCM di UKM Malaysia belum secara luas dieksplorasi. Oleh karena itu, penulis mengusulkan sebuah model konseptual dengan menguji efek moderasi dari faktor-faktor kontekstual (ukuran perusahaan, umur perusahaan dan panjang rantai pasokan) di hubungan antara praktek SCM, yaitu, berbagi informasi, kemitraan pemasok strategis, pelanggan hubungan, manajemen aliran material, budaya perusahaan dan kinerja SCM dalam studi tunggal. Implikasi manajerial penting karena temuan akan memungkinkan manajemen UKM untuk memahami praktek SCM progresif dan sangat bervariasi dan faktor-faktor kontekstual yang berkontribusi terhadap kinerja SCM dan pelaksanaan yang efektif</p>	<p>Variabel Praktek SCM terdiri dari  <i>Information sharing</i>  <i>Strategic Supplier Partnership</i>  <i>Customer Relationship</i>  Material flow management  Corporate culture</p> <p>Variabel Moderator yaitu  Contextual factors</p> <p>Variabel Dependen :  Kinerja SCM</p>	<p>Analisis Regresi Linier dan hierarchical regression model</p>
<p><i>The impact of Supply Chain management practices on competitive advantage and organizational performance</i></p> <p>Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan, S. Subba Rao</p>	<p>Penelitian mengembangkan lima dimensi praktek SCM (<i>Strategic Supplier Partnership, Customer Relationship, Information sharing, Level of information quality dan Postponement</i>) dan menguji hubungan antara SCM praktek, keunggulan kompetitif, dan kinerja organisasi. Data penelitian dikumpulkan dari 196 perusahaan dan hubungan yang diusulkan dalam rangka diuji menggunakan model persamaan struktural. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari praktek SCM dapat mengarah pada peningkatan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menemukan bahwa keunggulan kompetitif dapat memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja organisasi</p>	<p>SCM Practices, indikatornya  <i>Strategic Supplier Partnership</i>  <i>Customer Relationship</i>  Level of <i>Information sharing</i>  Quality of <i>Information sharing</i>  Postponemen</p> <p>Keunggulan Kompetitif, indikatornya  Price/cost  Quality  Delivery  Dependability  Product Innovation  Time to Marke</p> <p>Kinerja perusahaan , indikatornya  Market</p>	<p>Structural Equation Model (SEM) dengan program LISREL 8.3</p>

Judul	Ringkasan	Variabel dan Indikator	Alat Analisis
		performance Financial performance	
<p><i>The Role of Competitiveness as Mediator for the Relation between Supply Chain Flexibility and Firm Performance</i></p> <p>La Hatani, Djumilah Zain, Budisantoso Wirjodirjo dan Djumahir (2013)</p>	<p>Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh <i>Supply Chain</i> fleksibilitas (SCF) terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan serta untuk menjelaskan peran keunggulan kompetitif sebagai mediator hubungan antara fleksibilitas rantai suplai dan kinerja perusahaan. Metode pengumpulan data menggunakan metode survei. Sampel adalah manajer perusahaan perikanan skala besar di Sulawesi Tenggara. Hasil penelitian menunjukkan fleksibilitas rantai pasokan tinggi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap daya saing yang lebih tinggi, tetapi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, serta daya saing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dan akhirnya, daya saing menjadi variabel mediasi hubungan antara <i>Supply Chain</i> fleksibilitas terhadap kinerja perusahaan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman dan pengetahuan untuk manajer perusahaan perikanan, khususnya di Sulawesi Tenggara dan Indonesia pada umumnya serta negara-negara berkembang lainnya, agar dalam melaksanakan fleksibilitas rantai suplai dengan mengamati kemampuan mitra mereka dalam rantai pasokan untuk merespon perubahan pencapaian pasar dan mempertahankan daya saing dan kinerja perusahaan</p>	<p><i>Supply Chain</i> fleksibilitas (SCF) dengan indikator Supply flexibility; Production flexibility Delivery flexibility</p> <p>Keunggulan Kompetitif dengan indikator: Price; Quality; Delivery dependability; Product innovation; <i>Time to Market</i>; and Post-sales services</p> <p>Kinerja perusahaan, dengan indikator Cost reduction Lead-time</p>	<p>Generalized Structured Component Analysis (GSCA)</p>

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. *Supply Chain Management*

#### 1. Konsep dan Pengertian *Supply Chain management*

Untuk memahami apa yang dimaksud dengan manajemen rantai pasok (*Supply Chain management*), terlebih dahulu akan dipaparkan mengenai definisi rantai pasok (*Supply Chain*). Sampai saat ini belum ada sebuah definisi yang baku untuk menjelaskan pengertian dari rantai pasok. Namun,

dalam bukunya Hugos (2003) memberikan beberapa definisi rantai pasok, sebagai berikut :

*“A Supply Chain is the alignment of firms that bring products or services to market” (Lambert, Stock and Ellram di dalam Hugos, 2003).*

*“A Supply Chain consists of all stages involved, directly or indirectly, in fulfilling a customer request. The Supply Chain not only includes the manufacturer and suppliers, but also transporters, warehouses, retailers, and customers themselves.” (Chopra and Meindl, di dalam Hugos, 2003).*

*“A Supply Chain is a network of facilities and distribution options that performs the functions of procurement of materials, transformation of these materials into intermediate and finished products, and the distribution of these finished products to customers” (Ganeshan and Harrison di dalam Hugos, 2003).*

Menurut Chopra and Meindl (2007), rantai pasok memiliki sifat yang dinamis namun melibatkan tiga aliran yang konstan, yaitu aliran informasi, produk dan uang. Disamping itu, Chopra and Meindl juga menjelaskan bahwa tujuan utama dari setiap rantai pasok adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan menghasilkan keuntungan.

Sementara itu, Ling Li (2007) memaparkan bahwa rantai pasok lebih menekankan pada semua aktivitas dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang di dalamnya terdapat aliran dan transformasi barang mulai dari bahan baku sampai ke konsumen akhir dan disertai dengan aliran informasi dan uang. Setelah mengetahui beberapa definisi rantai pasok, maka selanjutnya akan dijelaskan definisi dari manajemen rantai pasok (*Supply Chain management*) itu sendiri.



Seperti rantai pasok yang memiliki beberapa definisi, manajemen rantai pasok juga memiliki beberapa definisi. Berikut ini dua buah definisi manajemen rantai pasok di dalam Hugos (2003,):

*“The systematic, strategic coordination of the traditional business function and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the Supply Chain, for the purposes of improving the long-term performance of individual companies and the Supply Chain as a whole” (Mentzer, DeWitt, Deebler, Min, Nix, Smith, and Zakaria di dalam Hugos, 2003, 3).*

*“Supply Chain management is the coordination of production, inventory, location, and transportation among the participants in a Supply Chain to achieve the best mix of responsiveness and efficiency for the market being served” (Hugos, 2003).*

Definisi lain mengenai manajemen rantai pasok diberikan oleh Ling Li (2007) sebagai berikut: merupakan sekumpulan aktivitas dan keputusan yang saling terkait untuk mengintegrasikan pemasok, manufaktur, gudang, jasa transportasi, pengecer dan konsumen secara efisien. Dengan demikian barang dan jasa dapat didistribusikan dalam jumlah, waktu dan lokasi yang tepat untuk meminimumkan biaya demi memenuhi kebutuhan konsumen. Terdapat perbedaan antara konsep manajemen rantai pasok dengan konsep logistik secara tradisional. Logistik umumnya mengacu pada aktivitas-aktivitas yang terjadi di dalam sebuah organisasi, sedangkan rantai pasok mengacu pada jaringan beberapa organisasi yang saling bekerjasama dan berkoordinasi untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Perbedaan lainnya, logistik lebih fokus pada aktivitas-aktivitas seperti pengadaan, distribusi, pemeliharaan dan manajemen persediaan. Sedangkan fokus manajemen rantai pasok selain yang dilakukan dalam logistik juga beberapa aktifitas lain

meliputi pemasaran, pengembangan produk baru, keuangan dan layanan konsumen (Hugos, 2003).

Manajemen rantai pasok yang efektif membutuhkan pengembangan pengembangan yang dilakukan secara simultan baik dari sisi tingkat layanan konsumen maupun internal *operating efficiencies* dari perusahaan-perusahaan dalam sebuah rantai pasok. Beberapa hal yang harus diperhatikan dari tingkat layanan konsumen adalah tingkat pemenuhan pesanan (*order fill rates*), ketepatan waktu pengiriman (*on-time delivery*) dan tingkat pengembalian produk oleh konsumen dengan berbagai alasan (*rate of products returned by customer for whatever reason*). Sementara, dari sisi *internal efficiencies*, apakah sebuah organisasi dalam sebuah rantai pasok memperoleh hasil yang baik dari investasi atas persediaan dan aset lainnya dan menemukan cara untuk mengurangi pengeluaran operasional dan penjualan. Atau dengan perkataan lain bagaimana mengelola rantai pasok agar dapat responsif sekaligus efisien.

## 2. Anggota Rantai Pasokan

Aktivitas dalam rantai pasok dimulai dengan adanya permintaan dari konsumen dan diakhiri dengan aktivitas pembayaran oleh konsumen setelah permintaannya terpenuhi. Ilustrasinya adalah sebagai berikut: Seseorang pergi ke suatu toko serba ada untuk membeli minuman ringan. Rantai pasok dimulai dari orang ini dan kebutuhannya akan minuman ringan. Rantai berikutnya adalah toko serba ada yang dikunjungi oleh orang ini. Toko serba ada menyediakan minuman ringan dalam rak-rak di tokonya yang dipasok oleh

pemasok minuman ringan. Pemasok ini memasok minuman ringan menggunakan truk dari satu toko ke toko lainnya. Minuman ringan tersebut dikirim dari produsen minuman ringan yang bahan bakunya diperoleh dari beberapa pemasok. Rangkaian rantai pasok yang dimulai dari pemasok bahan baku untuk pabrik pembuat minuman ringan dan berakhir di tangan konsumen yang membutuhkan minuman ringan, merupakan mata rantai yang saling terkait.

Elemen yang termasuk dalam rantai pasok meliputi seluruh perusahaan atau organisasi yang berinteraksi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan focal company (dalam ilustrasi di atas adalah pabrik pembuat minuman ringan), baik sebagai pemasok bahan baku maupun konsumen, dari point of origin to the point of consumption. Menurut Stock and Lambert (2001), seluruh perusahaan atau organisasi yang terkait tersebut dibagi menjadi dua, yaitu *primary member* dan *supporting member*.

*Primary member* atau anggota utama dari sebuah rantai pasok adalah semua unit bisnis yang secara nyata melakukan aktivitas operasional atau manajerial dalam sebuah proses bisnis. Proses bisnis ini dirancang untuk menghasilkan produk atau jasa untuk konsumen tertentu atau pasar, dalam contoh di atas adalah pabrik pembuat minuman ringan.

Sedangkan *supporting member* atau anggota pendukung dalam rantai pasok adalah perusahaan yang menyediakan bahan awal, ilmu, utilitas, atau aset lain yang penting tapi tidak langsung berpartisipasi dalam aktivitas yang menghasilkan atau merubah sebuah input menjadi output untuk konsumen.

Dalam contoh di atas yang termasuk dalam anggota pendukung ini adalah pemasok bahan baku, perusahaan penyewaan truk, toko-toko swalayan dan lain sebagainya.

Satu unit yang sama dapat menjadi anggota utama pada satu proses, namun dapat juga menjadi anggota pendukung pada proses lainnya. Hal ini dipengaruhi oleh jenis proses bisnis dimana unit itu berperan

### 3. Pengukuran dan Indikator *Supply Chain management*

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

#### a. *Strategic Supplier Partnership*

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

dengan beberapa *supplier* yang mau berbagi tanggung jawab untuk menciptakan dan mengsucceskan suatu produk.

b. *Customer Relationship*

*Customer Relationship* merupakan beberapa kumpulan praktek yang bertujuan untuk mengelolah keluhan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Claycomb et al. 1999, Tan et al. 1998). Noble dan Tan et al mengutarakan bahwa hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*) merupakan komponen yang penting dalam menerapkan *Supply Chain management*. Dan dengan perusahaan memiliki pelanggan yang mau berkomitmen dalam membangun hubungan, maka hal ini merupakan suatu keuntungan bagi perusahaan tersebut. Dengan adanya hubungan dengan pelanggan yang baik maka hal ini memungkinkan sebuah perusahaan untuk melakukan *defferensiasi* produknya terhadap kompetitor, dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, dan dapat menciptakan *value* kepada pelanggan.

c. *Information sharing*

*Information sharing* mengacu pada sejauh mana informasi penting dikomunikasikan terhadap mitra usaha perusahaan (Monczka RM, et al. 2008). Berbagi informasi antar mitra usaha dapat berupa taktik strategi, kondisi pasar secara umum, dan informasi mengenai pelanggan. Dengan saling melakukan pertukaran informasi antar anggota dalam *Supply Chain* maka informasi tersebut dapat digunakan sebagai sumber keunggulan

bersaing. Menurut Stein dan Swet mitra usaha yang terdapat didalam rangkaian *Supply Chain management* yang bertukar informasi secara teratur dapat bekerja sebagai satu kesatuan dan bersama-sama mereka dapat memahami kebutuhan pelanggan akhir yang lebih baik dan perusahaan mampu merespon perubahan pasar lebih cepat.

d. *Level of information sharing*

*Level of information sharing* memiliki dua aspek yaitu kualitas dan kuantitas. Kedua aspek penting untuk praktek SCM dan telah diperlakukan sebagai konstruksi independen dalam penelitian SCM masa lalu. Tingkat aspek kuantitas dari berbagi informasi mengacu pada sejauh informasi penting dikomunikasikan untuk seseorang mitra rantai pasokan. Berbagi informasi dapat dilakukan dari alam dan dari informasi tentang kegiatan logistik untuk pasar umum dan informasi pelanggan informasi.

Dengan mengambil data yang tersedia dan berbagi dengan pihak lain dalam *Supply Chain* itu, informasi dapat digunakan sebagai sumber keunggulan kompetitif (Suhong Li et al, 2004). Mereka menganggap berbagi informasi sebagai salah satu dari lima blok bangunan yang menjadi ciri hubungan *Supply Chain* yang solid.

Menurut Stein dan Sweat (1998), mitra *Supply Chain* yang bertukar informasi secara teratur mampu bekerja sebagai satu kesatuan. Bersama-sama, mereka dapat memahami kebutuhan konsumen akhir yang lebih baik dan karenanya dapat merespon perubahan pasar lebih cepat. Selain itu, Tompkins dan Ang (1999) mempertimbangkan penggunaan efektif yang

relevan dan tepat waktu elemen Informasi pada semua fungsional dalam rantai pasokan sebagai faktor kunci dari keunggulan kompetitif.

e. *Postponement*

*Postponementis* didefinisikan sebagai praktek yang bergerak maju satu atau lebih operasi atau kegiatan (membuat, sumber dan memberikan) ke titik jauh kemudian dalam rantai pasokan. Dua pertimbangan utama dalam mengembangkan strategi penundaan: (1) menentukan berapa banyak langkah untuk menunda, dan (2) menentukan langkah untuk menunda (Suhong Li et al, 2004). Penundaan memungkinkan sebuah organisasi untuk menjadi fleksibel dalam mengembangkan versi yang berbeda dari produk untuk memenuhi perubahan kebutuhan pelanggan, dan untuk membedakan produk atau untuk memodifikasi fungsi permintaan. Menjaga bahan dibeda-bedakan untuk selama mungkin akan meningkat fleksibilitas organisasi dalam menanggapi perubahan permintaan pelanggan.

Selain itu, organisasi dapat mengurangi biaya *Supply Chain* dengan menjaga persediaan terdiferensiasi. Penundaan harus sesuai dengan jenis produk, tuntutan pasar perusahaan, dan struktur atau kendala dalam manufaktur dan sistem logistik. Secara umum, penerapan penundaan mungkin tepat di kondisi berikut: produk inovatif, produk dengan kepadatan moneter yang tinggi, spesialisasi tinggi dan berbagai macam; pasar ditandai waktu pengiriman lama, frekuensi pengiriman rendah dan ketidakpastian permintaan tinggi.

### 2.2.2. Respon Rantai Pasokan (*Supply Chain Responsiveness*)

Rantai pasokan responsif adalah kemampuan rantai pasokan untuk cepat mengatasi perubahan dan permintaan di pasar (Holweg, 2005), yang menyiratkan bahwa kecepatan dan fleksibilitas dikombinasikan bentuk responsif. Prater et al. (2001) mempertahankan bahwa sebagai tingkat kecepatan dan fleksibilitas dalam peningkatan rantai pasokan, tingkat respon rantai pasokan meningkat. Dengan demikian, sistem responsif juga fleksibel (Swafford et al., 2006).

Lummus et al, 2003), mengidentifikasi tiga dimensi *responsiveness* rantai pasokan, yaitu: respon terhadap sistem operasi, respon pada proses logistik, dan responsif pada jaringan pemasok. Gupta dan Goyal (1989), berpendapat bahwa menjadi responsif biasanya dianggap sebagai respon adaptif terhadap ketidakpastian lingkungan. Bowersox et al. (1999) menganjurkan kebutuhan untuk organisasi untuk menjadi responsif ketika hukuman terkait dengan ketidakpastian yang tinggi. Hukuman ini untuk suatu organisasi dapat mencakup biaya kehabisan stok atau membawa persediaan yang salah dan yang dapat dikurangi melalui sistem responsif, dengan mengadopsi praktek SCM yang efektif

#### 1. Respon pada Sistem operasi (OSR):

OSR didefinisikan sebagai kemampuan sistem perusahaan manufaktur untuk mengatasi perubahan permintaan pelanggan (Thatte et al, 2012.). OSR meliputi manufaktur dan operasi pelayanan. Hal ini juga akan mencakup kemampuan untuk secara cepat mengkonfigurasi atau mengkonfigurasi ulang aset dan operasi dari sistem manufaktur untuk mengatasi tren konsumen (Lummus et al, 2003), merespon dengan cepat perubahan volume produk, dan efektif mempercepat pesanan pelanggan darurat.



Sebagai rantai pasokan merespon permintaan pelanggan, perusahaan mungkin diperlukan untuk bergerak cepat dari memproduksi satu ke produk lain, atau dengan cepat mengubah tingkat produksi untuk produk tertentu. Dari sudut pandang manufaktur, responsivitas sistem operasi akan menjadi kemampuan manufaktur atau produksi fungsi untuk merespon dengan cepat kejadian tak terduga, dan kemampuan untuk cepat mengakomodasi permintaan pelanggan khusus atau non-rutin.

Perusahaan ini bisa menjadi pemasok, produsen, atau pelanggan, atau distributor. Anderson dan Lee (2000) mengidentifikasi respon operasi sebagai komponen yang berharga dari sukses strategi rantai pasokan. Langkah-langkah yang digunakan untuk mengoperasionalkan OSR konstruktif adalah: kemampuan sistem operasi untuk - merespon dengan cepat perubahan volume produk yang diminta oleh pelanggan, secara efektif mempercepat pesanan pelanggan darurat, cepat mengkonfigurasi ulang peralatan untuk mengatasi perubahan permintaan, dengan cepat mengalokasikan orang untuk mengatasi perubahan permintaan, dan cepat menyesuaikan kapasitas untuk mengatasi perubahan permintaan.

## 2. Respon proses logistik (LPR):

LPR didefinisikan sebagai kemampuan transportasi suatu perusahaan dalam proses distribusi, dan sistem pergudangan untuk mengatasi perubahan permintaan pelanggan. Logistik dan manajemen distribusi meliputi kegiatan pengangkutan barang dari pemasok ke produsen ke pusat-pusat distribusi ke titik akhir konsumsi (Lummus et al, 2003.). Kegiatan ini meliputi pergudangan, pengemasan dan pengiriman, perencanaan transportasi dan

manajemen, manajemen persediaan, logistik, dan pelacakan pesanan serta pengiriman.

Fuller et al. (1993) menunjukkan bahwa sistem logistik sebuah perusahaan adalah penting dalam menciptakan nilai bagi pelanggan. penciptaan nilai ini berarti memastikan fleksibilitas logistik dan kecepatan dalam rantai pasokan untuk melayani kebutuhan setiap pelanggan yang berbeda. Respon pada proses logistik ini adalah komponen penting dalam keberhasilan dari strategi responsif rantai pasokan (Thatte et al, 2013).

Komponen tanggap dalam sistem logistik meliputi - memilih komponen logistik untuk mengakomodasi dan menanggapi permintaan pelanggan yang luas dalam waktu yang singkat, menyesuaikan kapasitas gudang untuk mengatasi perubahan permintaan, menangani berbagai macam produk, memiliki sarana transportasi yang bervariasi, memiliki kemampuan untuk berkemas produk-intransit untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, dan memiliki kemampuan untuk menyesuaikan produk dekat dengan pelanggan.

### 3. Responsif jaringan pemasok (SNR)

SNR didefinisikan sebagai kemampuan dari pemasok utama perusahaan untuk mengatasi perubahan permintaan perusahaan. Kunci tanggap adalah kehadiran mitra responsif dari hulu ke hilir (Christopher dan Peck, 2004). Reichhart dan Holweg (2007) berpendapat bahwa respon pemasok sistem manufaktur 'dapat diperlakukan sebagai respon rantai pasokan. Kemampuan perusahaan untuk bereaksi dengan cepat terhadap permintaan pelanggan sangat tergantung pada waktu reaksi dari pemasoknya untuk mengatasi permintaan perusahaan.

Dengan demikian, perusahaan responsif harus dapat memilih pemasok yang dapat menambah produk baru dan membuat perubahan yang diinginkan, dengan cepat. rantai pasokan harus mampu dan siap untuk mengatasi efek riak yang disebabkan oleh teknologi baru, ancaman dari pengganggu atau meningkatnya persaingan. Jaringan pemasok adalah blok bangunan penting dari sebuah sistem yang fleksibel. Holweg dan Pil (2001) berpendapat bahwa fleksibilitas dalam jaringan pemasok adalah unsur penting menjadi responsif terhadap perubahan permintaan pelanggan.

Hal ini juga diketahui bahwa responsif pemasok adalah sumber daya penting dari suatu perusahaan ketika desain dan pembuatan produk *outsourcing* yang terlibat. Fisher et al. (2000) menemukan bahwa untuk produk siklus hidup singkat, seperti pakaian fashion, pengecer paling sukses jika mereka dapat bekerja dengan pemasok yang dapat menyediakan pengiriman awal produk berdasarkan perkiraan, namun kemudian dengan cepat meningkatkan produksi untuk gaya yang tepat, warna, ukuran, dll berdasarkan penjualan aktual.

### **2.2.3. Keunggulan Bersaing**

#### **1. Definisi Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang dapat diciptakan perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Nilai atau manfaat inilah yang bersedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing untuk manfaat

setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan (Porter, 1993).

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

## **2. Indikator Keunggulan Bersaing**

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

### **a. Harga**

Kotler (2005) mendefinisikan harga sebagai jumlah dari nilai yang dipertukarkan pelanggan untuk manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa. Jadi dapat disimpulkan bahwa harga adalah suatu pengorbanan ekonomi yang dilakukan pelanggan untuk mendapatkan manfaat dari penggunaan barang maupun jasa. Keunggulan daya saing dapat diperoleh apabila setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk menyajikan setiap proses dalam operasi bisnisnya secara lebih baik dalam menghasilkan barang dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi dengan harga yang bersaing. Sehingga produk yang dihasilkan mampu bersaing baik dari sisi kualitas, harga, penyerahan produk, dan fleksibilitas dibandingkan pesaingnya di pasar (Heizer dan Render, 2004).

### b. *Quality*

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

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

### c. *Delivery Dependability*

*Delivery dependability is used to monitor a suppliers' performance in terms of delivering the product required by customers on time, orders delivered complete and with the best quality possible* (Harrison dan Van Hoek, 2008).

Waktu pengiriman dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, saat perusahaan tersebut mampu untuk mengurangi waktu pengiriman pesanan konsumen atau mengurangi waktu penyediaan jasa kepada konsumen (Stonebrake dan Leong, 1994)

#### d. Inovasi Produk

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

Strategi Inovasi produk / pengembangan produk baru yang efektif seringkali menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pengembangan produk baru memerlukan upaya, waktu, dan kemampuan termasuk besarnya resiko dan biaya kegagalan. Namun jika inovasi produk yang dilakukan membuahkan hasil positif dan dapat merambah pangsa pasar maka hal tersebut merupakan suatu keuntungan besar bagi perusahaan.

Cooper (2000) menjelaskan bahwa keunggulan produk baru sangat penting dalam era global yang sangat bersaing ini. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan, sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan.

#### e. *Time to Market*

*Time to Market* adalah sejauh mana sebuah organisasi mampu memperkenalkan / meluncurkan produk baru yang lebih cepat daripada pesaing-pesaing lainnya (Vessey, 1991). *Time to Market* merupakan dimensi yang penting dari keunggulan bersaing (Holweg, 2005). Pada saat

perusahaan mampu meluncurkan produk barunya lebih cepat dibandingkan dengan pesaing, maka hal ini memungkinkan organisasi mampu merebut pangsa pasar terlebih dahulu bahkan mampu memimpin pasar dan akan menghasilkan laba yang lebih tinggi.

### 2.2.2.3. Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001). Beberapa ahli mengungkapkan bahwa ukuran kinerja perusahaan yang paling sering digunakan dalam penelitian empiris adalah kinerja keuangan (*financial performance*), kinerja operasional (*operational performance*), dan kinerja berbasis pasar (*market-based performance*) (Jahanshahi, Rezaie, Nawaser, Ranjbar & Pitamber, 2012).

#### a. Kinerja Keuangan

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

kerja, dan perbaikan biaya produksi untuk mengukur kinerja keuangan (Cho, Ellinger, Ellinger, & Klein, n.d.; Prieto & Revilla, 2006).

b. Kinerja Operasional

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

c. Kinerja Berbasis Pasar

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

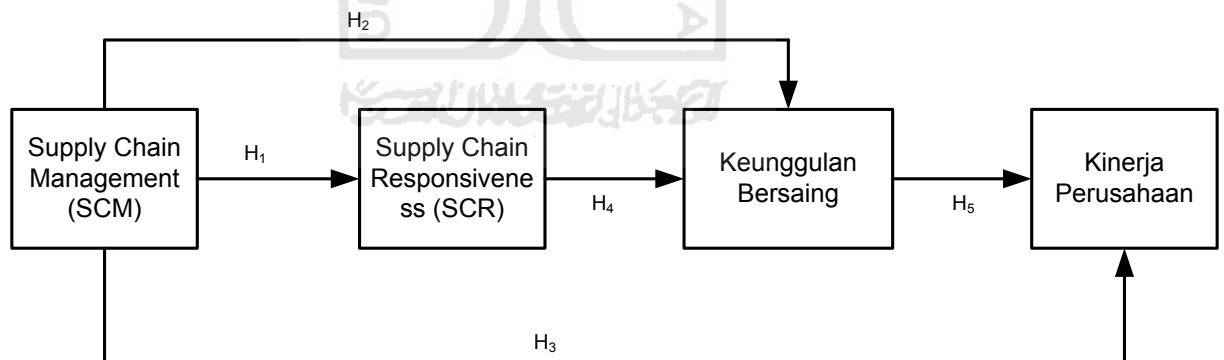
Dalam penelitian ini pengukuran kinerja perusahaan hanya akan diwakili dengan kinerja keuangan dan kinerja operasional. Hal ini



dikarenakan pengukuran kinerja berbasis pasar hanya dapat dilakukan pada perusahaan yang bersifat publik sedangkan objek dalam penelitian ini belum tentu semuanya adalah perusahaan publik. Maka dalam kondisi yang demikian, kombinasi dari pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional cukup untuk merepresentasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Carton, 2004).

### 2.3. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini pengembangan dari model penelitian Thatte, Ashish AView Profile; Rao, Subba SView Profile; Ragu-Nathan, T S (2013) dan penelitian Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan, S. Subba Rao (2004) sehingga gambar kerangka penelitian adalah sebagai berikut:

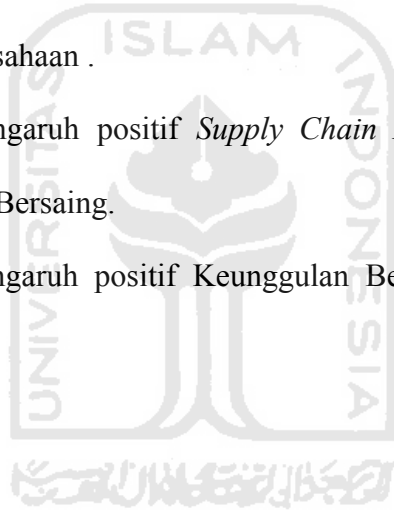


Gambar 1. Kerangka Pemikiran

## 2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh positif *Supply Chain management* terhadap Respon Rantai Pasokan.
- H2: Terdapat pengaruh positif *Supply Chain management* terhadap Keunggulan Bersaing.
- H3: Terdapat pengaruh positif *Supply Chain management* terhadap Kinerja Perusahaan .
- H4: Terdapat pengaruh positif *Supply Chain Responsiveness* terhadap Keunggulan Bersaing.
- H5: Terdapat pengaruh positif Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini tergolong dalam penelitian survey. Penelitian survey menurut Sugiyono, (2004) adalah penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis. Tipe penelitian ini umumnya mengambil generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam.

#### **3.2. Metode Pengumpulan Data**

##### **1. Sumber Data**

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner (Umar, 2002). Dalam penelitian ini sumber data diperoleh langsung dari hasil jawaban kuesioner yang diberikan kepada pimpinan atau manajer UKM di Kabupaten Sleman dan tidak menutup kemungkinan pemilik yang sekaligus jadi pimpinan.

##### **2. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data ini dilakukan dengan kuesioner yang diberikan kepada para pemilik/pimpinan dan/atau manajer.

### 3.3. Metode Penarikan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah semua manajer yang bekerja pada UKM di Kabupaten Sleman yang menerapkan SCM. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* dengan kriteria sampel adalah manajer yang bekerja pada UKM di Kabupaten Sleman minimal 1 tahun. Dengan keterbatasan waktu dan sulitnya mendapatkan perusahaan yang bersedia menjadi obyek penelitian ini maka, dalam penelitian jumlah sampel yang diambil hanya sebanyak 100 UKM di Kabupaten Sleman.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel penelitian adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Definisi operasional adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu penelitian lain yang ingin mengukur suatu variabel yang sama (Singarimbun dan Effendi, 1989). Dalam penelitian segmen keseragaman pengertian tentang suatu variabel sangat dibutuhkan dalam suatu penelitian, untuk mencegah terjadinya perbedaan pandangan atau persepsi, untuk memberikan pengertian yang jelas dan memudahkan pelaksanaan penelitian.

Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel yaitu variabel dependen (kinerja perusahaan), variabel independen (*Supply Chain management*) dan variabel intervening (Respon Rantai Pasokan dan keunggulan bersaing).

## 1. Kinerja Perusahaan

Kinerja Perusahaan merupakan tingkat pencapaian perusahaan dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya dalam mengoptimalkan pencapaian visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan yang dapat dinilai dengan cara membandingkan pencapaian dengan target atau dengan kinerja beberapa perusahaan di industri yang sama. Kinerja perusahaan diukur dengan tujuh indikator, mengacu pada penelitian Suhong Li, Bhanu Ragu-Nathan, T.S. Ragu-Nathan, S. Subba Rao (2004)

- a. *Market share* (pangsa pasar)
- b. *Return on investment* (rasio laba).
- c. Pertumbuhan pangsa pasar.
- d. Pertumbuhan penjualan.
- e. Pertumbuhan rasio laba atas investasi
- f. Profit margin atas penjualan
- g. Tingkat Persaingan secara umum.

## 2. *Supply Chain management*

SCM merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian berbagai perusahaan yang lebih efisien dari *supplier*, manufaktur, distributor, retailer, dan customer. Artinya barang diproduksi dalam jumlah yang tepat, pada saat yang tepat dan pada tempat yang tepat dengan tujuan mencapai cost dari sistem secara keseluruhan yang minimum dan juga mencapai service level yang

diinginkan (David Simchi Levi, et.al, 2000). Indikator SCM terdiri dari :

a. *Strategic Supplier Partnership*, itemnya terdiri dari :

- 1) Perusahaan kami menawarkan senantiasa mengutamakan kualitas sebagai kriteria utama dalam memilih pemasok
- 2) Perusahaan kami senantiasa menyelesaikan masalah bersama-sama dengan pemasok
- 3) Perusahaan kami membantu (memberi masukan) kepada pemasok dalam meningkatkan kualitas produk
- 4) Perusahaan kami memiliki program perbaikan terus-menerus (continuous improvement) yang melibatkan pemasok
- 5) Perusahaan kami senantiasa mengikutsertakan pemasok dalam membuat sebuah perencanaan strategi
- 6) Perusahaan kami secara aktif melibatkan pemasok utama dalam proses pengembangan produk baru

b. *Customer Relationship*, itemnya terdiri dari :

- 1) Perusahaan kami senantiasa berinteraksi dengan pelanggan untuk menetapkan standar kinerja
- 2) Perusahaan kami senantiasa mengevaluasi kepuasan pelanggan
- 3) Perusahaan kami senantiasa bekerjasama dengan pemasok dalam menyelesaikan masalah
- 4) Perusahaan kami senantiasa mencari tahu apa keinginan pasar dimasa depan (*future expectation*)

- 5) Perusahaan kami senantiasa memfasilitasi pelanggan yang membutuhkan bantuan / mengadakan komplain

*c. Information sharing*, itemnya terdiri dari :

- 1) Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang dapat dilaksanakan tepat waktu.
- 2) Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang cukup akurat.
- 3) Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang dapat berjalan sampai selesai.
- 4) Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang kami termasuk dalam kriteria cukup.
- 5) Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang kami dapat diandalkan.

*d. Level of Information Quality*, , itemnya terdiri dari :

- 1) Kami menginformasikan di awal tentang perubahan kebutuhan kami kepada mitra dagang.
- 2) Mitra dagang kami menjaga sepenuhnya informasi yang berkaitan dengan isu-isu yang dapat mempengaruhi bisnis kami.
- 3) Mitra dagang kami berbagi pengetahuan tentang proses bisnis inti kami.
- 4) Kami melakukan pertukaran informasi dengan mitra dagang yang berkaitan dengan perencanaan bisnis.

- 5) Kami dan mitra dagang kami saling menjaga agar tidak terjadi perselisihan dengan mitra lainnya.

*e. Postponement*, itemnya terdiri dari :

- 1) Produk kami dirancang untuk modul perakitan.
- 2) Kami akan menunda kegiatan produksi berikutnya sampai pesanan pelanggan benar-benar telah diterima.
- 3) Kami menunda kegiatan produksi berikutnya sampai benar-benar posisi pelanggan masuk dalam rantai pasokan.

### 3. Respon Rantai Pasokan

Rantai pasokan responsif adalah kemampuan rantai pasokan untuk cepat mengatasi perubahan dan permintaan di pasar (Holweg, 2005), yang menyiratkan bahwa kecepatan dan fleksibilitas dikombinasikan bentuk responsif. Terdapat tiga dimensi *responsiveness* rantai pasokan, yaitu:

a. respon terhadap sistem operasi, itemnya terdiri dari :

- 1) Sistem operasi kami merespon dengan cepat terhadap perubahan volume produk yang diminta oleh pelanggan
- 2) Sistem operasi kami merespon dengan cepat terhadap perubahan bauran produk yang diminta oleh pelanggan
- 3) Sistem operasi kami secara efektif mempercepat pesanan pelanggan darurat
- 4) Sistem operasi kami cepat mengkonfigurasi peralatan untuk mengatasi perubahan permintaan



- 5) Sistem operasi kami dengan cepat direlokasi pegawai untuk mengatasi perubahan permintaan
  - 6) Sistem operasi kami dengan cepat berubah dalam proses manufaktur untuk mengatasi perubahan permintaan
  - 7) Sistem operasi kami dengan cepat menyesuaikan kapasitas untuk mengatasi perubahan permintaan.
- b. respon pada proses logistik, itemnya terdiri dari :
- 1) Sistem logistik kami merespon dengan cepat terhadap perubahan permintaan tak terduga
  - 2) Sistem logistik kami cepat menyesuaikan kapasitas gudang untuk mengatasi perubahan permintaan
  - 3) Sistem logistik kami cepat mengganti operator transportasi untuk mengatasi perubahan permintaan
  - 4) Sistem logistik kami cepat mengakomodasi permintaan pelanggan khusus atau non-rutin
  - 5) Sistem logistik kami secara efektif dengan mengantar barang lebih cepat.
- c. *responsif* pada jaringan pemasok, itemnya terdiri dari :
- 1) Pemasok utama kami mengubah volume produk dalam waktu relatif singkat
  - 2) Pemasok utama kami mengubah variasi produk dalam waktu yang relatif singkat

- 3) Pemasok utama kami konsisten mengakomodasi permintaan kami
- 4) Pemasok utama kami menyediakan cepat dari logistik ke kami
- 5) Pemasok utama kami tepat waktu dalam pengiriman
- 6) Ketika darurat, pemasok utama kami segera mempercepat pengiriman

#### **4. Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Indikator keunggulan bersaing terdiri dari :

- a. Harga terdiri dari 2 item pertanyaan yaitu :
  - 1) Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.
  - 2) Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.
- b. Kualitas, terdiri dari 4 item pertanyaan yaitu :
  - 1) Kami mampu bersaing berdasarkan kualitas.
  - 2) Kami menawarkan produk-produk yang sangat handal.
  - 3) Kami menawarkan produk-produk yang sangat tahan lama
  - 4) Kami menawarkan produk-produk berkualitas tinggi untuk pelanggan kami..

c. *Delivery Dependability*, terdiri dari 2 item pertanyaan yaitu :

- 1) Kami mengantar pesanan kepada pelanggan tepat waktu.
- 2) Kami menyediakan pengiriman yang dapat diandalkan.

d. Inovasi Produk, terdiri 3 item pertanyaan yaitu :

- 1) Kami menyediakan produk yang disesuaikan dengan permintaan pasar.
- 2) Kami mengubah penawaran produk kami untuk memenuhi kebutuhan klien.
- 3) Kami merespon setiap permintaan pelanggan dengan *feature* produk yang baru

e. *Time to Market*, terdiri dari 4 item pertanyaan yaitu :

- 1) Kami memberikan produk ke pasar dengan cepat.
- 2) Kami adalah perusahaan pertama yang memperkenalkan produk baru di pasar.
- 3) Kami memasarkan lebih cepat dari rata-rata industri gerabah
- 4) Kami memiliki pengembangan produk yang cepat.

### **3.5. Pengujian Instrumen**

#### **1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kesamaan antar data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian yang valid. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk

mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Soegiyono, 2004).

Tipe validitas yang digunakan adalah validitas konstruk. Validitas konstruk menentukan validitas alat ukur dengan mengkorelasikan antar skor yang diperoleh dan masing-masing item yang berupa pertanyaan atau pernyataan dengan skor totalnya. Skor total ini merupakan nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item. Korelasi antara skor item dengan skor totalnya harus signifikan berdasarkan ukuran statistik tertentu. Bila ternyata semua skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat disimpulkan bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas konstruk dengan teknik *product moment* (Soehardi Sigit, 2003). Suatu Item dikatakan valid jika memiliki koefisien korelasi ( $r_{hitung}$ ) lebih besar dari korelasi tabel ( $r_{tabel}$ ) (Ghozali, 2005).

## 2. Uji Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Soegiyono, 2004). Koefisien reliabilitas dihitung dengan menggunakan koefisien alpha yang dapat diterima adalah 0,6 maka dapat dikatakan reliabel. Semakin tinggi koefisien reliabilitasnya berarti semakin baik hasil ukurnya maka dikatakan semakin reliabel. Pengujian tingkat reliabilitas ini menggunakan alat

bantu komputer program SPSS 17 yang memberikan fasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik Cronbach alpha ( $\alpha$ ). Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki koefisien Cronbach's Alpha  $>0,6$  (Ghozali, 2005).

### **3.6. Metode Analisis Data**

#### **3.6.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel, baik satu variabel atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lainnya (Sugiyono, 2004). Data yang menggunakan skema-skema dan gambaran analisis deskriptif yang digunakan untuk mengetahui karakteristik responden. Deskriptif tersebut terhadap subyek penelitian berdasarkan data variabel yang diperoleh dan subyek yang diteliti dan dimaksudkan untuk pengujian hipotesis.

#### **3.6.2. Analisis *Structural Equation Model***

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan program AMOS.21. Data yang telah dikumpulkan berdasarkan kuesioner kemudian dilakukan analisis untuk mengolah data tersebut agar hasilnya dapat dianalisis sesuai dengan kebutuhan dan sesuai dengan permasalahan yang telah ditentukan. Alat analisis yang dimaksud adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Model persamaan

struktural (*Structural Equation Modeling*) adalah generasi kedua teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Ghozali, 2005).

*Structural Equation Modeling* (SEM) ini digunakan untuk :

- 1) menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM.
- 2) Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis.

*Structural Equation Modeling* (SEM) dilakukan dengan bantuan program AMOS. Program AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis.

Menurut Ferdinand (2002) langkah-langkah yang dilakukan untuk membuat permodelan yang lengkap adalah sebagai berikut :

1. Menggunakan model yang berbasis teori

Langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengembangkan sebuah model penelitian dengan dukungan teori yang kuat melalui berbagai telaah pustaka dan sumber-sumber ilmiah yang berhubungan dengan model yang sedang dikembangkan. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan.

2. Membuat diagram alur (*path diagram*)

Dalam langkah kedua ini, model yang telah dibangun pada tahap pertama digambarkan dalam diagram alur untuk mempermudah melihat

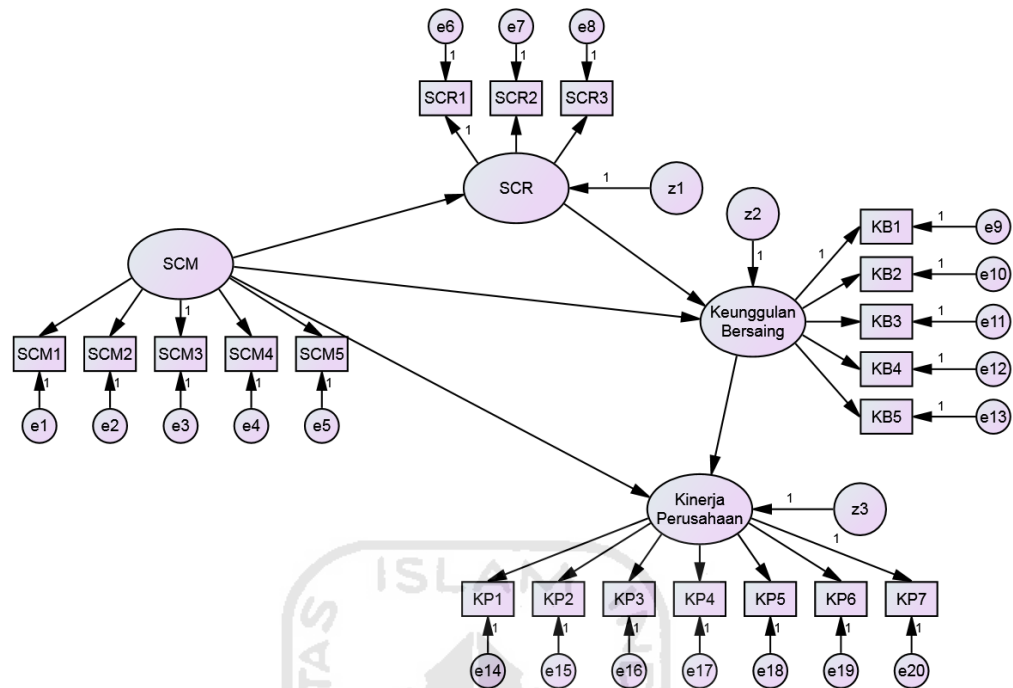
hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji (Hair et al, 1995). Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk ditunjukkan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausalitas yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Sedangkan anak panah yang melengkung menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dibedakan menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Setelah model penelitian dikembangkan dan digambarkan pada diagram alur maka langkah selanjutnya adalah mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan yang dibangun terdiri dari (Hair et.al 1995) :

a) Persamaan-persamaan structural (*structural equation*)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Persamaan structural dibangun dengan pedoman sebagai berikut : (Ghozali, 2005)



Gambar 1. Diagram Alur SEM

Persamaan yang dapat dibangun adalah

$$SCR = \gamma_{11} SCM + z_1$$

$$KB = \gamma_{12} SCM + \beta_{11} SCR + z_2$$

$$KJ = \gamma_{13} SCM + \beta_{12} KB + z_3$$

Keterangan :

SCR = Respon Rantai Pasokan

KB = Keunggulan Bersaing (Competitiveness)

SCF = *Supply Chain Flexibility*

KP = Kinerja Perusahaan

e dan z = error estimasi

$\gamma$  = koefisien hubungan variabel eksogen terhadap endogen



$\beta$  = koefisien hubungan variabel endogen terhadap endogen

#### 4. Mengevaluasi kriteria *Goodness of fit*

Pada langkah kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Untuk itu tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM, yaitu observasi independen, random sampling dari responden dan linearitas dari semua hubungan. Pengukuran *goodness of fit* dapat dibagi menjadi tiga, yaitu : *absolute fit measures*, *increment fit measures* dan *parsimonious fit measures* (hair et al, 1995).

Secara ringkas indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam table

**Tabel 1.**  
***Goodness of Fit Indexes***

No	<i>Goodness of Fit Indexes</i>	<i>Cut of Value</i>
1	<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil
2	<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$
3	<i>RMSEA</i>	$\leq 0.08$
4	<i>GFI</i>	$\geq 0.90$
5	<i>AGFI</i>	$\geq 0.90$
6	<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2.00$
7	<i>TLI</i>	$\geq 0.90$
8	<i>CFI</i>	$\geq 0.90$

Sumber : (Ghozali, 2005)

## 5. Uji Signifikansi Model / Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilihat dari tingkat signifikansi hubungan kausalitas antar variabel dengan ketentuan sebagai berikut:

Jika probabilitas  $\leq 0,05$ , maka terdapat pengaruh secara signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen

Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka tidak terdapat pengaruh secara signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen



## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel, baik satu variabel atau lebih (*independen*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lainnya (Sugiyono, 2004). Statistik deskriptif berupa karakteristik responden, serta penilaian manajer terhadap variabel penelitian.

##### 4.1.1. Karakteristik Responden

###### a. Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin responden, terdiri atas dua kelompok, yaitu kelompok laki - laki dan perempuan. Hasil analisis data ini diperoleh persentase responden berdasarkan jenis kelamin seperti ditunjukkan pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1**  
**Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	60	60%
Wanita	40	40%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa manajer pada industri kecil dan menengah di Kabupaten Sleman yang menerapkan SCM adalah berjenis kelamin pria yaitu sebanyak 60 orang atau sebesar 60% dan

sisanya sebesar 40 orang atau 40% berjenis kelamin wanita. Hal ini menunjukkan bahwa yang menjadi manajer mayoritas adalah pria dibandingkan wanita.

#### **b. Umur Responden**

Hasil analisis data ini diperoleh persentase responden berdasarkan umur seperti ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2**  
**Umur Responden**

Umur	Jumlah	Persentase
< 35 tahun	15	15%
35 - 45 tahun	44	44%
46 - 55 tahun	23	23%
> 55 tahun	18	18%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa manajer pada industri kecil dan menengah di Kabupaten Sleman Yogyakarta adalah berumur antara 35 – 45 tahun yaitu sebanyak 44 orang atau sebesar 44%, berusia antara 46 – 55 tahun sebesar 23 orang atau 23%, kurang dari 35 tahun sebanyak 15 orang atau 15%, dan lebih dari 55 tahun sebesar 18 orang atau 18%. Hal ini menunjukkan bahwa yang menjadi manajer mayoritas sudah dewasa, sehingga memiliki pengalaman yang cukup dalam pekerjaannya.

#### **c. Pendidikan terakhir Responden**

Hasil analisis data ini diperoleh persentase responden berdasarkan pendidikan terakhir seperti ditunjukkan pada tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan terakhir Responden**

Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase
SD	3	3%
SMP	9	9%
SMA	53	53%
Diploma	14	14%
Sarjana	21	21%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa manajer pada industri kecil dan menengah di Kabupaten Sleman Yogyakarta berpendidikan terakhir SMA yaitu sebanyak 53 orang atau sebesar 53%, berpendidikan Sarjana sebesar 21 orang atau 21%, Diploma sebesar 14 orang atau 14%, SMP sebesar 9 orang atau 9%, dan berpendidikan terakhir SD sebesar 3 orang tau 3%. Hal ini menunjukkan bahwa yang menjadi manajer mayoritas berpendidikan menengah keatas.

**d. Umur perusahaan**

Hasil analisis data ini diperoleh persentase responden berdasarkan umur perusahaan seperti ditunjukkan pada tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4**  
**Umur perusahaan**

Umur perusahaan	Jumlah	Persentase
< 5 tahun	22	22%
5 - 10 tahun	46	46%
11 - 15 tahun	16	16%
16 - 20 tahun	10	10%
> 20 tahun	6	6%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa umur perusahaan antara 5 – 10 tahun sebanyak 46 responden atau sebesar 46%, berusia kurang dari 5 tahun sebesar 22 responden atau 22%, antara 11 – 15 tahun sebesar 16 responden atau 16%, dan perusahaan berusia antara 16 - 20 tahun sebesar 10% serta lebih dari 20 tahun sebesar 6%. Hal ini menunjukkan bahwa Industri Kecil dan Menengah di Kabupaten Sleman Yogyakarta mayoritas telah cukup lama berdiri.

**e. Pangsa pasar**

Hasil analisis data ini diperoleh persentase responden berdasarkan pangsa pasar seperti ditunjukkan pada tabel 4.5 berikut:

**Tabel 4.5**  
**Pangsa pasar**

Pangsa pasar	Jumlah	Persentase
Lokal	57	57%
Nasional	33	33%
Internasional	10	10%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa pangsa pasar industri kecil dan menengah di Kabupaten Sleman mayoritas adalah lokal yaitu sebanyak 30 orang atau sebesar 57%. Sedangkan pangsa pasar nasional sebesar 33%, dan internasional sebesar 10%. Hal ini menunjukkan bahwa pangsa pasar lokal masih mendominasi penjualan produk UKM di Kabupaten Sleman Yogyakarta.

4.1.2.



## **Persepsi Manajer terhadap Variabel Kinerja Perusahaan, SCM Dan Respon rantai pasokan**

Analisis ini menjelaskan tentang deskriptif penilaian responden terhadap variabel - variabel penelitian yang terdiri dari Kinerja Perusahaan, SCM dan Respon rantai pasokan. Penilaian terhadap variabel penelitian ini diukur dengan skor terendah 1 (sangat tidak setuju), dan skor tertinggi adalah 5 (Sangat setuju). Sehingga dalam menentukan kriteria penilaian manajer terhadap variabel penelitian dapat dilakukan dengan interval sebagai berikut :

Skor persepsi terendah adalah : 1

Skor persepsi tertinggi adalah : 5

$$\text{Interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

Sehingga diperoleh batasan persepsi adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,79 = Sangat Tidak Setuju

1,80 – 2,59 = Tidak Setuju

2,60 – 3,39 = Cukup

3,40 – 4,19 = Setuju

4,20 – 5,00 = Sangat Setuju

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel penelitian dapat ditunjukkan dengan tabel berikut :



## Variabel Kinerja Perusahaan (Y)

Hasil analisis deskriptif pada variabel Kinerja Perusahaan dapat ditunjukkan pada tabel berikut ;

**Tabel 4.6**  
**Penilaian Variabel Kinerja Perusahaan**

No	Variabel Kinerja Perusahaan	Mean	Rata - rata
1	Market share (pangsa pasar)	3.43	Setuju
2	Return on investment (rasio laba).	3.35	Setuju
3	Pertumbuhan pangsa pasar.	3.52	Setuju
4	Pertumbuhan penjualan.	3.37	Cukup Setuju
5	Pertumbuhan rasio laba atas investasi	3.35	Cukup Setuju
6	Profit margin atas penjualan	3.54	Setuju
7	Tingkat Persaingan secara umum.	3.36	Cukup Setuju
	Rata - rata total	3.36	Cukup Setuju

Sumber : Data Primer yang diolah 2016

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap Kinerja Perusahaan adalah sebesar 3,36. Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada Profit margin atas penjualan dengan rata-rata sebesar 3,54 (setuju), dan penilaian terendah terjadi pada Return on investment (rasio laba).dengan rata – rata sebesar 3,36 (cukup setuju). Hal ini berarti manajer telah memberikan penilaian yang cukup setuju terhadap variabel Kinerja Perusahaan karena berada pada interval 2,80 – 3,39. Hal ini disebabkan karena perusahaan mampu mencapai pangsa pasar yang telah ditargetkan, mampu meningkatkan laba perusahaan dan mampu bersaing.

## Variabel Manajemen rantai pasokan (Z)

Hasil analisis deskriptif pada variabel Manajemen rantai pasokan dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.7**  
**Penilaian Variabel Respon rantai pasokan**

No	Item Respon rantai pasokan	Rata-rata	Kategori
<b><i>Strategic Supplier Partnership</i></b>			
1	Perusahaan kami senantiasa mengutamakan kualitas sebagai kriteria utama dalam memilih pemasok	3.55	Setuju
2	Perusahaan kami senantiasa menyelesaikan masalah bersama-sama dengan pemasok	3.45	Setuju
3	Perusahaan kami membantu (memberi masukan) kepada pemasok dalam meningkatkan kualitas produk	3.66	Setuju
4	Perusahaan kami memiliki program perbaikan terus-menerus ( <i>continuous improvement</i> ) yang melibatkan pemasok	3.70	Setuju
5	Perusahaan kami senantiasa mengikutsertakan pemasok dalam menetapkan perencanaan produk.	3.66	Setuju
6	Perusahaan kami senantiasa mengikutsertakan pemasok dalam mengembangkan produk baru	3.59	Setuju
<b><i>Customer Relationship</i></b>			
7	Perusahaan kami senantiasa berinteraksi dengan pelanggan untuk menetapkan standar kinerja	3.43	Setuju
8	Perusahaan kami senantiasa mengevaluasi kepuasan pelanggan	3.49	Setuju
9	Perusahaan kami senantiasa bekerjasama dengan pemasok dalam menyelesaikan masalah	3.68	Setuju
10	Perusahaan kami senantiasa mencari tahu apa keinginan pasar dimasa depan ( <i>future expectation</i> )	3.64	Setuju
11	Perusahaan kami senantiasa memfasilitasi pelanggan yang membutuhkan bantuan / mengadakan komplain	3.60	Setuju
<b><i>Information Sharing</i></b>			
12	Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang dapat dilaksanakan tepat waktu.	3.68	Setuju
13	Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang cukup akurat.	3.52	Setuju
14	Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang dapat berjalan sampai selesai.	3.48	Setuju
15	Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang kami termasuk dalam kriteria cukup.	3.68	Setuju
16	Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang kami dapat diandalkan.	3.72	Setuju

<i>Level of Information Quality</i>			
17	Pertukaran informasi antara kami dengan mitra dagang kami tepat waktu.	3.52	Setuju
18	Pertukaran informasi antara kami dengan mitra dagang kami cukup akurat.	3.76	Setuju
19	Pertukaran informasi antara kami dengan mitra dagang kami cukup komplet.	3.75	Setuju
20	Pertukaran informasi antara kami dengan mitra dagang kami cukup.	3.94	Setuju
21	Pertukaran informasi antara kami dengan mitra dagang kami handal	3.64	Setuju
<i>Postponement</i>			
22	Produk kami dirancang untuk modul perakitan.	3.83	Setuju
23	Kami akan menunda kegiatan produksi berikutnya sampai pesanan pelanggan benar-benar telah diterima.	3.48	Setuju
24	Kami menunda kegiatan produksi berikutnya sampai benar-benar posisi pelanggan masuk dalam rantai pasokan.	3.47	Setuju
	Rata-rata	3.76	Setuju

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap manajemen rantai pasokan adalah sebesar 3,76. Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada item Pertukaran informasi antara kami dengan mitra dagang kami cukup.dengan rata-rata sebesar 3,94 (setuju), dan penilaian terendah terjadi pada Perusahaan kami senantiasa berinteraksi dengan pelanggan untuk menetapkan standar kinerja dengan rata – rata sebesar 3,43 (setuju). Hal ini berarti manajer perusahaan telah memberikan penilaian yang setuju terhadap variabel manajemen rantai pasokan karena berada pada interval 3,40 – 4,19. Hal ini disebabkan karena perusahaan merealisasikan sebuah proses / kegiatan merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah digabung dengan berbagai bentuk

pemikiran dan analisa dari macam-macam sumber yang kompeten.

### Variabel Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing terdiri dari 15 item pertanyaan, hasil analisis deskriptif dapat ditunjukkan pada table 4.10 berikut :

**Tabel 4.8**  
**Penilaian Variabel Keunggulan Bersaing**

No	Pernyataan	Rata2	Kategori
<b>Harga</b>			
1	Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.	3.25	Cukup
2	Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.	3.58	Setuju
<b>Kualitas</b>			
3	Kami mampu bersaing berdasarkan kualitas.	3.57	Setuju
4	Kami menawarkan produk-produk yang sangat handal.	3.70	Setuju
5	Kami menawarkan produk-produk yang sangat tahan lama	3.44	Setuju
6	Kami menawarkan produk-produk berkualitas tinggi untuk pelanggan kami..	3.65	Setuju
<b>Delivery Dependability</b>			
7	Kami mengantarkan pesanan kepada pelanggan tepat waktu.	3.50	Setuju
8	Kami menyediakan pengiriman yang dapat diandalkan.	3.33	Cukup
<b>Inovasi Produk</b>			
9	Kami menyediakan produk yang disesuaikan dengan permintaan pasar.	3.47	Setuju
10	Kami mengubah penawaran produk kami untuk memenuhi kebutuhan klien.	3.57	Setuju
11	Kami merespon setiap permintaan pelanggan dengan feature produk yang baru	3.54	Setuju
<b>Time to Market</b>			
12	Kami memberikan produk ke pasar dengan cepat.	3.53	Setuju
13	Kami adalah perusahaan pertama yang memperkenalkan produk baru di pasar.	3.44	Setuju
14	Kami memasarkan lebih cepat dari rata-rata industri gerabah	3.63	Setuju
15	Kami memiliki pengembangan produk yang cepat.	3.52	Setuju
	Rata-rata	3.51	Setuju

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa rata - rata penilaian responden terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 3,51. Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada item Kami menawarkan produk-produk yang sangat handal dengan rata-rata sebesar 3,70 (setuju), dan penilaian terendah terjadi pada item Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing dengan rata – rata sebesar 3,25 (cukup). Hal ini berarti manajer telah memberikan penilaian yang setuju terhadap variabel keunggulan bersaing karena berada pada interval 3,40 – 4,19. Hal ini disebabkan karena perusahaan memiliki kemampuan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing.

#### **Variabel Respon Rantai Pasokan**

Respon rantai pasokan terdiri dari 18 item pertanyaan, hasil analisis deskriptif dapat ditunjukkan pada table 4.9 berikut :

**Tabel 4.9**  
**Penilaian Variabel Respon Rantai Pasokan**

No	Pernyataan	Rata2	Kategori
	<b>respon terhadap sistem operasi</b>		
1	Sistem operasi kami merespon dengan cepat terhadap perubahan volume produk yang diminta oleh pelanggan	3.73	Setuju
2	Sistem operasi kami merespon dengan cepat terhadap perubahan bauran produk yang diminta oleh pelanggan	3.67	Setuju
3	Sistem operasi kami secara efektif mempercepat pesanan pelanggan darurat	3.79	Setuju
4	Sistem operasi kami cepat mengkonfigurasi peralatan untuk mengatasi perubahan permintaan	3.70	Setuju
5	Sistem operasi kami dengan cepat direlokasi pegawai untuk mengatasi perubahan permintaan	3.70	Setuju

6	Sistem operasi kami dengan cepat berubah dalam proses manufaktur untuk mengatasi perubahan permintaan	3.82	Setuju
7	Sistem operasi kami dengan cepat menyesuaikan kapasitas untuk mengatasi perubahan permintaan.	3.82	Setuju
<b>respon pada proses logistik</b>			
1	Sistem logistik kami merespon dengan cepat terhadap perubahan permintaan tak terduga	3.69	Setuju
2	Sistem logistik kami cepat menyesuaikan kapasitas gudang untuk mengatasi perubahan permintaan	3.66	Setuju
3	Sistem logistik kami cepat bervariasi operator transportasi untuk mengatasi perubahan permintaan	3.84	Setuju
4	Sistem logistik kami cepat mengakomodasi permintaan pelanggan khusus atau non-rutin	3.80	Setuju
5	Sistem logistik kami secara efektif memberikan dipercepat	3.74	Setuju
<b>responsif pada jaringan pemasok</b>			
1	Pemasok utama kami mengubah volume produk dalam waktu relatif singkat	3.88	Setuju
2	Pemasok utama kami mengubah bauran produk dalam waktu yang relatif singkat	3.69	Setuju
3	Pemasok utama kami konsisten mengakomodasi permintaan kami	3.74	Setuju
4	Pemasok utama kami menyediakan cepat dari logistik ke kami	3.74	Setuju
5	Pemasok utama kami telah memberikan catatan tepat waktu tentang pengiriman dengan kami	3.81	Setuju
6	Pemasok utama kami secara efektif mempercepat perintah darurat kami	3.83	Setuju
	<b>Rata-rata</b>	3.76	Setuju

Sumber : Data Primer yang diolah, 2016

Berdasarkan hasil analisis deskriptif seperti pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa rata - rata penilaian responden terhadap respon rantai pasokan adalah sebesar 3,76. Sedangkan penilaian tertinggi terjadi pada item Pemasok utama kami mengubah volume produk dalam waktu relatif singkat dengan rata-rata sebesar 3,88 (setuju), dan penilaian terendah terjadi pada item Sistem logistik kami cepat menyesuaikan kapasitas gudang untuk mengatasi perubahan

permintaan dengan rata – rata sebesar 3,66 (setuju). Hal ini berarti manajer telah memberikan penilaian yang setuju terhadap variabel respon rantai pasokan karena berada pada interval 3,40 – 4,19. Hal ini disebabkan karena perusahaan telah memiliki kemampuan rantai pasokan untuk cepat mengatasi perubahan dan permintaan di pasar (Holweg, 2005), yang menyiratkan bahwa kecepatan dan fleksibilitas dikombinasikan bentuk responsif.

## 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Uji validitas dilakukan pada setiap butir pertanyaan. Bila ternyata semua skor semua item yang disusun berdasarkan dimensi konsep berkorelasi dengan skor totalnya, maka dapat disimpulkan bahwa alat pengukur tersebut mempunyai validitas konstruk dengan teknik *product moment* (Soehardi Sigit, 2003). Suatu item dikatakan valid jika memiliki koefisien korelasi ( $r$  hitung) lebih besar dari korelasi tabel ( $r_{\text{tabel}}$ ) (Ghozali, 2005). Hasil Uji

Validitas dapat ditunjukkan pada tabel 4.10 berikut :

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Koef. Korelasi	r tabel	Keterangan
Kinerja Perusahaan	KP1	0.795	0.196	Valid
	KP2	0.886	0.196	Valid
	KP3	0.923	0.196	Valid

	KP4	0.842	0.196	Valid
	KP5	0.890	0.196	Valid
	KP6	0.883	0.196	Valid
	KP7	0.798	0.196	Valid
Praktek SCM	SCM1	0.654	0.196	Valid
	SCM2	0.766	0.196	Valid
	SCM3	0.781	0.196	Valid
	SCM4	0.714	0.196	Valid
	SCM5	0.765	0.196	Valid
	SCM6	0.823	0.196	Valid
	SCM7	0.751	0.196	Valid
	SCM8	0.713	0.196	Valid
	SCM9	0.767	0.196	Valid
	SCM10	0.602	0.196	Valid
	SCM11	0.732	0.196	Valid
	SCM12	0.650	0.196	Valid
	SCM13	0.769	0.196	Valid
	SCM14	0.751	0.196	Valid
	SCM15	0.828	0.196	Valid
	SCM16	0.693	0.196	Valid
	SCM17	0.726	0.196	Valid
	SCM18	0.689	0.196	Valid
	SCM19	0.684	0.196	Valid
	SCM20	0.281	0.196	Valid
	SCM21	0.775	0.196	Valid
	SCM22	0.786	0.196	Valid
	SCM23	0.675	0.196	Valid
	SCM24	0.714	0.196	Valid
Keunggulan Bersaing	KB1	0.600	0.196	Valid
	KB2	0.827	0.196	Valid
	KB3	0.755	0.196	Valid
	KB4	0.627	0.196	Valid
	KB5	0.674	0.196	Valid
	KB6	0.783	0.196	Valid
	KB7	0.691	0.196	Valid
	KB8	0.761	0.196	Valid
	KB9	0.837	0.196	Valid
	KB10	0.762	0.196	Valid
	KB11	0.843	0.196	Valid
	KB12	0.703	0.196	Valid
	KB13	0.726	0.196	Valid



	KB14	0.651	0.196	Valid
	KB15	0.795	0.196	Valid
Praktek SCR	SCR1	0.821	0.196	Valid
	SCR2	0.858	0.196	Valid
	SCR3	0.866	0.196	Valid
	SCR4	0.881	0.196	Valid
	SCR5	0.795	0.196	Valid
	SCR6	0.866	0.196	Valid
	SCR7	0.886	0.196	Valid
	SCR8	0.781	0.196	Valid
	SCR9	0.856	0.196	Valid
	SCR10	0.863	0.196	Valid
	SCR11	0.852	0.196	Valid
	SCR12	0.781	0.196	Valid
	SCR13	0.864	0.196	Valid
	SCR14	0.795	0.196	Valid
	SCR15	0.804	0.196	Valid
	SCR16	0.821	0.196	Valid
	SCR17	0.933	0.196	Valid
	SCR18	0.937	0.196	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.10 diketahui hasil perhitungan koefisien korelasi ( $r_{xy}$ ) seluruhnya mempunyai  $r_{hitung}$  yang lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh butir dinyatakan valid, dan seluruh butir pertanyaan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

#### 4.1.2. Uji Reliabilitas

Pengujian tingkat reliabilitas ini menggunakan alat bantu komputer program SPSS 17 yang memberikan fasilitas untuk reliabilitas dengan uji statistik Cronbach alpha ( $\alpha$ ). Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika

memiliki koefisien Cronbach's Alpha >0,6 (Ghozali, 2005). Hasil pengujian reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel 4.2 berikut :

**Tabel 4.11**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Alpha Crobach	Nilai kritis	Hasil
Kinerja Perusahaan	0.941	0.6	Reliabel
<i>Supply Chain management</i>	0.930	0.6	Reliabel
Keunggulan Bersaing	0.940	0.6	Reliabel
Respon rantai pasokan	0.977	0.6	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien *Cronbach Alpha* seluruh variabel lebih besar dari 0,6, maka semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal, dan seluruh butir pertanyaan dalam penelitian ini dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

#### 4.2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur atau *Path Analisis* dan uji asumsi SEM. Model analisis jalur ini digunakan analisis SEM (*Structural Equation Model*) yaitu sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Analisis ini dipilih untuk mengetahui pengaruh secara bertahap yaitu *Supplay Chain Management (SCM)* terhadap kinerja perusahaan melalui *Supply Chain Responsiveness* dan keunggulan bersaing. Namun demikian sebelum dilakukan analisis data terlebih dahulu dilakukan uji asumsi SEM.

Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan

dan pengolahan data yang dianalisis dengan permodelan SEM adalah sebagai berikut :

### **1. Uji Goodness of Fit (Uji Ketepatan Model)**

Berdasarkan hasil pengujian tersebut, indikator-indikator *goodness of fit* secara umum menunjukkan bahwa model pengukuran yang digunakan dapat diterima. Berikut masing-masing pengujian *goodness of fit* pada model penelitian



**Tabel 4.12**

***Measurement Model – Goodness of fit***

Goodness of fit	Cut – off Value	Hasil Model	Keterangan
$X^2 - Chi\ square$	Diharapkan nilainya kecil Dengan DF=141 nilai tabelnya = 169,7	158,941	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,143	Baik
Cmin/DF	$\leq 2$	1,127	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,876	Marginal
RMSEA	$\leq 0,079$	0,036	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,815	Marginal
TLI	$\geq 0,90$	0,987	Baik
CFI	$> 0,90$	0,991	Baik

Sumber : Data Primer yang diolah 2016

Nilai  $X^2 - Chi\ square$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,143 > 0,05$  atau  $Chi\ square$  hitung sebesar  $158,941 < Chi\ square$  tabel 169,7. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  yang menyatakan tidak terdapat perbedaan antara matrik kovarians sampel dengan matrik kovarians populasi yang diestimasi dapat diterima . Artinya matrik kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi adalah sama.

Berdasarkan analisis terhadap *goodnes of fit* – GFI mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan. Tingkat penerimaan yang direkomendasikan  $GFI > 0,90$ . Hasil menunjukkan nilai GFI sebesar  $0,876 < 0,9$ , sehingga model memiliki fit yang Baik.

*Adjusted Goodness of fit Index* – AGFI sebagai pengembangan indeks GFI, merupakan indeks yang telah disesuaikan dengan rasio *degree of*

*freedom model* yang diusulkan dengan dengan *degree of freedom* dari null model. Hasil penelitian menunjukkan nilai AGFI sebesar 0,815 yang nilainya mendekati nilai AGFI yang direkomendasikan  $> 0,9$ , sehingga menunjukkan bahwa model ini memiliki fit yang marginal.

*Tucker Lewis Index* – TLI merupakan alternatif *incremental fit index* yang membandingkan model yang diuji dengan *baseline*. Nilai yang direkomendasikan sebagai tingkat kesesuaian yang baik adalah  $\geq 0,90$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai TLI sebesar 0,987 sehingga dapat dinyatakan bahwa tingkat kesesuaian berada pada kriteria yang baik.

*Comparative Fit Index* – CFI, merupakan indeks kesesuaian *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan model null. Nilai yang direkomendasikan CFI  $\geq 0,90$ . Sementara hasil pengujian sebesar 0,991, menunjukkan bahwa model adalah baik.

*The minimum Sampel Discrepancy Function* – CMIN/DF merupakan indeks kesesuaian parsimonious yang mengukur hubungan *goodnes of fit* model dan jumlah koefisien-koefisien yang diestimasi yang diharapkan untuk mencapai tingkat kesesuaian. Hasil CMIN/DF sebesar 1,127 yang nilainya lebih kecil dari nilai yang direkomendasikan CMIN/DF  $< 2,0$ , menunjukkan model fit yang baik.

*The Root Mean Square Error of Approximation* – RMSEA, indeks yang digunakan untuk mengkompensasi *Chi square* Statistik dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodnes of fit* yang dapat diharapkan

bila model diestimasi dalam populasi. Nilai penerimaan yang direkomendasikan  $\leq 0,08$ , sementara hasil pengujian sebesar 0,036, menunjukkan bahwa model adalah baik.

Dari analisis kesesuaian model tersebut menunjukkan bahwa jika ditinjau GFI dan AGFI saja model Jalur yang digunakan cukup baik (Marginal). Namun menurut Ghozali (2005) menyatakan bahwa terdapat model yang kurang baik, karena itu dicari ukuran model fit yang lain.

Hasil pengujian yang lain yang ditinjau dari nilai *Chi square* ( $p=0,143>0,05$ ) CMIN/DF (1,127<2), RMSEA (0,036<0,08), TLI (0,987>0,9), dan CFI (0,991<0,90), menunjukkan model yang baik. Dengan mengacu pada pendapat yang dikemukakan Ghozali, maka model jalur yang diajukan dalam penelitian ini sudah memenuhi asumsi *Goodness of Fit* (Model fit yang baik)

#### 4.4. Pengujian Hipotesis dan Pembahasan Hasil Penelitian

Pengujian hipotesis dengan Analisis SEM diperoleh hasil jalur sebagai berikut:

##### Gambar 4.1. Hasil Pengujian model Penelitian

Berdasarkan gambar diatas maka dapat dijelaskan hasil pengujian hipotesis pertama hingga hipotesis keempat:

Sedangkan estimasi hasil analisis SEM dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 4.13**

### Estimasi Hasil Analisis SEM

			Standardized Estimate	C.R.	P
SCR	<---	SCM	0.438	4.679	0.000
Keunggulan_Bersaing	<---	SCR	0.318	3.266	0.001
Keunggulan_Bersaing	<---	SCM	0.276	2.799	0.005
Kinerja_Perusahaan	<---	SCM	0.281	2.821	0.005
Kinerja_Perusahaan	<---	Keunggulan_Bersaing	0.370	3.550	0.000

Sumber: Lampiran 5-

Dari gambar 4.1 dan tabel 4.13 maka dapat ditulis beberapa persamaan struktural yang dijadikan sebagai pedoman untuk menguji hipotesis pertama hingga hipotesis kelima.

**Persamaan 1**  $SCR = 0,438SCM +$

**Persamaan 2**  $KB = 0,276 SCM + 0,318SCR +$

**Persamaan 3**  $KP = 0,281 SCM + 0,370 KB +$

Keterangan :

SCR = Respon Rantai Pasokan

KB = Keunggulan Bersaing (Competitiveness)

SCM = *Supply Chain Flexibility*

KP = Kinerja Perusahaan

#### 4.4.1.

## **Pengujian Hipotesis Alternatif Pertama dan Pembahasan**

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan hipotesis alternatif pertama bahwa “:Terdapat pengaruh positif *Supply Chain management* terhadap Respon Rantai Pasokan”. Hasil pengujian dengan analisis Jalur (SEM) dapat diketahui bobot koefisien regresi terstandarisasi *Supply Chain management* terhadap Respon rantai pasokan adalah sebesar 0,438 dengan nilai p-value ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini berarti *Supply Chain management (SCM)* berpengaruh secara langsung dan signifikan positif terhadap Respon rantai pasokan. Dengan demikian hipotesis pertama **dapat didukung**

Jika dilihat dari nilai bobot pengaruh langsung (standardized) yang bernilai positif menunjukkan bahwa semakin baik *Supply Chain management (SCM)* maka semakin tinggi *Supply Chain Responsiveness* pada UKM di Kabupaten Sleman. Model konseptual rantai pasokan yang dikembangkan dalam studi ini menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen rantai pasokan memiliki dampak langsung terhadap kinerja rantai pasokan (Suhong Li *et.al.*, 2006, Suharto dan Devie (2013). Praktik-praktik manajemen rantai pasokan diharapkan dapat meningkatkan kinerja rantai pasokan secara menyeluruh. Misalnya kemitraan strategik pemasok memiliki pengaruh langsung terhadap biaya dan tingkat respon terhadap kebutuhan manajer (Carr & Person, 1999), praktik-praktik hubungan dengan manajer juga memiliki pengaruh terhadap tingkat responsif perusahaan terhadap kebutuhan



manajer (De Toni & Nassimbeni, 2000). Makin tingginya *level information sharing* akan mengakibatkan makin rendahnya biaya (Lin, Huang, & Lin, 2002).

#### 4.4.2. Pengujian Hipotesis Alternatif Kedua dan Pembahasan

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan hipotesis alternatif kedua bahwa “Terdapat pengaruh positif *Supply Chain management* terhadap Keunggulan Bersaing”. Hasil pengujian dengan analisis Jalur (SEM) dapat diketahui bobot koefisien regresi terstandarisasi *Supply Chain management (SCM)* terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 0,276 dengan nilai *p-value* ( $0,005 < 0,05$ ). Hal ini berarti *Supply Chain management* berpengaruh secara langsung dan signifikan positif terhadap keunggulan bersaing pada UKM di Kabupaten Sleman. Dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini **dapat didukung**.

Hal ini berarti semakin baik manajemen rantai pasokan maka keunggulan bersaing semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Suhong Li *et.al.*, (2006), Suharto dan Devie (2013) menemukan bahwa *Supply Chain Management* berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan bersaing. *Supply Chain management* adalah seperangkat pendekatan untuk mengoptimalkan integrasi supplier, manufaktur, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, untuk meminimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap manajer. Tujuan yang hendak dicapai dari setiap *Supply Chain*

adalah untuk memaksimalkan nilai yang dihasilkan secara keseluruhan. *Supply Chain* yang terintegrasi akan meningkatkan keseluruhan nilai yang dihasilkan oleh *Supply Chain* tersebut sehingga mampu bersaing di pasar.

#### 4.4.3. Pengujian Hipotesis Alternatif Ketiga dan Pembahasan

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan hipotesis alternatif ketiga bahwa “Terdapat pengaruh positif *Supply Chain management* terhadap Kinerja Perusahaan”. Hasil pengujian dengan analisis Jalur (SEM) dapat diketahui bobot koefisien regresi terstandarisasi *Supply Chain management* terhadap Kinerja perusahaan adalah sebesar 0,281 dengan nilai p-value ( $0,005 < 0,05$ ). Hal ini berarti *Supply Chain management* berpengaruh secara langsung dan signifikan positif terhadap kinerja perusahaan pada UKM di kabupaten Sleman. Dengan demikian hipotesis ketiga **dapat didukung**

Hal ini berarti semakin baik manajemen rantai pasokan maka keunggulan bersaing semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Suhong Li *et.al.*, (2006), Thatte *et.al* (2013) yang menemukan bahwa *Supply Chain Management* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan .

*Supply Chain management* adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisienkan integrasi supplier, manufaktur, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, untuk meminimasi biaya dan

memberikan kepuasan layanan terhadap manajer. Tujuan yang hendak dicapai dari setiap *Supply Chain* adalah untuk memaksimalkan nilai yang dihasilkan secara keseluruhan. *Supply Chain* yang terintegrasi akan meningkatkan keseluruhan nilai yang dihasilkan oleh *Supply Chain* tersebut sehingga mampu bersaing di pasar.

#### 4.4.4. Pengujian Hipotesis Alternatif Keempat dan Pembahasan

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan hipotesis alternatif ketiga bahwa “Terdapat pengaruh positif *Supply Chain Responsiveness* terhadap Keunggulan Bersaing”. Hasil pengujian dengan analisis Jalur (SEM) dapat diketahui bobot koefisien regresi terstandarisasi *Supply Chain Responsiveness* terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 0,318 dengan nilai p-value ( $0,001 < 0,05$ ). Hal ini berarti *Supply Chain Responsiveness* berpengaruh secara langsung dan signifikan positif terhadap keunggulan bersaing pada UKM di kabupaten Sleman. Dengan demikian hipotesis keempat **dapat didukung**.

Rekayasa efektif dalam pengurangan waktu siklus dapat menyebabkan perbaikan yang signifikan dalam penghematan manufaktur dan biaya persediaan serta produktivitas (Towill, 1996). Dia lebih jauh berpendapat bahwa pengurangan *lead time* adalah kondisi yang diperlukan untuk respon rantai pasokan dan yang selanjutnya mengurangi waktu ke pasar. Allnoch (1997), dalam sebuah studi dari 225 pabrik menemukan bahwa perusahaan rata-rata membutuhkan lebih banyak waktu untuk

menanggapi perubahan permintaan pelanggan daripada perusahaan terkemuka. Dengan demikian, respon rantai pasokan memungkinkan perusahaan untuk merespons secara efektif dan cepat untuk ketidakpastian bisnis, sehingga memungkinkan mencapai posisi kompetitif yang unggul di pasar global (Swafford et al., 2006). Menjadi operasional responsif akan memungkinkan organisasi untuk bersaing berdasarkan biaya (karena keuntungan penggerak pertama), waktu ke pasar, dan pengiriman yang dapat diandalkan. *Responsiveness* logistik perusahaan (transportasi dan distribusi) merupakan proses yang akan memungkinkan untuk memperkenalkan produk baru lebih cepat dari pesaing (yaitu waktu ke pasar menurunkan), dan juga menyebabkan kemampuan yang lebih dari suatu perusahaan untuk menyediakan waktu dan *volume* produk yang dibutuhkan oleh pelanggan (yaitu meningkatkan pengiriman). Jika suatu perusahaan memiliki pemasok responsif ini dapat meningkatkan kemampuannya untuk lebih cepat memperkenalkan produk baru dan fitur di pasar (yaitu bersaing berdasarkan inovasi produk), mengurangi waktu ke pasar untuk produk baru, memberikan ketepatan waktu pengiriman (Thatte et al., 2013).

#### **4.4.5. Pengujian Hipotesis Alternatif Kelima dan Pembahasan**

Pada bab sebelumnya telah dikemukakan hipotesis alternatif kelima bahwa “Terdapat pengaruh positif Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan”. Hasil pengujian dengan analisis Jalur (SEM) dapat diketahui

bobot koefisien regresi terstandarisasi keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 0,370 dengan nilai p-value ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini berarti keunggulan bersaing berpengaruh secara langsung dan signifikan positif terhadap kinerja perusahaan pada UKM di kabupaten Sleman. Dengan demikian hipotesis kelima **dapat didukung**.

Hal ini berarti semakin baik keunggulan bersaing maka kinerja perusahaan semakin meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Suhong Li *et.al.*, (2006), Suharto dan Devie (2013) menemukan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif memiliki makna perusahaan memiliki kapabilitas dan dapat bersaing pada satu atau lebih kapabilitas berikut dibandingkan pesaingnya yaitu: harga lebih rendah, kualitas lebih tinggi, waktu pengiriman lebih cepat. Kapabilitas-kapabilitas tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh (Mentzer et al., 2000). Keunggulan kompetitif akan membawa pada peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh dan kinerja rantai pasokan. Dengan perkataan lain, keunggulan kompetitif akan membawa dampak pada peningkatan kinerja perusahaan, kepuasan manajer, loyalitas manajer, dan efektivitas hubungan antar perusahaan dalam rantai pasokan khususnya terkait dengan reliabilitas, responsiveness, fleksibilitas, biaya, dan aset (Anatan, 2010). Perusahaan yang mampu menawarkan barang

dengan harga lebih rendah dan kualitas lebih tinggi akan mampu meningkatkan penjualan, sehingga profit margin dan return on investment dapat ditingkatkan pula. Perusahaan dengan inovasi produk dan waktu pengiriman yang cepat dapat meningkatkan pangsa pasar dan penjualan yang memiliki makna bahwa perusahaan memiliki tingkat responsif, fleksibilitas, dan reliabilitas yang tinggi sehingga kemampuan untuk meningkatkan aset perusahaan lebih tinggi (Anatan, 2010).



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan tentang Pengaruh Praktek SCM terhadap Respon Rantai Pasokan dan Keunggulan Bersaing serta dampaknya terhadap Kinerja perusahaan (Studi pada UKM di Kabupaten Sleman), maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Terdapat pengaruh positif *Supply Chain management* terhadap Respon Rantai Pasokan, terbukti p value  $< 5\%$  ( $0.000 < 0.05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Supply Chain management (SCM)* maka semakin tinggi *Supply Chain Responsiveness* pada UKM di Kabupaten Sleman.

Terdapat pengaruh positif *Supply Chain management* terhadap Keunggulan Bersaing pada UKM di kabupaten Sleman, terbukti nilai p value  $< 5\%$  ( $0.001 < 0.05$ ). Semakin baik praktek *Supply Chain management* pada UKM di kabupaten Sleman maka semakin berhasil UKM tersebut ketika bersaing di pasaran.

Terdapat pengaruh positif *Supply Chain management* terhadap Kinerja Perusahaan pada UKM di kabupaten Sleman, terbukti nilai p value  $< 5\%$  ( $0.005 < 0.05$ ). Hal ini berarti semakin baik manajemen rantai pasokan maka kinerja perusahaan semakin meningkat.

Terdapat pengaruh positif *Supply Chain Responsiveness* terhadap Keunggulan

Bersaing pada UKM di kabupaten Sleman, terbukti nilai p value  $< 5\%$  ( $0.001 < 0.05$ ). Hal ini berarti semakin baik respon rantai pasokan maka keunggulan bersaing pada UKM di kabupten Sleman akan semakin baik.

Terdapat pengaruh positif keunggulan bersaing terhadap Kinerja Perusahaan pada UKM di kabupaten Sleman, terbukti nilai p value  $< 5\%$  ( $0.000 < 0.05$ ). Hal ini berarti semakin baik keunggulan bersaing maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat.

### **Saran**

Berdasarkan hasil kesimpulan maka dapat diusulkan berupa saran untuk UKM di Kabupaten Sleman yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan Respon rantai pasokan terutama pada indikator yang dinilai paling rendah misalnya mampu melakukan proses untuk mengubah pengetahuan ke dalam desain produk baru, sehingga inovasi produk akan selalu dihasilkan dan akhirnya mampu bersaing dipasar. Hal ini tentunya akan mendorong Kinerja Perusahaan menjadi lebih baik. Selain itu perlu dibangun sebuah divisi yang mampu mendukung sebuah interaksi antara atasan dengan bawahan atau antar karyawan agar dapat berbagai pengetahuan yang baik, sehingga kemampuan karyawan dapat merata dan hal ini akan mudah bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya.
2. Meningkatkan praktek *Supply Chain management* di UKM di kabupaten Sleman, terutama pada indikator pengurangan respon ke seluruh rantai pasokan. Dengan mengembangkan teknologi informasi yang ada, diharapkan hubungan antara pemasok, produsen, dan manajer akan



semakin terintegrasi dengan baik, sehingga waktu untuk bersinergi menjadi lebih cepat, sehingga respon di seluruh rantai pasokan menjadi lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, L. dan Ellitan, L., 2010, *Supply Chain Management, Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung.
- Ai-Chin Thoo , Abu Bakar Abdul Hamid, Huam Hon-Tat, Rohaizat Baharun, Rosman Md Yusoff dan Amran Rasli (2011) The Proposed Conceptual Model for Investigating Moderating Effects of Contextual Factors on Supply Chain management Practice-Performance Link in Malaysian Small and Medium Enterprises, *International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 12*
- Allnoch, A. (1997), Efficient Supply Chain Practices Mean Big Savings to Leading Manufacturers, *HE Solutions*, 29(7), pp. 8-9.
- Amabile, Teresa M., Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby dan Michael Herron, 1996, Assessing The Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, 39 (5) : 1154 – 1184
- Anderson David L, Lee Hau, 2000, *Synchronizes Suplly Chains the New Frontier, in Achieving Suplly Chain Excellence Through Technologi*, Montgomery Reserach, San Franscisco
- Indra Bastian. 2001. *Akuntansi Sektor Publik* ed.1. Yogyakarta. Badan Penerbit FE UGM.
- Bowersox, D.J., Stank, T.P., & Daugherty, P.J. (1999) Lean launch: Managing product introduction risk through response based logistics. *Journal of Production Innovation Management*, 16: 557
- Carr AS, Person JN. 1999, Strategically managed buyers–seller relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management* 1999;17(5): 497–519

- Carton, Robert B. (2004). *Measuring Organizational Performance : An Exploratory Study*. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial.
- Christopher, Martin. (1998). *Logistic and Supply chain Management : Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, London : Prentice-Hall, Inc
- Christopher, M. and Peck, H. (2004), Building the Resilient Supply Chain, *International Journal of Logistics Management*, 15(2), pp. 1-13.
- Cho, I., Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Klein, A. (n.d.). *Examining the Relationship Between Dimension of Organizational Learning and Firms' Financial and Knowledge Performance in the Korean Business Context*.
- Chopra Sunil, Peter Meindl, 2007, *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*, Pearson Prentice Hall
- Cooper, Robert G. (2000). Product Innovation and Technology Strategy. *Journal Research Technology Management*. p.38-41.
- Daft, R. (2003): *Management*, Mason: South-Western College Pub
- David Simchi, Levi, Philip Kamin Sky & Edith Simchi Levi. (2000). *Designing And Managing The Supply chain : Concept, Strategies And Case Studies*. Singapore : Irwin McGraw-Hill
- De Toni A, Nassimbeni G. 2000, Just-in-time purchasing: an empirical study of operational practices, supplier development and performance. *OMEGA* 28(6):631-51
- Ferdinand, Augusty Tae (2003). *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Explorasi Model Konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Fisher M.L., Raman ., and McClelland A.S. (2000), Rocket Science Retailing is Almost Here: Are You Ready?, *Harvard Business Review*, 78(4), pp. 115-124
- Fuller, J. B., O'Conner, J., and Rawlinson, R. (1993), Tailored Logistics: The Next Advantage, *Harvard Business Review*, 71(3), pp. 87-98
- Ghozali Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, BP Undip Semarang.

- Ghozali Imam, 2013, *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0*, BP Undip Semarang
- Gupta, Y. P. and Goyal, S. (1989), "Flexibility of Manufacturing Systems: Concepts and Measurements", *European Journal of Operations Research*, 43(2), pp. 119-135
- Hair J.F. et.al (1995), *Multivariate Data Analysis With Reading*, Fourth Edition, Prentice Hall. New Jersey
- Harrison A and van Hoek, R.,(2008), *Logistics Management and Strategy 3th edition*, Harlow, England: Pearson Education
- Heizer. J & Render B, 2005. *Operations Management*, Seventh Edition (IE) Prentice Hall. USA.
- Heizer, Jay dan Render Barry. 2004. *Manajemen Operasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Heriyanto, Dina Mellita, 2015, Supply Chain Manajemen dan Pemberdayaan UKM: Strategi Menghadapi Asean Economic Community 2015, *ejournal ekonomi Universitas Bina Darma*
- Holweg, M. (2005), An Investigation into Supplier Responsiveness, *International Journal of Logistics Management*, 16(1), pp. 96-119
- Holweg, M. and Pil, F. K. (2001), Successful Build-To-Order Strategies Start with the Customer, *MIT Sloan Management Review*, 43(1), pp. 74-84
- Hugos, M. (2003) : Essentials of Supply Chain Management, *John Wiley & Sons, Inc.*
- Husein Umar. 2000. *Metodologi Penelitian*. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta
- Indrajit, Richardus dan Richardus Djokopranoto. 2002. *Konsep Manajemen Supply chain*. Jakarta
- Irmawati. 2007. *Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Kinerja Di PTPN VIII Gunung Mas Bogor* . Skripsi. Bogor: IPB
- Jahanshahi, Asghar Afshar et al., 2012, "Electronic Commerce Applications among Indian Small and Medium Enterprises", *Information Management*

*and Business Review*, 2(6): 276-286.

- Jitesh Thakkar (2008) Supply Chain management in SMEs: development of constructs and propositions, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics Vol. 20 No. 1, 2008 pp. 97-131*.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1992, *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review
- Kotler, P. (2005). *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1 (edisi 11). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong, 2001, *Prinsip-prinsip Pemasaran*, Jilid 1, Edisi Kedelapan, Jakarta, Erlangga
- Koufteros, X. A. (1995). *Time-Based Manufacturing: Developing a Nomological Network of Constructs and Instrument Development*, *Doctoral Dissertation*, University of Toledo, Toledo, OH
- Lin F, Huang S, Lin S. 2002, Effects of information sharing on supplychain performance in electronic commerce. *IEEE Transactions on Engineering Management;49(3): 258–68*
- Li, S., Ragu-Nathan,B., Ragu-Nathan, T.S. & Subba Rao, S. (2006). “The Impact of *Supply chain Management* Practise on Competitive Advantage and Organizational Performance,” *Omega*, 34(1). 107 – 124.
- Ling, Li. (2007). *Supply chain management: Concepts, techniques and practices enhancing value through collaboration*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd
- Lummus R.J, R.R., Duclos, L.K., Vokurka 2003. A conceptual model of supply chain flexibility. *Industrial Management & Data Systems* 103, 446–456
- Mentzer, J. T., Foggin, J. H. and Golicic, S. L. (2000), Collaboration: the Enablers, Impediments, and Benefits, *Supply Chain Management Review*, Sept/Oct
- Porter, Michael E., (1993). *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Erlangga, Jakarta.
- Prater, E., Biehl, M., Smith, M.A., 2001. International supply chain agility—tradeoffs between flexibility and uncertainty. *International Journal of*

- Pujawan, I Nyoman dan Mahendrawathi ER. 2010. *Supply chain Management*. Edisi 2. Surabaya: Guna Widya.
- Reichhart, A. and Holweg, M. (2007), Creating The Customer-Responsive Supply Chain: A Reconciliation Of Concepts, *International Journal of Operations & Production Management*, 27(1 1), pp. 1144-1172
- Rudberg, M., and J. Olhager. 2003. Manufacturing networks and supplychains: an operations strategy perspective, *Omega*. 31 (1): 29-39
- Sigit, Suhardi. (2003). *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial-Bisnis-Manajemen*. Yogyakarta: FE Universitas Sarjanawiyata Taman Siswa.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3S
- Stonebrake, Peter W.;Leong G. Keony(1994), *Operations Strategy: Focusing on Competitive Excellence*, Allyn and Bacon, USA
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, CV. Bandung
- Suharto Regina dan Devie. 2013. Analisa Pengaruh Supply Chain Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*. Vol. 1. NO 2
- Stock, James R. & Lambert, Douglas M.. (2001). *Strategic logistic management* (4th ed.). USA: McGraw-Hill International Edition
- Stein, T., & Sweat, J. (1998) Killer supply chains. *Information Week* 708(9), 36–46
- Stuart, F.I. (1997). Supplier partnerships: influencing factors and strategic benefits. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, 22–28.
- Swafford, P.M., Ghosh, S., Murthy, N.N., 2006. A framework for assessing value chain agility. *International Journal of Operations and Production Management* 26 (2), 118–140
- Sukati Inda, Abu Bakar Hamid, Rohaizat Baharun(2013), Testing the Effect of the SupplyChain Management Implementation on Business

Performance: An Empirical Study, *International Business Research*; Vol. 6, No. 1

Tompkins J, Ang D. (1999). What are your greatest challenges related to supply chain performance measurement?. *IIE Solutions*; 31(6):66

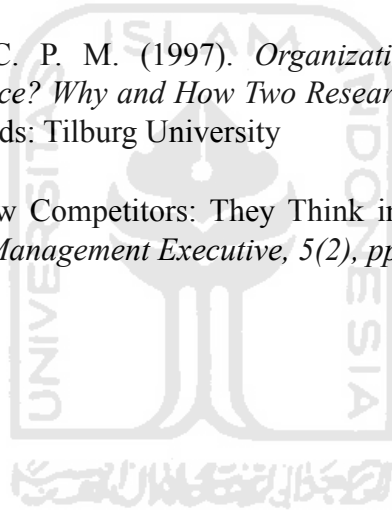
Towill, D. R. (1996), Time Compression and Supply Chain Management - A Guided Tour, *Supply Chain Management*, 1(1), pp. 15-27

Thatte, Ashish A View Profile; Rao, Subba S View Profile; Ragu-Nathan, T S (2013) Impact Of SCM Practices Of A Firm On *Supply chain Responsiveness And Competitive Advantage Of A Firm*, *The Journal of Applied Business Research* Vol.29 No.2

Umar Husein. 2002. *Metodologi Penelitian*. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta

Ursula, G. & Wilderom, C. P. M. (1997). *Organizational Effectiveness = Corporate Performance? Why and How Two Research Traditions Need To Be Merged*. Netherlands: Tilburg University

Vesey, J. T. (1991), The New Competitors: They Think in Terms of Speed-To-Market, *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 23-33.



## Frequency Table

### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	60	60.0	60.0	60.0
	Wanita	40	40.0	40.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

### Umur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 35 tahun	15	15.0	15.0	15.0
	35 - 45 tahun	44	44.0	44.0	59.0
	46 - 55 tahun	23	23.0	23.0	82.0
	> 55 tahun	18	18.0	18.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

### Pendidikan terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SD	3	3.0	3.0	3.0
	SMP	9	9.0	9.0	12.0
	SMA	53	53.0	53.0	65.0
	Diploma	14	14.0	14.0	79.0
	Sarjana	21	21.0	21.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

### Umur Perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 5 tahun	22	22.0	22.0	22.0
	5 - 10 tahun	46	46.0	46.0	68.0
	11 - 15 tahun	16	16.0	16.0	84.0
	16 - 20 tahun	10	10.0	10.0	94.0
	> 20 tahun	6	6.0	6.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

### Pangsa Pasar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lokal	57	57.0	57.0	57.0
	Nasional	33	33.0	33.0	90.0
	Internasional	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	





## Correlations

		Correlations							
		KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	Total
KP1	Pearson Correlation	1	.668**	.776**	.586**	.645**	.597**	.557**	.795**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
KP2	Pearson Correlation	.668**	1	.817**	.668**	.762**	.704**	.719**	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
KP3	Pearson Correlation	.776**	.817**	1	.708**	.807**	.732**	.725**	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
KP4	Pearson Correlation	.586**	.668**	.708**	1	.747**	.759**	.575**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
KP5	Pearson Correlation	.645**	.762**	.807**	.747**	1	.819**	.561**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
KP6	Pearson Correlation	.597**	.704**	.732**	.759**	.819**	1	.677**	.883**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
KP7	Pearson Correlation	.557**	.719**	.725**	.575**	.561**	.677**	1	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	.795**	.886**	.923**	.842**	.890**	.883**	.798**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		Total
SCM1	Pearson Correlation	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM2	Pearson Correlation	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM3	Pearson Correlation	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM4	Pearson Correlation	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM5	Pearson Correlation	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM6	Pearson Correlation	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM7	Pearson Correlation	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM8	Pearson Correlation	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM9	Pearson Correlation	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM10	Pearson Correlation	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM11	Pearson Correlation	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM12	Pearson Correlation	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM13	Pearson Correlation	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM14	Pearson Correlation	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM15	Pearson Correlation	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

SCM16	Pearson Correlation	.693 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM17	Pearson Correlation	.726 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM18	Pearson Correlation	.689 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM19	Pearson Correlation	.684 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM20	Pearson Correlation	.281 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	100
SCM21	Pearson Correlation	.775 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM22	Pearson Correlation	.786 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM23	Pearson Correlation	.675 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCM24	Pearson Correlation	.714 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	100

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		Total
KB1	Pearson Correlation	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB2	Pearson Correlation	.827**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB3	Pearson Correlation	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB4	Pearson Correlation	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB5	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB6	Pearson Correlation	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB7	Pearson Correlation	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB8	Pearson Correlation	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB9	Pearson Correlation	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB10	Pearson Correlation	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB11	Pearson Correlation	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB12	Pearson Correlation	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB13	Pearson Correlation	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB14	Pearson Correlation	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
KB15	Pearson Correlation	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
N		100



## Correlations

		Total
SCR1	Pearson Correlation	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR2	Pearson Correlation	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR3	Pearson Correlation	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR4	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR5	Pearson Correlation	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR6	Pearson Correlation	.866**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR7	Pearson Correlation	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR8	Pearson Correlation	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR9	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR10	Pearson Correlation	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR11	Pearson Correlation	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR12	Pearson Correlation	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR13	Pearson Correlation	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR14	Pearson Correlation	.795**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR15	Pearson Correlation	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100

SCR16	Pearson Correlation	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR17	Pearson Correlation	.933**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
SCR18	Pearson Correlation	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	100
Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	100



## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	7

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	24



## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	15

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

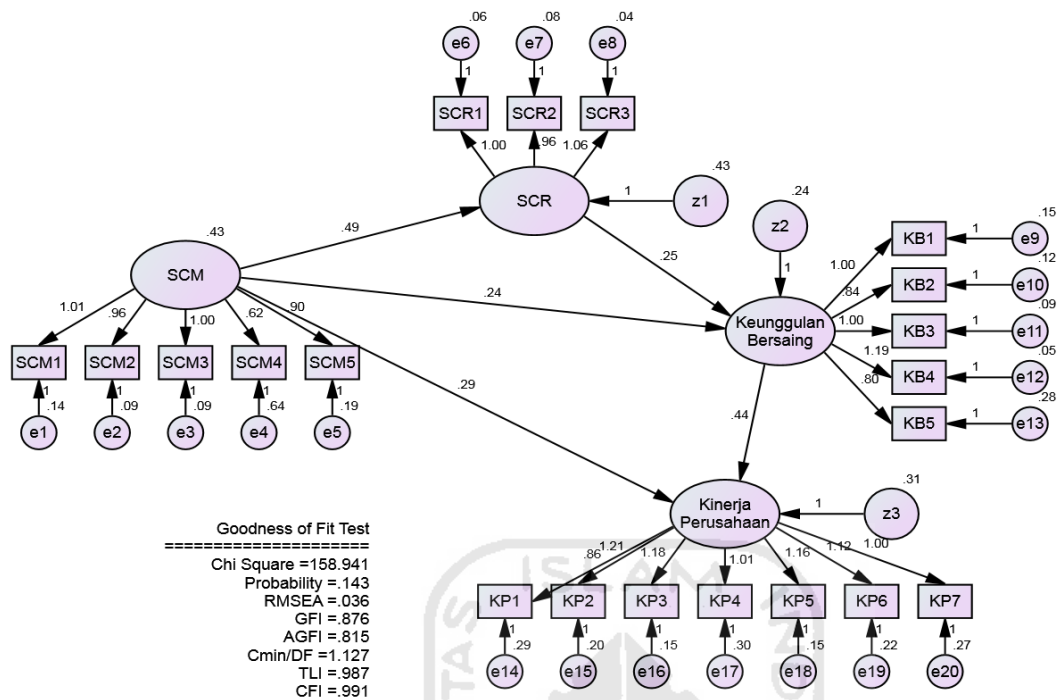
**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	18



D:\MY DOCUMEN 2016\ADRIANSYAH operasional\amos.amw

**Analysis Summary**

**Date and Time**

Date: Thursday, November 17, 2016  
 Time: 10:11:33

**Title**

amos: Thursday, November 17, 2016 10:11 AM

**Groups**

**Group number 1 (Group number 1)**

**Notes for Group (Group number 1)**

The model is recursive.  
 Sample size = 100

**Variable Summary (Group number 1)**

**Your model contains the following variables (Group number 1)**

Observed, endogenous variables  
 SCM3  
 SCM2

SCM1  
 SCR1  
 SCR2  
 SCR3  
 KB1  
 KB2  
 KB3  
 KB4  
 KB5  
 KP7  
 KP6  
 KP5  
 KP4  
 KP3  
 KP2  
 KP1  
 SCM4  
 SCM5  
 Unobserved, endogenous variables  
 SCR  
 Keunggulan\_Bersaing  
 Kinerja\_Perusahaan  
 Unobserved, exogenous variables  
 SCM  
 e3  
 e2  
 e1  
 e6  
 e7  
 e8  
 e9  
 e10  
 e11  
 e12  
 e13  
 z1  
 z2  
 e20  
 e19  
 e18  
 e17  
 e16  
 e15  
 e14  
 z3  
 e4  
 e5



**Variable counts (Group number 1)**

Number of variables in your model:	47
Number of observed variables:	20
Number of unobserved variables:	27
Number of exogenous variables:	24
Number of endogenous variables:	23

**Parameter Summary (Group number 1)**

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	27	0	0	0	0	27
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	21	24	24	0	0	69
Total	48	24	24	0	0	96

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
SCM5	1.700	5.000	-.182	-.741	-.425	-.867
SCM4	1.800	8.400	.943	3.849	5.288	10.794
KP1	1.000	5.000	-.404	-1.649	.090	.184
KP2	2.000	5.000	.096	.393	-.676	-1.380
KP3	2.000	5.000	.068	.277	-.744	-1.518
KP4	2.000	5.000	.187	.762	-.730	-1.490
KP5	2.000	5.000	.151	.615	-.676	-1.379
KP6	2.000	5.000	.036	.147	-.847	-1.728
KP7	2.000	5.000	.244	.996	-.503	-1.026
KB5	2.250	5.000	-.058	-.237	-.733	-1.496
KB4	2.000	5.000	-.277	-1.133	-.452	-.922
KB3	2.000	5.000	-.269	-1.098	-.462	-.943
KB2	2.000	4.800	-.429	-1.751	-.057	-.115
KB1	2.000	5.000	-.077	-.315	-.141	-.288
SCR3	2.000	5.000	-.169	-.691	-.934	-1.907
SCR2	2.200	5.000	-.071	-.289	-.638	-1.303
SCR1	2.000	5.000	-.076	-.312	-.760	-1.552
SCM1	1.830	5.000	-.011	-.046	-.467	-.952
SCM2	1.800	5.000	-.082	-.336	-.492	-1.005
SCM3	2.000	5.000	-.327	-1.335	-.405	-.828
Multivariate					62.132	10.472

**Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)**

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
34	69.358	.000	.000
18	52.177	.000	.000
77	43.379	.002	.001
13	38.569	.008	.007
64	37.486	.010	.004
48	36.781	.012	.002
94	36.047	.015	.001
82	31.410	.050	.128
8	30.914	.056	.111
92	29.404	.080	.279
57	29.209	.084	.215
84	29.209	.084	.131
10	29.190	.084	.076

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
55	29.169	.084	.042
86	29.169	.084	.021
20	28.543	.097	.032
16	28.426	.100	.020
99	27.807	.114	.033
65	27.158	.131	.060
3	26.899	.138	.055
93	26.496	.150	.067
54	25.236	.193	.279
87	25.236	.193	.203
2	24.986	.202	.203
45	24.964	.203	.147
53	23.926	.246	.407
88	23.926	.246	.321
6	23.487	.266	.409
19	23.191	.280	.445
4	22.913	.293	.477
42	22.210	.329	.694
14	21.994	.341	.704
30	21.992	.341	.628
39	21.992	.341	.545
35	21.837	.349	.533
17	20.896	.403	.837
27	20.800	.409	.814
33	20.800	.409	.754
96	20.371	.435	.843
26	19.731	.475	.946
31	19.731	.475	.919
76	19.649	.480	.904
46	18.846	.532	.984
95	18.846	.532	.974
63	18.475	.556	.987
78	18.475	.556	.979
62	18.134	.579	.989
79	18.134	.579	.981
67	18.039	.585	.978
74	18.039	.585	.965
59	17.897	.594	.964
73	17.879	.595	.948
15	17.238	.637	.989
9	17.191	.641	.985
69	17.112	.646	.981
72	17.112	.646	.970
29	17.099	.647	.954
37	17.099	.647	.931
24	17.061	.649	.909
47	17.007	.652	.886
68	16.264	.700	.979

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
21	16.142	.708	.977
40	16.142	.708	.963
25	16.075	.712	.953
32	16.075	.712	.928
97	15.830	.727	.945
61	15.442	.751	.973
80	15.442	.751	.957
50	15.358	.756	.947
91	15.358	.756	.918
44	15.347	.756	.882
43	15.241	.762	.867
98	15.241	.762	.812
28	14.702	.793	.922
7	14.539	.802	.921
41	13.903	.835	.981
100	13.903	.835	.967
12	13.672	.847	.972
70	13.349	.862	.983
71	13.349	.862	.969
60	11.939	.918	1.000
81	11.939	.918	1.000
51	11.862	.921	.999
90	11.862	.921	.998
11	11.857	.921	.995
52	11.337	.937	.999
89	11.337	.937	.996
1	10.383	.961	1.000
58	9.909	.970	1.000
83	9.909	.970	1.000
23	9.751	.972	1.000
36	9.751	.972	.998
66	9.144	.981	.999
75	9.144	.981	.997
56	8.488	.988	.999
85	8.488	.988	.993
49	6.501	.998	1.000
22	6.490	.998	.999
38	6.490	.998	.983
5	5.695	.999	.928

**Models**

**Default model (Default model)**

**Notes for Model (Default model)**

**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments: 210

Number of distinct parameters to be estimated: 69  
 Degrees of freedom (210 - 69): 141

**Result (Default model)**

Minimum was achieved  
 Chi-square = 158.941  
 Degrees of freedom = 141  
 Probability level = .143

**Group number 1 (Group number 1 - Default model)**

**Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)**

**Maximum Likelihood Estimates**

**Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SCR	<---	SCM	.486	.104	4.679	***	
Keunggulan_Bersaing	<---	SCR	.247	.076	3.266	.001	
Keunggulan_Bersaing	<---	SCM	.238	.085	2.799	.005	
Kinerja_Perusahaan	<---	SCM	.286	.101	2.821	.005	
Kinerja_Perusahaan	<---	Keunggulan_Bersaing	.436	.123	3.550	***	
SCM3	<---	SCM	1.000				
SCM2	<---	SCM	.960	.069	13.875	***	
SCM1	<---	SCM	1.014	.078	13.065	***	
SCR1	<---	SCR	1.000				
SCR2	<---	SCR	.958	.048	19.875	***	
SCR3	<---	SCR	1.063	.046	23.275	***	
KB1	<---	Keunggulan_Bersaing	1.000				
KB2	<---	Keunggulan_Bersaing	.842	.085	9.936	***	
KB3	<---	Keunggulan_Bersaing	1.004	.091	11.070	***	
KB4	<---	Keunggulan_Bersaing	1.187	.096	12.375	***	
KB5	<---	Keunggulan_Bersaing	.804	.107	7.495	***	
KP7	<---	Kinerja_Perusahaan	1.000				
KP6	<---	Kinerja_Perusahaan	1.124	.121	9.321	***	
KP5	<---	Kinerja_Perusahaan	1.160	.138	8.381	***	
KP4	<---	Kinerja_Perusahaan	1.013	.114	8.861	***	
KP3	<---	Kinerja_Perusahaan	1.184	.112	10.531	***	
KP2	<---	Kinerja_Perusahaan	1.206	.119	10.153	***	
KP1	<---	Kinerja_Perusahaan	.860	.107	8.042	***	
SCM4	<---	SCM	.623	.183	3.403	***	
SCM5	<---	SCM	.899	.079	11.402	***	

**Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
SCR	<---	SCM	.438

			Estimate
Keunggulan_Bersaing	<---	SCR	.318
Keunggulan_Bersaing	<---	SCM	.276
Kinerja_Perusahaan	<---	SCM	.281
Kinerja_Perusahaan	<---	Keunggulan_Bersaing	.370
SCM3	<---	SCM	.913
SCM2	<---	SCM	.898
SCM1	<---	SCM	.875
SCR1	<---	SCR	.944
SCR2	<---	SCR	.929
SCR3	<---	SCR	.967
KB1	<---	Keunggulan_Bersaing	.861
KB2	<---	Keunggulan_Bersaing	.812
KB3	<---	Keunggulan_Bersaing	.880
KB4	<---	Keunggulan_Bersaing	.947
KB5	<---	Keunggulan_Bersaing	.651
KP7	<---	Kinerja_Perusahaan	.789
KP6	<---	Kinerja_Perusahaan	.823
KP5	<---	Kinerja_Perusahaan	.895
KP4	<---	Kinerja_Perusahaan	.777
KP3	<---	Kinerja_Perusahaan	.900
KP2	<---	Kinerja_Perusahaan	.927
KP1	<---	Kinerja_Perusahaan	.727
SCM4	<---	SCM	.455
SCM5	<---	SCM	.806

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e20 <--> e18	-.125	.026	-4.872	***	
e10 <--> e13	.086	.020	4.231	***	
e1 <--> e4	.057	.068	.840	.401	
e19 <--> e16	-.032	.018	-1.761	.078	
e19 <--> e18	.033	.028	1.163	.245	
e19 <--> e17	.044	.026	1.710	.087	
e4 <--> e5	.133	.065	2.039	.041	
e16 <--> e15	.009	.019	.498	.618	
e19 <--> z2	.053	.025	2.085	.037	
e10 <--> e20	-.052	.016	-3.193	.001	
e6 <--> e5	-.045	.014	-3.312	***	
e16 <--> e14	.085	.025	3.343	***	
e6 <--> e4	-.062	.021	-2.949	.003	
e9 <--> e17	-.062	.022	-2.760	.006	
e8 <--> e14	-.034	.014	-2.476	.013	
e7 <--> e13	.049	.016	3.143	.002	
e3 <--> e4	.113	.067	1.690	.091	
e2 <--> e4	.016	.064	.250	.802	
e9 <--> z1	-.085	.029	-2.946	.003	
e15 <--> z2	-.086	.026	-3.349	***	



			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e7	<-->	z3	-.046	.018	-2.498	.012	
e13	<-->	e14	.049	.022	2.239	.025	
e9	<-->	e15	.047	.017	2.695	.007	
e8	<-->	e13	.032	.014	2.244	.025	

**Correlations: (Group number 1 - Default model)**

			Estimate
e20	<-->	e18	-.623
e10	<-->	e13	.473
e1	<-->	e4	.195
e19	<-->	e16	-.183
e19	<-->	e18	.184
e19	<-->	e17	.175
e4	<-->	e5	.385
e16	<-->	e15	.055
e19	<-->	z2	.232
e10	<-->	e20	-.293
e6	<-->	e5	-.413
e16	<-->	e14	.412
e6	<-->	e4	-.306
e9	<-->	e17	-.289
e8	<-->	e14	-.310
e7	<-->	e13	.338
e3	<-->	e4	.484
e2	<-->	e4	.065
e9	<-->	z1	-.331
e15	<-->	z2	-.398
e7	<-->	z3	-.299
e13	<-->	e14	.172
e9	<-->	e15	.269
e8	<-->	e13	.296



**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SCM	.429	.073	5.834	***	
z1	.426	.068	6.228	***	
z2	.238	.048	4.966	***	
z3	.310	.067	4.619	***	
e3	.086	.019	4.573	***	
e2	.095	.019	4.981	***	
e1	.135	.025	5.444	***	
e6	.065	.013	5.062	***	
e7	.076	.014	5.579	***	
e8	.041	.012	3.529	***	
e9	.154	.025	6.266	***	
e10	.117	.018	6.388	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e11	.094	.017	5.629	***	
e12	.052	.015	3.559	***	
e13	.280	.040	7.017	***	
e20	.269	.043	6.244	***	
e19	.215	.042	5.169	***	
e18	.149	.032	4.701	***	
e17	.299	.045	6.628	***	
e16	.146	.028	5.261	***	
e15	.196	.034	5.858	***	
e14	.292	.043	6.788	***	
e4	.639	.117	5.443	***	
e5	.187	.030	6.135	***	

**Matrices (Group number 1 - Default model)**

**Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	SCM	SCR	Keunggulan_Bersaing	Kinerja_Perusahaan
SCR	.486	.000	.000	.000
Keunggulan_Bersaing	.358	.247	.000	.000
Kinerja_Perusahaan	.442	.108	.436	.000
SCM5	.899	.000	.000	.000
SCM4	.623	.000	.000	.000
KP1	.380	.093	.375	.860
KP2	.533	.130	.526	1.206
KP3	.523	.128	.516	1.184
KP4	.448	.109	.442	1.013
KP5	.513	.125	.506	1.160
KP6	.497	.121	.490	1.124
KP7	.442	.108	.436	1.000
KB5	.288	.199	.804	.000
KB4	.425	.293	1.187	.000
KB3	.360	.248	1.004	.000
KB2	.301	.208	.842	.000
KB1	.358	.247	1.000	.000
SCR3	.516	1.063	.000	.000
SCR2	.466	.958	.000	.000
SCR1	.486	1.000	.000	.000
SCM1	1.014	.000	.000	.000
SCM2	.960	.000	.000	.000
SCM3	1.000	.000	.000	.000

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	SCM	SCR	Keunggulan_Bersaing	Kinerja_Perusahaan
SCR	.438	.000	.000	.000
Keunggulan_Bersaing	.415	.318	.000	.000
Kinerja_Perusahaan	.434	.117	.370	.000

	SCM	SCR	Keunggulan_Bersaing	Kinerja_Perusahaan
SCM5	.806	.000	.000	.000
SCM4	.455	.000	.000	.000
KP1	.316	.085	.269	.727
KP2	.403	.109	.343	.927
KP3	.391	.106	.333	.900
KP4	.337	.091	.287	.777
KP5	.389	.105	.331	.895
KP6	.358	.097	.304	.823
KP7	.343	.093	.292	.789
KB5	.270	.207	.651	.000
KB4	.393	.301	.947	.000
KB3	.365	.280	.880	.000
KB2	.337	.258	.812	.000
KB1	.357	.273	.861	.000
SCR3	.424	.967	.000	.000
SCR2	.407	.929	.000	.000
SCR1	.414	.944	.000	.000
SCM1	.875	.000	.000	.000
SCM2	.898	.000	.000	.000
SCM3	.913	.000	.000	.000

**Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	SCM	SCR	Keunggulan_Bersaing	Kinerja_Perusahaan
SCR	.486	.000	.000	.000
Keunggulan_Bersaing	.238	.247	.000	.000
Kinerja_Perusahaan	.286	.000	.436	.000
SCM5	.899	.000	.000	.000
SCM4	.623	.000	.000	.000
KP1	.000	.000	.000	.860
KP2	.000	.000	.000	1.206
KP3	.000	.000	.000	1.184
KP4	.000	.000	.000	1.013
KP5	.000	.000	.000	1.160
KP6	.000	.000	.000	1.124
KP7	.000	.000	.000	1.000
KB5	.000	.000	.804	.000
KB4	.000	.000	1.187	.000
KB3	.000	.000	1.004	.000
KB2	.000	.000	.842	.000
KB1	.000	.000	1.000	.000
SCR3	.000	1.063	.000	.000
SCR2	.000	.958	.000	.000
SCR1	.000	1.000	.000	.000
SCM1	1.014	.000	.000	.000
SCM2	.960	.000	.000	.000
SCM3	1.000	.000	.000	.000

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	SCM	SCR	Keunggulan_Bersaing	Kinerja_Perusahaan
SCR	.438	.000	.000	.000
Keunggulan_Bersaing	.276	.318	.000	.000
Kinerja_Perusahaan	.281	.000	.370	.000
SCM5	.806	.000	.000	.000
SCM4	.455	.000	.000	.000
KP1	.000	.000	.000	.727
KP2	.000	.000	.000	.927
KP3	.000	.000	.000	.900
KP4	.000	.000	.000	.777
KP5	.000	.000	.000	.895
KP6	.000	.000	.000	.823
KP7	.000	.000	.000	.789
KB5	.000	.000	.651	.000
KB4	.000	.000	.947	.000
KB3	.000	.000	.880	.000
KB2	.000	.000	.812	.000
KB1	.000	.000	.861	.000
SCR3	.000	.967	.000	.000
SCR2	.000	.929	.000	.000
SCR1	.000	.944	.000	.000
SCM1	.875	.000	.000	.000
SCM2	.898	.000	.000	.000
SCM3	.913	.000	.000	.000

**Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	SCM	SCR	Keunggulan_Bersaing	Kinerja_Perusahaan
SCR	.000	.000	.000	.000
Keunggulan_Bersaing	.120	.000	.000	.000
Kinerja_Perusahaan	.156	.108	.000	.000
SCM5	.000	.000	.000	.000
SCM4	.000	.000	.000	.000
KP1	.380	.093	.375	.000
KP2	.533	.130	.526	.000
KP3	.523	.128	.516	.000
KP4	.448	.109	.442	.000
KP5	.513	.125	.506	.000
KP6	.497	.121	.490	.000
KP7	.442	.108	.436	.000
KB5	.288	.199	.000	.000
KB4	.425	.293	.000	.000
KB3	.360	.248	.000	.000
KB2	.301	.208	.000	.000
KB1	.358	.247	.000	.000
SCR3	.516	.000	.000	.000
SCR2	.466	.000	.000	.000

	SCM	SCR	Keunggulan_Bersaing	Kinerja_Perusahaan
SCR1	.486	.000	.000	.000
SCM1	.000	.000	.000	.000
SCM2	.000	.000	.000	.000
SCM3	.000	.000	.000	.000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	SCM	SCR	Keunggulan_Bersaing	Kinerja_Perusahaan
SCR	.000	.000	.000	.000
Keunggulan_Bersaing	.139	.000	.000	.000
Kinerja_Perusahaan	.153	.117	.000	.000
SCM5	.000	.000	.000	.000
SCM4	.000	.000	.000	.000
KP1	.316	.085	.269	.000
KP2	.403	.109	.343	.000
KP3	.391	.106	.333	.000
KP4	.337	.091	.287	.000
KP5	.389	.105	.331	.000
KP6	.358	.097	.304	.000
KP7	.343	.093	.292	.000
KB5	.270	.207	.000	.000
KB4	.393	.301	.000	.000
KB3	.365	.280	.000	.000
KB2	.337	.258	.000	.000
KB1	.357	.273	.000	.000
SCR3	.424	.000	.000	.000
SCR2	.407	.000	.000	.000
SCR1	.414	.000	.000	.000
SCM1	.000	.000	.000	.000
SCM2	.000	.000	.000	.000
SCM3	.000	.000	.000	.000

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	69	158.941	141	.143	1.127
Saturated model	210	.000	0		
Independence model	20	2089.265	190	.000	10.996

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.047	.876	.815	.588
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.266	.210	.127	.190

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.924	.897	.991	.987	.991
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.742	.686	.735
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	17.941	.000	53.079
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1899.265	1756.005	2049.920

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.605	.181	.000	.536
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	21.104	19.184	17.737	20.706

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.036	.000	.062	.792
Independence model	.318	.306	.330	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	296.941	334.095	476.698	545.698
Saturated model	420.000	533.077	967.086	1177.086
Independence model	2129.265	2140.034	2181.368	2201.368

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.999	2.818	3.354	3.375
Saturated model	4.242	4.242	4.242	5.385
Independence model	21.508	20.061	23.029	21.617

**HOELTER**

	HOELTER	HOELTER
Model	.05	.01
Default model	106	114
Independence model	11	12

**Execution time summary**

Minimization: .043  
Miscellaneous: 2.186  
Bootstrap: .000  
Total: 2.229



Yogyakarta, ..... Juni 2016

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Sdr/Sdri .....  
Pemilik atau Manajer UKM di Kabupaten Sleman

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana S1, Universitas Islam Indonesia. Kami bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi mengenai “**Pengaruh Praktek SCM terhadap Respon Rantai Pasokan dan Keunggulan Bersaing serta dampaknya terhadap Kinerja perusahaan (Studi pada UKM di Kabupaten Sleman)**”

Berkenaan maksud diatas, maka kami selaku penyusun sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu Saudar/Saudari untuk bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pernyataan-pernyataan dalam lembar kuisisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Pernyataan-pernyataan tersebut di maksudkan hanya untuk keperluan memperoleh data yang sangat saya perlukan dalam penyusunan Skripsi. Data yang saya peroleh tersebut tidak akan di pergunakan untuk keperluan lain serta kerahasiaannya terjamin.

Akhir kata, atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu Saudara/Saudari sekalian, kami ucapkan banyak terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*



Hormat saya

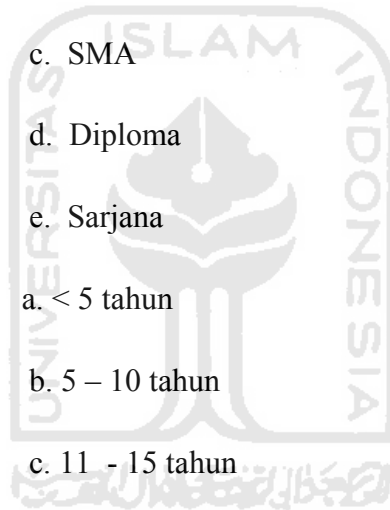
Adriansyah  
No Mhs: 12311168



## A. Data Responden

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi data di bawah ini :

1. Jenis Kelamin : Pria / Wanita
2. Umur :
  - a. <35 tahun
  - b. 35 – 45 tahun
  - c. 45 – 55 tahun
  - e. > 55 tahun
3. Pendidikan Terakhir :
  - a. SD
  - b. SMP
  - c. SMA
  - d. Diploma
  - e. Sarjana
4. Umur perusahaan :
  - a. < 5 tahun
  - b. 5 – 10 tahun
  - c. 11 - 15 tahun
  - d. 16 – 20 tahun
  - e. > 20 tahun
5. Pangsa Pasar :
  - a. Lokal
  - b. Nasional
  - c. Internasional



### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Isilah dengan (x) atas pilihan jawaban Saudara/i pada formulir pertanyaan yang sudah kami sediakan

Keterangan:

- 1 : Menurun signifikan      4 : Meningkatkan  
2 : Menurun                      5 : Meningkatkan Signifikan  
3 : Sama seperti sebelumnya

### KINERJA PERUSAHAAN

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
	<b>Berikan Penilaian Tentang Kinerja Keuangan Usaha Bapak / Ibu Berdasarkan kriteria dibawah ini</b>					
1	Market share (pangsa pasar)					
2	Return on investment (rasio laba).					
3	Pertumbuhan pangsa pasar.					
4	Pertumbuhan penjualan.					
5	Pertumbuhan rasio laba atas investasi					
6	Profit margin atas penjualan					
7	Tingkat Persaingan secara umum.					

### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Isilah dengan (x) atas pilihan jawaban Saudara/i pada formulir pertanyaan yang sudah kami sediakan

Keterangan:

- SS : Sangat Setuju                      TS : Tidak Setuju  
S : Setuju                                  STS : Sangat Tidak Setuju  
N : Netral

### MANAJEMEN RANTAI PASOKAN

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	<b><i>Strategic Supplier Partnership</i></b>					
1	Perusahaan kami senantiasa mengutamakan kualitas sebagai kriteria utama dalam memilih pemasok					
2	Perusahaan kami senantiasa menyelesaikan masalah bersama-sama dengan pemasok					
3	Perusahaan kami membantu (memberi masukan) kepada pemasok dalam meningkatkan kualitas produk					
4	Perusahaan kami memiliki program perbaikan terus-menerus ( <i>continuous improvement</i> ) yang melibatkan pemasok					
5	Perusahaan kami senantiasa mengikutsertakan pemasok dalam menetapkan perencanaan produk.					
6	perusahaan kami secara aktif melibatkan pemasok utama					

	dalam proses pengembangan produk baru					
	<b><i>Customer Relationship</i></b>					
7	Perusahaan kami senantiasa berinteraksi dengan pelanggan untuk menetapkan standar kinerja					
8	Perusahaan kami senantiasa mengevaluasi kepuasan pelanggan					
9	Perusahaan kami senantiasa bekerjasama dengan pemasok dalam menyelesaikan masalah					
10	Perusahaan kami senantiasa mencari tahu apa keinginan pasar dimasa depan ( <i>future expectation</i> )					
11	Perusahaan kami senantiasa memfasilitasi pelanggan yang membutuhkan bantuan / mengadakan komplain					
	<b><i>Information Sharing</i></b>					
12	Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang dapat dilaksanakan tepat waktu.					
13	Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang cukup akurat.					
14	Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang dapat berjalan sampai selesai.					
15	Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang kami termasuk dalam kriteria cukup.					
16	Pertukaran informasi antara perusahaan dengan mitra dagang kami dapat diandalkan.					
	<b><i>Level of Information Quality</i></b>					
17	Kami menginformasikan di awal tentang perubahan kebutuhan kami kepada mitra dagang.					
18	Mitra dagang kami menjaga sepenuhnya informasi yang berkaitan dengan isu-isu yang dapat mempengaruhi bisnis kami.					
19	Mitra dagang kami berbagi pengetahuan tentang proses bisnis inti kami.					
20	Kami melakukan pertukaran informasi dengan mitra dagang yang berkaitan dengan perencanaan bisnis.					
21	Kami dan mitra dagang kami saling menjaga agar tidak terjadi perselisihan dengan mitra lainnya.					
	<b><i>Postponement</i></b>					
22	Produk kami dirancang untuk modul perakitan.					
23	Kami akan menunda kegiatan produksi berikutnya sampai pesanan pelanggan benar-benar telah diterima.					
24	Kami menunda kegiatan produksi berikutnya sampai benar-benar posisi pelanggan masuk dalam rantai pasokan.					

## KEUNGGULAN BERSAING

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	<b>Harga</b>					
1	Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing.					
2	Perusahaan kami senantiasa menawarkan harga yang sama rendahnya atau bahkan lebih rendah dibandingkan dengan pesaing.					
	<b>Kualitas</b>					
3	Kami mampu bersaing berdasarkan kualitas.					
4	Kami menawarkan produk-produk yang sangat handal.					
5	Kami menawarkan produk-produk yang sangat tahan lama					
6	Kami menawarkan produk-produk berkualitas tinggi untuk pelanggan kami..					
	<b>Delivery Dependability</b>					
7	Kami mengantar pesanan kepada pelanggan tepat waktu.					
8	Kami menyediakan pengiriman yang dapat diandalkan.					
	<b>Inovasi Produk</b>					
9	Kami menyediakan produk yang disesuaikan dengan permintaan pasar.					
10	Kami mengubah penawaran produk kami untuk memenuhi kebutuhan klien.					
11	Kami merespon setiap permintaan pelanggan dengan feature produk yang baru					
	<b>Time to Market</b>					
12	Kami memberikan produk ke pasar dengan cepat.					
13	Kami adalah perusahaan pertama yang memperkenalkan produk baru di pasar.					
14	Kami memasarkan lebih cepat dari rata-rata industri gerabah					
15	Kami memiliki pengembangan produk yang cepat.					

## RESPON RANTAI PASOKAN

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	<b>respon terhadap sistem operasi</b>					
1	Sistem operasi kami merespon dengan cepat terhadap perubahan volume produk yang diminta oleh pelanggan					
2	Sistem operasi kami merespon dengan cepat terhadap perubahan bauran produk yang diminta oleh pelanggan					
3	Sistem operasi kami secara efektif mempercepat pesanan pelanggan darurat					
4	Sistem operasi kami cepat mengkonfigurasi peralatan untuk mengatasi perubahan permintaan					
5	Sistem operasi kami dengan cepat direlokasi pegawai untuk mengatasi perubahan permintaan					
6	Sistem operasi kami dengan cepat berubah dalam proses manufaktur untuk mengatasi perubahan permintaan					
7	Sistem operasi kami dengan cepat menyesuaikan kapasitas untuk mengatasi perubahan permintaan.					
	<b>respon pada proses logistik</b>					
1	Sistem logistik kami merespon dengan cepat terhadap perubahan permintaan tak terduga					
2	Sistem logistik kami cepat menyesuaikan kapasitas gudang untuk mengatasi perubahan permintaan					
3	Sistem logistik kami cepat mengganti operator transportasi untuk mengatasi perubahan permintaan					
4	Sistem logistik kami cepat mengakomodasi permintaan pelanggan khusus atau non-rutin					
5	Sistem logistik kami secara efektif dengan mengantar barang lebih cepat.					
	<b>responsif pada jaringan pemasok</b>					
1	Pemasok utama kami mengubah volume produk dalam waktu relatif singkat					
2	Pemasok utama kami mengubah variasi produk dalam waktu yang relatif singkat					
3	Pemasok utama kami konsisten mengakomodasi permintaan kami					
4	Pemasok utama kami menyediakan cepat dari logistik ke kami					
5	Pemasok utama kami tepat waktu dalam pengiriman					
6	Ketika darurat, pemasok utama kami segera mempercepat pengiriman					

No	JK	Umur	Pend	Um	Prs	Pangsa	KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6	KJ7	Rata2	SCM1	SCM2	SCM3	SCM4	SCM5	SCM6	SCM7	SCM8	SCM9	SCM10	SCM11	SCM12	SCM13	SCM14
1	1	4	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
2	1	2	3	2	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5.00	2	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2
3	1	2	3	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4.00	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4
4	1	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3.00	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3
5	2	2	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
6	1	2	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
7	2	2	3	2	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3.00	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
8	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3.00	2	2	2	4	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2
9	1	2	5	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3.00	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3
10	1	2	4	2	1	3	3	3	2	3	3	2	2	2.00	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
11	1	1	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2.00	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
12	2	1	3	2	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4.00	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
13	1	3	5	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2.00	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4
14	2	1	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3
15	1	2	5	2	2	4	5	5	4	4	4	4	5	5.00	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
16	1	2	5	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4.00	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2
17	1	2	5	5	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2.00	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
18	1	2	5	2	1	4	4	4	4	2	3	3	4	4.00	3	2	2	2	3	2	4	5	5	4	5	5	5	4
19	2	2	4	1	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4.00	5	5	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	5	5
20	1	3	3	1	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5.00	4	5	5	5	4	5	4	3	4	3	3	3	4	5
21	2	1	3	1	1	4	3	4	3	4	4	4	3	3.00	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
22	2	1	3	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3.00	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
23	2	2	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	2	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3
24	1	2	3	1	1	4	5	5	5	5	5	5	4	4.00	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5
25	1	3	1	2	1	4	4	4	5	4	5	4	4	4.00	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
26	1	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4.00	3	2	3	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	2
27	1	4	2	5	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3.00	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	2
28	1	3	5	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3
29	1	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3.00	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
30	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3.00	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4
31	1	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4.00	3	2	3	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	2
32	1	3	1	2	1	4	4	4	5	4	5	4	4	4.00	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
33	1	4	2	5	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3.00	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	2
34	1	2	3	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2.00	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	4	3
35	1	3	5	4	2	4	4	5	4	4	5	5	5	5.00	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5
36	2	2	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	2	4	3	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3
37	1	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	4	3	3.00	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
38	2	1	3	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3.00	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
39	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3.00	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4
40	2	1	3	1	1	4	3	4	3	4	4	4	3	3.00	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
41	1	4	3	3	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5.00	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
42	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3.00	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2
43	1	2	3	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4.00	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3
44	1	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3
45	1	2	3	2	2	4	4	5	4	4	5	5	5	5.00	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5
46	1	3	5	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4.00	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3
47	1	3	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3.00	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3

48	1	4	2	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5.00	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2		
49	2	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
50	1	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3.00	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5		
51	2	4	2	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4		
52	2	4	3	3	1	4	3	4	4	4	4	4	4.00	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		
53	2	4	2	2	1	4	3	3	2	2	2	3	3.00	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	4	4		
54	1	2	3	3	1	3	4	3	4	3	2	3	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2		
55	1	2	4	3	1	5	4	5	5	5	4	2	2.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
56	1	2	5	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
57	1	2	5	2	1	3	3	3	3	3	5	3	3.00	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
58	2	2	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3.00	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	4	5		
59	1	2	4	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3.00	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2		
60	2	1	3	1	1	3	4	4	4	4	4	3	3.00	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	
61	1	4	3	4	1	3	3	2	3	2	3	3	3.00	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
62	1	4	3	4	1	2	2	2	3	3	3	2	2.00	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	
63	2	4	3	4	1	4	3	3	3	2	3	3	3.00	4	5	5	4	3	4	5	5	5	3	4	3	4	5	
64	2	4	3	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2.00	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	
65	1	4	2	4	1	4	3	3	3	3	3	2	2.00	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
66	1	2	5	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	4	3	
67	2	1	4	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2.00	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	
68	1	2	5	2	2	4	4	4	5	4	5	4	4.00	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	5	
69	1	4	5	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3.00	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	
70	1	4	5	1	2	4	5	5	5	5	5	4	4.00	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	
71	2	2	3	3	1	4	5	5	5	5	5	4	4.00	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
72	1	2	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3.00	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	
73	1	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3.00	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
74	2	1	4	2	1	3	2	3	3	3	3	2	2.00	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	
75	1	2	5	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	4	3	
76	1	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4.00	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
77	2	2	4	1	1	4	5	5	5	4	5	5	5.00	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	
78	2	1	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3	3.00	4	5	5	4	3	4	5	5	5	3	4	3	4	5	
79	1	3	3	5	1	2	2	2	3	3	3	2	2.00	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	
80	1	1	3	1	1	3	3	2	3	2	3	3	3.00	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3	
81	2	1	3	1	1	3	4	4	4	4	4	3	3.00	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	
82	1	2	4	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3.00	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	
83	2	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3.00	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	3	3	4	5	
84	1	2	5	1	1	3	3	3	3	3	5	3	3.00	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
85	2	2	3	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
86	2	2	3	2	1	5	4	5	5	5	4	2	2.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
87	2	2	3	2	1	3	4	3	4	3	2	3	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
88	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	2	3	3.00	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	4	4	
89	1	3	1	2	1	4	3	4	4	4	4	4	4.00	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
90	2	3	2	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	
91	1	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3.00	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	
92	2	2	5	2	2	3	4	4	4	4	3	4	4.00	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	
93	1	4	2	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	
94	1	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4.00	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	2	3	3	
95	2	1	3	2	1	3	3	3	4	3	4	4	4.00	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	
96	2	3	4	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2.00	5	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	
97	2	2	3	2	1	4	3	4	3	3	3	3	3.00	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	

98	2	4	3	2	1	3	4	4	3	4	4	4	4.00	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3
99	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3.00	2	1	2	2	2	2	1	2	3	1	2	2	2	
100	1	4	3	3	1	4	5	5	4	5	5	5	5.00	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	
<b>Rata2</b>						3.43	3.35	3.52	3.37	3.35	3.54	3.36	3.36	3.55	3.45	3.66	3.70	3.66	3.59	3.43	3.49	3.68	3.64	3.60	3.68	3.52	3.48





SCM15	SCM16	SCM17	SCM18	SCM19	SCM20	SCM21	SCM22	SCM23	SCM24	Rata2	KB1	KB2	KB3	KB4	KB5	KB6	KB7	KB8	KB9	KB10	KB11	KB12	KB13	KB14	KB15	Rata2	SCR1	
4	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4.08	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3.73	4	
3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3.29	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	5	5	4	5	3.67	4
4	4	2	3	2	2	3	4	3	2	3.08	2	3	2	4	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	2.73	4	
3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2.54	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3.20	4	
3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3.38	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.87	4
5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4.17	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3.67	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3.67	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3.87	4
2	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2.96	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	4	4	4	2.73	3
3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	3.42	3	2	2	3	3	4	2	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3.00	3
2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2.58	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.13	4
3	3	1	2	3	2	2	3	4	3	2.75	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3.53	4
5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4.50	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3.60	5
4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	3.96	3	5	4	4	3	4	4	3	4	5	4	2	2	4	3	3.60	5	
4	5	4	4	4	5	4	5	1	4	4.08	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2.20	3
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.54	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4.20	5
2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2.29	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.73	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3.67	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3.27	4
5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3.96	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3.27	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3.87	5
5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4.00	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3.40	4
3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2.92	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	3.73	3
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3.50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	4
4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3.38	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3.73	3
5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4.63	4	5	3	5	4	5	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4.13	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4.04	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3.60	5
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.13	2	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2.87	4
3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3.25	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3.67	3
3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4.54	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2.67	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.75	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.87	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3.88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.13	2	3	4	3	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2.87	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4.04	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3.60	5
3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3.25	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3.67	3
3	3	2	2	3	32	3	3	3	2	4.63	3	3	2	4	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	2	2	2.80	1
5	4	5	4	4	4	5	5	3	5	4.54	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4.40	4
4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3.38	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3.73	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.75	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.87	4
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3.50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3.88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00	3
3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2.92	3	4	3	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	5	4	4	3.73	3
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4.79	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4.40	4
2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2.00	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.87	5
4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3.50	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	2	2	4	3	3.33	2
4	4	2	4	5	4	4	5	2	2	3.79	3	3	3	4	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3.20	4
5	3	2	2	2	3	3	5	3	3	3.88	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3.67	5
3	4	4	4	4	5	4	4	2	2	3.38	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3.67	3
3	3	1	3	2	2	3	3	3	4	3.38	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2.73	3

2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	4.00	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4.60	5	
2	3	3	4	3	3	2	4	3	3	4.50	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3.07	3	
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4.79	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.73	5	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3.88	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3.53	3	
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3.83	3	4	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	3.93	5	
4	4	3	5	4	3	3	3	3	2	3.08	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2.87	4	
2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2.79	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.13	3	
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4.13	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4.33	4	
5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.88	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4.13	4	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3.63	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	2	2	4	3	3.60	2	
5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4.50	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3.20	5	
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4.71	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2.73	3
4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	3.79	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3.47	4	
3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3.79	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3.47	3	
3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3.00	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3.47	3	
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4.13	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3.53	3	
3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3.75	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.73	5	
3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4.21	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2.80	3	
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4.00	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3.47	4	
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3.33	2	2	3	4	4	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2.33	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.13	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4.67	5	
4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3.96	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4.13	3	
3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3.25	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	2	3	3.40	4	
4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3.96	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4.13	3	
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4.13	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3.00	5	
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3.33	2	2	3	4	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2.33	4	
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4.00	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3.47	4	
5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4.21	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3.60	3	
3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3.75	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2.47	5	
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4.13	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3.53	3	
3	3	2	2	4	3	3	3	2	3	3.00	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3.47	3	
3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3.79	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3.47	3	
4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	3.79	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3.47	4	
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4.71	5	3	3	3	4	5	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3.13	3	
5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4.50	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3.20	5	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3.63	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	2	2	4	3	3.60	2	
5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4.88	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4.13	4	
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4.13	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4.33	4	
2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2.79	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2.13	3	
4	4	3	5	4	3	3	3	3	2	3.08	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2.87	4	
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3.83	3	4	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4	4	3	4	3.93	5	
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3.88	3	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3.53	3	
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4.79	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3.73	5
5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4.50	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.87	3
4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4.00	3	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4.60	5	
4	4	1	3	2	2	2	4	4	4	3.38	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4.53	3	
3	4	4	4	4	5	4	4	2	2	3.38	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3.67	3	
3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3.88	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2.67	3	
4	4	2	4	5	4	4	5	2	2	3.79	3	3	3	4	2	5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3.20	3	

4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3.50	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	2	2	4	3	3.33	2
2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	2.00	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.87	3
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4.79	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4.40	4
3.68	3.72	3.52	3.76	3.75	3.94	3.64	3.83	3.48	3.47	3.76	3.25	3.58	3.57	3.70	3.44	3.65	3.50	3.33	3.47	3.57	3.54	3.53	3.44	3.63	3.52	3.51	3.73



SCR2	SCR3	SCR4	SCR5	SCR6	SCR7	SCR8	SCR9	SCR10	SCR11	SCR12	SCR13	SCR14	SCR15	SCR16	SCR17	SCR18	Rata2
4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4.44
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3.39
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3.72
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3.61
4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4.44
3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3.39
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.94
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4.61
3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.11
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.94
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.94
3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3.72
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	4	5	5	5	4.56
3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3.72
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.22
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.94
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.94
3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4.00
4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4.50
3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3.39
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3.22
3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2.94
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4.17
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3.22
3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3.39
4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4.50
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3.22
1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	4	3	3	2	2.50
5	4	4	5	5	5	3	3	3	4	5	4	5	5	5	4	5	4.33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.94
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4.17
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.94
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3.22
3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.22
5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4.00
4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.06
3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2.61
4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4.44
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.67
3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3.50
3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2.61

5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4.61
2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2.78
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	2	2.61
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3.06
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4.00
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.83
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2.11
3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4.00
3	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2.72
3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.11
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3.28
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.83
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3.22
5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.56
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3.56
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4.83
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.94
5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4.83
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.83
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4.67
5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4.67
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3.83
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4.83
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3.94
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.83
4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3.56
5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.56
3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3.22
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3.83
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3.28
3	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4.11
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2.83
3	4	4	3	4	4	5	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4.00
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2.11
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.83
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4.00
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.94
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3.06
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	2	3	2	3	2	2.61
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
2	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4.22
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	4.61
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3.33
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3.50
3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2.44
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2.72

3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2.61
3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2.56
5	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4.00
<b>3.67</b>	<b>3.79</b>	<b>3.70</b>	<b>3.70</b>	<b>3.82</b>	<b>3.82</b>	<b>3.69</b>	<b>3.66</b>	<b>3.84</b>	<b>3.80</b>	<b>3.74</b>	<b>3.88</b>	<b>3.69</b>	<b>3.74</b>	<b>3.74</b>	<b>3.81</b>	<b>3.83</b>	<b>3.76</b>

