

PENGARUH *INDIVIDUAL SUPPLY CHAIN ORIENTATION* DAN
ORGANIZATIONAL SUPPLY CHAIN ORIENTATION TERHADAP *SUPPLY*
CHAIN MANAGEMENT

(Studi pada UMKM Pengolahan Logam di Tegal)

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Kukuh Rekso Waskito
Nomor Mahasiswa : 16311292
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

**PENGARUH *INDIVIDUAL SUPPLY CHAIN ORIENTATION* DAN
ORGANIZATIONAL SUPPLY CHAIN ORIENTATION TERHADAP *SUPPLY*
*CHAIN MANAGEMENT***

(Studi pada UMKM Pengolahan Logam di Tegal)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Ditulis Oleh:

Nama : Kukuh Rekso Waskito
Nomor Mahasiswa : 16311292
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya 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 dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 12 Januari 2021

Penulis,



Kukuh Rekso Waskito

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh *Individual Supply Chain Orientation* dan *Organizational Supply Chain Orientation* Terhadap *Supply Chain Management*

(Studi pada UMKM Pengolahan Logam di Tegal)

Ditulis Oleh:

Nama : Kukuh Rekso Waskito

Nomor Mahasiswa : 16311292

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 10 Januari 2021

Telah disetujui untuk diujikan

Dosen pembimbing



Siti Nur Syamsiah, Dra., MM.

HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH INDIVIDUAL SUPPLY CHAIN ORIENTATION DAN ORGANIZATIONAL
SUPPLY CHAIN ORGANIZATION TERHADAP SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (STUDI
PADA UMKM PENGOLAHAN LOGAM DI TEGAL)**

Disusun Oleh : **KUKUH REKSO WASKITO**

Nomor Mahasiswa : **16311292**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Rabu, 02 Maret 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.



Penguji : Zulian Yamit, Drs., M.Si.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Ika Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.



HALAMAN MOTTO

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.” (Qs. Al-Insyiroh : 5-6).

“Jika yang kita kehendaki terus kita miliki, dari mana kita belajar ikhlas ? jika semua yang kita impikan segera terwujud, bagaimana kita belajar sabar ? jika setiap do’a terus terkabul, bagaimana kita dapat belajar ikhtiar ?” (KH. Masruri Abdul Mughni).

“Barang siapa yang keluar rumah untuk mencari ilmu, maka ia berada di jalan Allah hingga ia pulang” (HR. Tirmidzi)



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh orientasi rantai pasok individu dan orientasi rantai pasok organisasi terhadap manajemen rantai pasok. Subjek dalam penelitian ini adalah 100 perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan logam yang berlokasi di daerah Tegal Jawa Tengah. Sumber data dari penelitian ini diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada pemilik dan karyawan perusahaan pengolahan logam. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM (*Struktural Equating Modeling*) dengan bantuan software PLS (*Partial Last Square*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SCO individual berpengaruh positif terhadap SCO organisasi. Organizational SCO memiliki 3 variabel yaitu sumber daya manusia, desain organisasi dan teknologi informasi. Sumber daya manusia untuk SCO berpengaruh positif terhadap strategis SCM, desain organisasi untuk SCO berpengaruh terhadap strategis SCM dan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap strategis SCM. Kemudian hasil penelitian yang selanjutnya adalah sumber daya manusia untuk SCO tidak berpengaruh terhadap operasional SCM, desain organisasi untuk SCO tidak berpengaruh terhadap operasional SCM dan yang terakhir teknologi informasi berpengaruh terhadap operasional SCM. Hasil selanjutnya dan yang terakhir adalah SCM strategis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap SCM operasional. Studi ini memperluas pemahaman tentang elemen sosial dan perilaku SCM dengan mengklasifikasikan SCO menjadi SCO individu dan SCO organisasi.

Kata kunci : manajemen rantai suplai, orientasi rantai pasokan individu, orientasi rantai pasokan organisasi.

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of individual supply chain orientation and organizational supply chain orientation on supply chain management. The subjects in this study were 100 companies engaged in metal processing located in the Tegal area, Central Java. Sources of data from this study were obtained by using a questionnaire distributed to owners and employees of metal processing companies. The data analysis method in this study uses SEM (Structural Equating Modeling) with the help of PLS (Partial Last Square) software. The results of this study indicate that individual SCO has a positive effect on organizational SCO. Organizational SCO has 3 variables, namely human resources, organizational design and information technology. Human resources for SCO have a positive effect on SCM strategic, organizational design for SCO has a positive effect on SCM strategy and information technology has a positive effect on SCM strategy. Then the result of further research is that human resources for SCO have no effect on SCM operations, organizational design for SCO has no effect on SCM operations and the last information technology has an effect on SCM operations. The next and final result is that strategic SCM has a significant influence on operational SCM. This study broadens the understanding of the social and behavioral elements of SCM by classifying SCOs into individual SCOs and organizational SCOs.

Keywords: supply chain management, individual supply chain orientation, organizational supply chain orientation.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Alhamdulillahirabbil'alamiin, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Shalawat serta salam semoga selalu tercurak kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, atas izin Allah SWT, penulis dimudahkan dalam penulisan skripsi ini dengan judul , **“Pengaruh *Individual Supply Chain Orientation* dan *Organizational Supply Chain Orientation* terhadap *Supply Chain Management*”** dalam kondisi yang sedang tidak baik-baik saja, dimana sedang terjadi wabah virus covid 19 yang sangat mematikan.

Keberhasilan dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, dengan penuh rasa syukur, tulus dan ikhlas saya ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada :

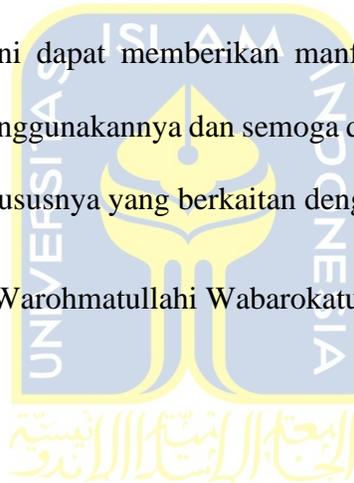
1. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Anjar Priyanto, SE.,M.Si.,Ph.D selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

3. Ibu Siti Nursyamsiah Dra.,M.Si, selaku dosen pembimbing skripsi saya yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan selalu memberikan arahan penulis agar skripsi ini terselesaikan.
4. Kedua orang tau, Bapak H.Sarip dan Ibu H.Kholiyah, yang selalu memberikan semuanya kepada penulis dalam bentuk perhatian, kasih sayang, semangat materi, serta doa yang tak henti-hentinya selama penulis menuntut ilmu di Universitas Islam Indonesia, juga kepada adik penulis Mugi Gemi Nastiti yang manambah suntikan semangat kepada penulis. Tak lupa pula terimakasih kepada kakak penulis, Panut Setyo Waluyo beserta istrinya Nazla Farah Novita dan puteri kecilnya Nimas Laksita Naeswari yang selalu bisa menghibur penulis dan memberikan semangat tersendiri sehingga skripsi ini selesai.
5. Sahabat-sahabat grup Whatsapps A En Je Aye yang sekarang berganti menjadi Pemuda Hijrah yang beranggotakan Rizha Faturrahman, Fachri Tuasikal, Heru Anggoro Wicaksono, Rochman Agung Suwarno, Roby Subandi, Fadhil Raihan Hakim, Mahardika Adi Sajana, Anggithias Brilianto dan Khomsah Miftah yang telah menemani penulis selama menuntut ilmu di Uuniversitas Islam Indonesia dan yang telah membantu dan menyemangati penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Puteri Salsabila, pacar penulis yang selalu mendukung dan mengingatkan penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.

7. Pemilik dan pihak industri pengolahan logam yang telah mengizinkan penulis untuk membagikan kuesioner dan mengisi kuesioner penelitian sehingga penelitian ini selesai.
8. Dan terimakasih kepada semua pihak yang telah menemani, mendukung, menyemangati dan mendoakan penuli selama menjalani perkuliahan hingga dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada penulis sendiri dan semua pihak yang menggunakannya dan semoga dapat membantu dalam kemajuan ilmu pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan manajemen operasioanal.

Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh.



Yogyakarta, 10 Januari 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kukuh Rekso Waskito', is placed above the printed name.

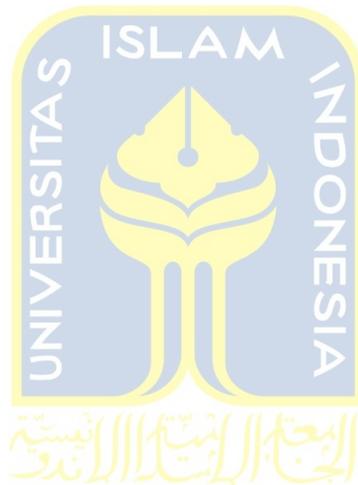
Kukuh Rekso Waskito

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI.....	i
HALAMAN JUDUL SKRIPSI.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	v
HALAMAN MOTTO	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR BAGAN	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Batasan Penelitian	8
BAB II.....	9
KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI	9
2.1. Kajian Pustaka.....	9
2.2. Landasan Teori.....	12
2.2.1. Manajmen Rantai Pasokan.....	12
2.2.2. Supply Chain Orientation.....	14
2.3. Kerangka Pemikiran	25
2.4. Hipotesis Penelitian.....	26
2.4.1. SCO Individual dan SCO Organisasi	26

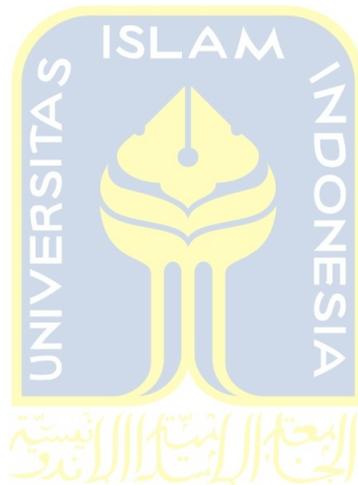
2.4.2.	<i>Organisational SCO</i> dan Supply Chain Management	27
2.4.3.	<i>Strategic SCM</i> dan <i>Operational SCM</i>	28
BAB III	30
METODE PENELITIAN	30
3.1.	Lokasi Penelitian	30
3.2.	Definisi Operasional Variabel Penelitian	30
3.3.	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	39
3.3.1.	Jenis Data	39
3.3.2.	Teknik Pengumpulan Data	40
3.4.	Populasi dan Sampel	41
3.4.1.	Populasi	41
3.4.2.	Sampel	41
3.5.	Metode Analisis Data	42
3.5.1.	Analisis deskriptif	42
3.5.2.	Analisis Structural Equation Modeling (SEM)	43
3.5.3.	Analisis Partial Least Square (PLS)	43
3.6.	Pengujian <i>Outer Model</i> atau Model Pengukuran	43
3.7.	Pengujian <i>Inner Model</i> atau Model Struktural	45
BAB IV	46
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	46
4.1	Karakteristik Responden	46
4.1.1.	Karakteristik responden berdasarkan usia perusahaan	46
4.1.2.	Karakteristik responden berdasarkan jumlah tenaga kerja	47
4.1.3.	Karakteristik responden berdasarkan jumlah supplier	47
4.1.4.	Karakteristik responden berdasarkan jabatan	48
4.1.5.	Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	49
4.1.6.	Karakteristik responden berdasarkan usia responden	50
4.1.7.	Karakteristik responden berdasarkan pendidikan responden	50
4.2.	Analisis Data	51
4.2.1.	Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	51
4.2.2.	Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	59

4.3. Pembahasan	68
BAB V	79
KESIMPULAN DAN SARAN.....	79
5.1. Kesimpulan.....	79
5.2. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	91



DAFTAR BAGAN

Bagan 1: kerangka pemikiran..... 25

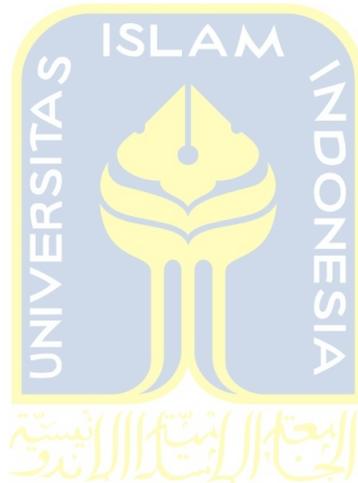


DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 indikator variabel individual SCO	31
Tabel 3. 2 indikator variabel <i>orgaizational supply chain orientation</i>	34
Tabel 3. 3 indikator variabel Istrategic supply chain management.....	36
Tabel 3. 4 indikator variabel <i>operational supply chain management</i>	37
Tabel 4. 1. karakteristik responden berdasarkan usia	46
Tabel 4. 2 karakteristik responden berdasarkan jumlah tenaga kerja	47
Tabel 4. 3 karakteristik responden berdasarkan jumlah supplier.....	48
Tabel 4. 4 karakteristik responden berdasarkan jabatan responden	48
Tabel 4. 5 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	49
Tabel 4. 6 karaktristik responden berdasarkan usia responden.....	50
Tabel 4. 7 karakteristik responden berdasarkan pendidikan responden.....	50
Tabel 4. 8 Nilai Loading Konstruk Eksogen <i>Individual SCO</i>	53
Tabel 4. 9 Nilai Loading Konstruk Mediator <i>Human Resource for SCO</i>	53
Tabel 4. 10 Nilai Loading Faktor Variabel mediator <i>Organizational Design For SCO</i>	54
Tabel 4. 11 Nilai Loading Faktor Variabel Mediator <i>Information Technology for SCO</i>	54
Tabel 4. 12 Nilai Loading Faktor Konstruk Mediator <i>Strategis SCM</i>	55
Tabel 4. 13 Nilai Loading Faktor Konstruk Endogen <i>Operational SCM</i>	55
Tabel 4. 14 Validitas Deskriminan Silang Konstruk (<i>Cross Loading</i>).....	56
Tabel 4. 15 Validitas dan Reliabilitas Konstruk	58
Tabel 4. 16 Nilai R ² Variabel Endogen.....	60
Tabel 4. 17 <i>Path Coefficient</i>	61
Tabel 4. 18 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis.....	66

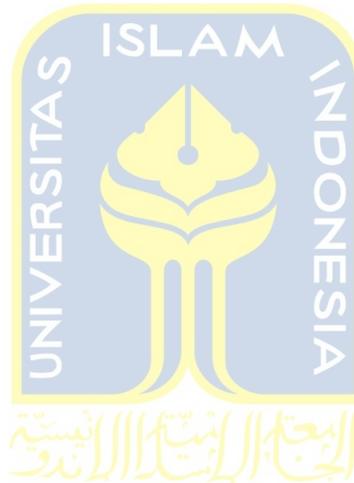
DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Pengujian Model Pengukuran	52
Gambar 4. 2 Pengujian Model Struktural	66



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	91
Lampiran 2 Karakteristik Responden.....	97
Lampiran 3 Data Quesioner Penelitian	100
Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	106
Lampiran 5 Path Coefficients.....	110
Lampiran 6 R Square	110



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi seperti yang terjadi pada saat ini, menuntut perusahaan untuk dapat bertahan dan bersaing dengan berbagai kompetitor yang ada. Globalisasi tidak hanya berdampak pada perusahaan besar saja, akan tetapi perusahaan kecil maupun menengah juga ikut terkena dampaknya. Ada dampak positif dan negatif yang didapatkan dari Globalisasi. Dampak positifnya yaitu perusahaan dapat mendapatkan berbagai informasi terkait dengan pengetahuan dibidang usahanya, sehingga perusahaan dapat berkembang lagi. Adapun salah satu dampak negatifnya, perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dengan kompetitornya yang bukan hanya berasal dari satu daerah saja, melainkan dari daerah lain yang cakupannya sudah melebihi negara.

Agar dapat bertahan dan bersaing, perusahaan dapat melakukan inovasi maupun meningkatkan efektivitas dan efisiensi di berbagai sektor. Untuk meningkatkan efektifivitas dan efisiensi, perusahaan dapat menggunakan *supply chain management* atau Manajemen Rantai Pasokan yang berfokus pada sektor produksi. Heizer dan Render (2015) mengatakan bahwa *supply chain management* atau manajemen rantai pasokan adalah serangkaian kegiatan yang berawal dari bahan baku dari pemasok hingga produk sampai ketangan konsumen.

Supply chain management atau Manajemen rantai pasokan mengacu pada filosofi integratif dalam mengelola total aliran saluran distribusi dari pemasok ke

tangan konsumen atau pengguna akhir (Cooper et al., 1997). Rantai pasokan yang dikelola dengan baik biasanya menetapkan tujuan strategi dan tujuan operasional dengan mencocokkan kegiatan disetiap tingkat. *Supply chain management strategis* adalah serangkaian kegiatan organisasi yang bertujuan untuk jangka panjang dengan menetapkan tolak ukur untuk kesuksesan *supply chain management* dan dapat digunakan oleh manajemen untuk membantu dalam pengambilan keputusan. Sedangkan *supply chain management operational* atau disebut juga dengan kegiatan taktis yaitu kegiatan yang mengacu pada serangkaian kegiatan yang berfokus pada pengimplementasian tujuan strategis.

Supply chain management sendiri sebetulnya telah banyak diadopsi oleh berbagai perusahaan di sektor industri. Seperti yang telah di jelaskan diatas, perusahaan berharap bahwa dengan menerapkan *supply chain management*, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi sehingga dapat bersaing dengan kompetitornya. Menurut Heizer dan Rener (2015) tujuan dari *supply chain management* adalah mengkoordinasikan semua kegiatan yang ada dalam proses produksi di suatu perusahaan, yang dapat memaksimalkan keunggulan bersaing serta manfaat yang didapat dari rantai pasokan bagi konsumen akhir. Untuk dapat mengkoordinasikan kegiatan yang ada dalam proses produksi dibutuhkan kepercayaan, saling ketergantungan, kerjasama dan kesamaan tujuan antara mitra rantai pasokan yang dianggap sebagai kemampuan utama (Min et al., 2005) (Sanders & Premus, 2005).

Hal-hal yang disebutkan diatas terkait dengan koordinasi, bisa dilakukan apabila seluruh anggota organisasi mengetahui terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan *supply chain management*. Dengan begitu, semua kegiatan yang terkait dengan *supply chain management* dapat dilaksanakan dengan baik, yang nantinya akan berdampak pada keunggulan bersaing perusahaan yaitu efektivitas dan efisiensi.

Perusahaan dapat menerapkan *supply chain orientation* agar seluruh mitra rantai pasokan atau semua pihak yang berkepentingan dalam perusahaan mengetahui pentingnya *supply chain management*. Menurut (Esper et al., 2010) *supply chain orientation* adalah nilai dan keyakinan yang dianut oleh mitra rantai pasokan yang dapat membantu organisasi untuk memahami strategi yang harus diterapkan untuk mengelola rantai pasokan dan perilaku mana yang boleh ditampakkan dan tidak boleh ditampakkan dalam organisasi. Individu yang terlibat didalam perusahaan harus memiliki pola pikir sendiri dan inisiatif dalam melaksanakan kegiatan rantai pasokan. Ketika sebuah perusahaan memiliki SCO, baik perusahaan maupun karyawan sadar pentingnya implikasi pengelolaan dari hulu ke hilir baik itu produk, keuangan, dan informasi dari pemasok maupun pelanggan mereka.

Supply chain orientation (SCO) dapat dibagi menjadi dua dimensi, yaitu SCO strategis dan SCO struktural (Esper et al., 2010). SCO strategis biasa disebut juga dengan SCO individual, sedangkan SCO struktural disebut dengan *SCO organizational*. SCO strategis lebih cenderung menekankan pada pemahaman dan persepsi anggota dalam suatu perusahaan mengenai berbagai aliran dalam suatu rantai

pasokan, maka dari itu SCO strategis disebut juga dengan SCO individual. Berbeda dengan SCO strategis, SCO struktural berfokus pada organisasi. SCO struktural terdiri dari tiga kategori, yaitu desain organisasi, sumber daya manusia dan teknologi informasi (Trent, 2004). Organisasi maupun anggota organisasi harus memahami persepsi dan sudut pandang tentang *supply chain management*, agar mudah mengidentifikasi hubungan timbal balik antara *supply chain orientation* (Omar, A; Sramek, B; Fugate, B; Mentzer, 2012).

Artinya, sebelum terlibat dalam aliran proses dan dalam aliran rantai pasokan, individu harus benar-benar memahami dan memiliki kesadaran tentang filosofi strategis *supply chain management*. Kenyataan yang terjadi masih banyak perusahaan yang menggunakan *supply chain management* akan tetapi belum memahami apa itu *supply chain orientation*. Padahal pemahaman merupakan salah satu awal dari sebuah kesuksesan, tidak terkecuali pemahaman tentang *supply chain management*. Ketika semua individu yang terlibat mengetahui dan sadar akan filosofi strategis *supply chain management*, akan membuat *supply chain management* tersebut menjadi efektif.

UMKM merupakan kependekan dari Usaha Mikro Kecil dan Menengah yaitu kegiatan perekonomian yang jumlah aset dan omzetnya termasuk tenaga kerjanya berjumlah kecil atau menengah (Sukardi, 2011). UMKM menjadi salah satu perhatian pembinaan yang serius dari pemerintah. Walaupun UMKM merupakan aktivitas pengusaha mikro dan pemilik modal kecil, akan tetapi UMKM menjadi penyerap tenaga kerja yang besar di Indonesia. Terdapat banyak sekali usaha mikro kecil

menengah (UMKM) di daerah Tegal, Jawa Tengah. Selain julukannya sebagai kota bahari, Tegal juga merupakan daerah yang disebut-sebut sebagai Jepangnya Indonesia. Terdapat banyak sekali industri yang bergerak dibidang manufaktur, khususnya pengolahan logam, seperti pemuatan bahan-bahan material dari besi, pembuatan kubah masjid dari stainless stell dan masih banyak lagi produk-produk yang di hasilkana dari bahan baku logam. Persaingan antara industri logam di Tegal cukup ketat. Disinilah konsep *suppl y chain management* diperlukan, karena semua industri mengharapkan proses yang efektif dan efisien. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh *Individual Supply Chain Orientation* dan *Organizational Supply Chain Orientation* Terhadap *Supply Chain Management* (Studi pada Industri pengolahan Logam di Tegal)**”.



1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah SCO individu berpengaruh terhadap sumber daya manusia untuk SCO?
2. Apakah SCO individu berpengaruh terhadap desain organisasi untuk SCO?
3. Apakah SCO individu berpengaruh terhadap teknologi informasi untuk SCO ?
4. Apakah sumber daya manusia untuk SCO berpengaruh terhadap *strategic* SCM?
5. Apakah desain organisasi untuk SCO berpengaruh terhadap *strategic* SCM ?
6. Apakah teknologi informasi untuk SCO berpengaruh terhadap *strategic* SCM ?
7. Apakah sumber daya manusia untuk SCO berpengaruh terhadap *operational* SCM ?
8. Apakah desain organisasi untuk SCO berpengaruh terhadap *operational* SCM?
9. Apakah teknologi informasi untuk SCO berpengaruh terhadap *operational* SCM ?
10. Apakah *strategic* SCM berpengaruh terhadap *operational* SCM ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh SCO individu terhadap sumber daya manusia untuk SCO.
2. Untuk mengetahui pengaruh SCO individu terhadap desain organisasi untuk SCO.
3. Untuk mengetahui pengaruh SCO individu terhadap teknologi informasi untuk SCO.

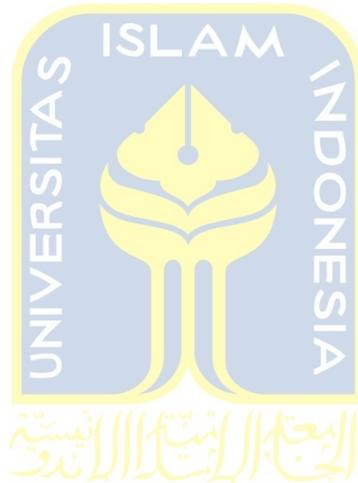
4. Untuk mengetahui pengaruh sumber daya manusia untuk SCO terhadap *strategic* SCM.
5. Untuk mengetahui pengaruh desain organisasi untuk SCO terhadap *strategic* SCM.
6. Untuk mengetahui pengaruh teknologi informasi untuk SCO terhadap *strategic* SCM.
7. Untuk mengetahui pengaruh sumber daya manusia untuk SCO terhadap *operational* SCM.
8. Untuk mengetahui pengaruh desain organisasi untuk SCO terhadap *operational* SCM.
9. Untuk mengetahui pengaruh teknologi informasi untuk SCO terhadap *operational* SCM.
10. Untuk mengetahui pengaruh *strategic* SCM terhadap *operational* SCM.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi organisasi agar penelitian ini dapat menjadi sebuah rujukan alternatif dalam organisasi yang memiliki masalah yang serupa.
2. Manfaat bagi penulis untuk dapat menerapkan teori *supply chain management* yang sudah dipelajari kedalam sebuah karya tulis, juga sebagai pengalaman penulis dibidang akademis.
3. Manfaat bagi masyarakat luas atau peneliti lain dimana penelitian ini dapat menjadi sumber referensi dalam penulisan karya tulis.

1.5. Batasan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *individual supply chain orientation* dan *organizational supply chain orientation* terhadap *supply chain management* pada industri pengolahan logam di kota Tegal. Penelitian ini memiliki batasan terkait responden sebagai sumber informasi, maka harus melibatkan pemilik industri pengolahan logam dan anggota organisasi yang mengetahui apa itu *supply chain management* pada proses produksi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1. Kajian Pustaka

Penelitian terkait pengaruh *individual supply chain orientation* dan *organizational supply chain orientation* terhadap *supply chain management* sebelumnya pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari *individual supply chain orientation* dan *organizational supply chain orientation* terhadap *supply chain management* pada industri pengolahan logam di kota Tegal. Penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh *individual supply chain orientation* dan *organizational supply chain orientation* terhadap *supply chain management* diantaranya adalah :

Penelitian Taehee Lee, Hyunjeong Nam (2016) dengan judul “*An Emphirical Study on the Impact of Individual and Organizational supply chain orientation in Supply chain management*”. Penelitian ini meneliti terkait pengaruh *individual supply chain orientation* dan *organizational supply chain orientation* terhadap *supply chain management* yang memiliki variabel *individual SCO*, *human resource* untuk *SCO*, *organizational degisgn* untuk *SCO*, *information technolgy* untuk *SCO*, *strategic SCM* dan *operational SCM*. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pemodelan persamaan *partial least square* (PLS). Penelitian ini menggunakan 334 tanggapan UMKM di sektor manufaktur korea.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa SCO individual memiliki pengaruh signifikan terhadap SCO organisasi. SCO organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap SCM strategis, sedangkan hanya teknologi informasi SCO organisasi mempengaruhi SCM operasional dan SCM strategis memiliki pengaruh signifikan terhadap SCM operasional.

Selanjutnya, penelitian dari Esper, T. L., Clifford Delee, C., & Mentzer, J. T. (2010), yang berjudul “*A framework of supply chain orientation*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan konsep orientasi rantai pasokan yang telah banyak diteliti, dengan mengintegrasikan uraian yang sudah ada dan mengembangkan elemen-elemen dari *supply chain orientation struktural (SCO Structural)*, seperti desain organisasi, sumber daya manusia, teknologi informasi dan pengaruh organisasi.

Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa tanpa memasukkan nilai strategis perusahaan, SCO sangat sulit untuk dipahami. Dimana nilai strategis perusahaan dibutuhkan untuk bersaing melalui rantai pasokan yang efektif dan efisien serta elemen struktur internal perusahaan.

Penelitian dari Nina Steffen, Gesa Busch dan Achim Spiller (2014), dengan judul “*Supply chain orientation in SMEs as attitudinal construct. Conceptual considerations and empirical application to the dairy sector*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman konseptual terkait dengan *supply chain orientation* di usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dan untuk mengukur secara

empiris hubungan antara *supply chain orientation (SCO)* dan kesediaan untuk menerapkan *supply chain management (SCM)*.

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan secara online kepada peternak sapi perah di Jerman dengan jumlah 279 peternak. Hasilnya adalah dimensi SCO tidak terkait secara linier, seperti yang ditunjukkan oleh tiga kelompok dengan pola orientasi kerja sama vertikal dan orientasi tujuan yang berbeda. Tidak ada perbedaan yang terjadi dari segi karakteristik sosial ekonomi, namun porsi anggota koperasi berbeda-beda. SCO terkait dengan niat untuk mengimplementasikan SCM. Namun, semakin besar upaya (moneter) yang dibutuhkan oleh petani, semakin rendah penerimaan mereka terhadap ukuran SCM. Kepercayaan dan persepsi relasi kuasa memainkan peran penting, mengungkapkan pola perilaku kooperatif.

Penelitian dari A.Akdogan dan O.Demistar (2014) dengan judul *managerial role in strategic supply chain management*. Penelitian ini membahas tentang pentingnya memperhatikan strategi rantai pasokan dalam keseluruhan strategi yang digunakan oleh perusahaan. Manajer adalah salah satu faktor kunci dalam kinerja perusahaan dan keberhasilan rantai pasokan. Dukungan manajerial sangat penting untuk menerapkan strategi rantai pasokan. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran dari atribut manajerial dan pengaruhnya terhadap kinerja rantai pasokan. Penelitian ini mengambil data dari manajer rantai pasokan perusahaan manufaktur sebanyak lebih dari 50 di Kayseri. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa atribut manajerial berpengaruh terhadap kinerja rantai pasokan.

Penelitian dari Soonhong Min dan John T. Mentzer (2004) yang berjudul *developin and measuring supply chain management concepts*. penelitian ini membahas tentang konstruksi terkait SCM yaitu *supply chain orientation* (SCO). Tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan skala pengukuran SCO dan SCM sesuai dengan kerangka yang dikemukakan oleh Mentzer et al. (2001). Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert 1-7 dan mendapatkan data sebanyak 442 responden. Sedangkan, metode analisisnya menggunakan SEM.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajmen Rantai Pasokan

Manajemen rantai pasokan mengacu pada filosofi *integrative* mengelola total aliran saluran distribusi dari pemasok ke pengguna akhir (Cooper et al., 1997). Sebagai filosofi, SCM membutuhkan pendekatan sistem untuk melihat rantai pasokan sebagai satu kesatuan, bukan sebagai satu set perusahaan yang melakukan fungsinya masing-masing dengan sendiri-sendiri (Mentzer et al., 2001). Dengan mengadopsi filosofi SCM, perusahaan harus menetapkan praktik manajemen yang dapat membantu seluruh anggota didalam organisasi untuk bertindak atau berperilaku selaras dengan filosofinya. Oleh karena itu, banyak sarjana menekankan bahwa kegiatan seperti itu merupakan kegiatan yang termasuk dalam kegiatan supply chain managemen.

Ada banyak peneliti yang menyarankan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk menerapkan filosofi SCM. Mentzer et al., (2001) menggambarkan beberapa kegiatan dalam SCM seperti perilaku yang terintegrasi, saling berbagi informasi, saling

berbagi risiko dan penghargaan, kerja sama, menetapkan tujuan yang sama, dan proses terintegrasi. Perilaku-perilaku tersebut dapat membantu perusahaan dalam rangka menerapkan filosofi.

Terdapat ciri-ciri manajemen rantai pasokan yang dikelola dengan baik, diantaranya adalah penetapan tujuan strategis dan tujuan operasional dengan mencocokkan keadaan di setiap tingkatannya. SCM strategis adalah serangkaian kegiatan yang tujuannya adalah untuk jangka panjang sebuah organisasi dengan tolak ukur utama untuk kesuksesan SCM dan dapat digunakan oleh manajemen untuk panduan pengambilan keputusan. SCM strategis mempengaruhi rencana perusahaan dua hingga empat tahun yang akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk mencapai kinerja rantai pasokan yang sukses.

Berbeda dengan SCM strategis, SCM operasional mengacu pada serangkaian kegiatan yang berfokus pada proyek, baik itu harian, mingguan, atau tugas bulanan yang mengimplementasikan tujuan strategis perusahaan yang lebih besar. SCM operasional disebut juga dengan kegiatan taktis, dengan demikian SCM operasional adalah serangkaian kegiatan dengan tujuan strategis dan menyediakan sarana untuk manajemen dan staf untuk memecah kegiatan strategis yang lebih besar menjadi sebuah tugas yang dapat dikerjakan dengan mudah. Sama halnya dengan SCM strategis, SCM operasional juga harus dapat diukur dan spesifik, meskipun fokus dari SCM operasional lebih sempit daripada SCM strategis.

2.2.2. Supply Chain Orientation

Sebelum mengetahui apa itu *individual supply chain orientation* dan *organizational supply chain orientation*, penulis terlebih dahulu menjelaskan apa itu *supply chain orientation*. Dimana *individual supply chain orientation* dan *organizational supply chain orientation* merupakan bagian dari *supply chain orientation*. *Supply chain orientation* atau Orientasi rantai pasokan didefinisikan sebagai pengakuan tentang implikasi strategis dan sistemik oleh organisasi terkait kegiatan taktis yang terlibat dalam pengelolaan berbagai aliran dalam rantai pasokan (Mentzer et al., 2001). *Supply chain orientation* terdiri dari pelanggan, pemasok dan operasional logistik (Hult et al., 2008). Orientasi rantai pasokan (SCO) dianggap sebagai filosofi yang dibutuhkan oleh organisasi agar dapat mencapai integrasi internal dan eksternal yaitu pelanggan dan pemasok (Esper et al. , 2010; Thornton et al., 2016). Secara khusus, SCO mengacu pada pengimplementasian filosofi SCM diberbagai perusahaan dalam rantai pasokan (Min dan Mentzer, 2004). Dimana, filosofi SCM mensyaratkan pendekatan sistemnya untuk melihat rantai pasokan sebagai satu kesatuan, bukan sebagai satu set bagian yang terfragmentasi, sehingga masing-masing melakukan tugasnya sendiri (Mentzer et al. , 2001). SCO mewakili sistem nilai dan kepercayaan yang dibagikan agar dapat membantu dalam memahami bagaimana organisasi harus secara strategis mengelola rantai pasokannya dan norma perilaku yang dibutuhkan didalam organisasi (Deshpande dan Webster, 1989).

Tugas utama SCO yaitu menanamkan kesadaran diseluruh organisasi maupun mitra SCM dengan berfokus pada perilaku integratif dari rantai pasokan daripada berfokus pada integrasi internal atau eksternal saja (Esper *et al.* , 2010; Mentzer *et al.*, 2001). Hal ini berarti, bahwa ketika perusahaan memiliki SCO, perusahaan maupun karyawan menyadari pentingnya implikasi mengelola aliran produk, layanan, keuangan, dan informasi hulu dan hilir di pemasok dan pelanggan mereka. Tanpa filosofi di dalam perusahaan, sulit untuk secara efektif terlibat dalam manajemen strategis proses rantai pasokan (Esper *et al.*, 2010). Min dan Mentez (2004) juga berpendapat bahwa SCO adalah suatu anteseden yang diperlukan agar SCM dapat efektif, hal ini menunjukkan bahwa suatu organisasi pertama-tama harus mengetahui atau mencari sampai kedalam mengenai filosofi SCM sebelum dapat secara efektif terlibat dalam strategi proses manajemen rantai pasokan. Dua pendapat tersebut memiliki kesamaan yaitu organisasi harus mengetahui filosofi, agar SCM dalam suatu perusahaan menjadi efektif.

Supply chain orientation (SCO) dapat dibagi menjadi dua dimensi, yaitu *supply chain orientation* strategis dan *supply chain orientation* struktural (Esper *et al.*, 2010). Konsep-konsep ini memiliki perbedaan yang sangat jelas, baik dari karakteristiknya maupun fokus tujuannya.

1. *Individual Supply Chain Orientation*

Supply chain orientation strategis memiliki karakteristik diam-diam. Fokus utama dari SCO strategis yaitu memastikan kesadaran karyawan terkait seluruh proses

rantai pasokan serta seluruh aliran SCM dan integrasi internal dan eksternal (Min & Mentzer, 2004). Dalam konteks yang sama, SCO strategis lebih cenderung berfokus untuk menekankan pemahaman dan persepsi anggota di perusahaan mengenai berbagai aliran dalam rantai pasokan. SCO strategis menciptakan konvergensi atau memusatkan sumber daya rantai pasokan dengan tujuan meningkatkan kinerja (Cao & Zhang, 2011; Esper & Defee, 2010). SCO strategis dapat juga di sebut dengan SCO individu, karena menekankan pada persepsi dan kesadaran setiap anggota SCM. Paradigma SCO strategis dibangun diatas konseptualisasi asli dari konstruk, dimana pemahaman SCO sebagai filosofi yang fokusnya pada implikasi pengelolaan aliran rantai pasokan (mentzer, 2001). Penelitian terkait SCO strategis mengkonseptualisasikan SCO melalui penekanan pada pentingnya arahan strategis dalam mengelola rantai pasokan. Perspektif SCO strategis melibatkan anggota organisasi untuk bertindak mengenai cara mengelola aliran rantai pasokan dari pemasok ke pelanggan, mengambil pendekatan system dengan melihat rantai pasokan secara holistik bukan sebagai penyusun dan pencarian integrasi, sinkronisasi dan konvergensi operasioanl dan kemampuan strategis antar perusahaan (mentzer, 2004).

2. Organizational Supply Chain Orientation

Berbeda dengan SCO strategis, SCO struktural memiliki karakteristik yang lebih formal (Min & Mentzer, 2004). Sedangkan fokus dari SCO struktural yaitu pada artefak organisasi yang memfasilitasi SCM. Sebagai contoh, (Min et al., 2007) menyarankan bahwa SCO melibatkan pembangunan dan pemeliharaan faktor perilaku

internal yang memfasilitasi hubungan pertukaran. Mereka menggambarkan kepercayaan, komitmen, kompatibilitas, dan dukungan manajemen puncak sebagai elemen SCO (Esper et al., 2010). Banyak penulis yang menyarankan bahwa perusahaan yang berorientasi rantai pasokan harus berperilaku dengan cara tertentu yang dapat memfasilitasi kepercayaan, komitmen, mitra rantai pasokan yang kompetibel untuk bekerjasama dan dukungan manajemen puncak .

Menurut karya Trent, (2004), SCO struktural memiliki empat kategori, yaitu : desain organisasi, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan pengukuran organisasi. Berdasarkan landasan konseptual yang disarankan oleh Trent, kami membagi SCO struktural menjadi empat variabel, yaitu :

1. Desain organisasi

Desain organisasi mencakup proses pengembangan struktur dan sistem formal koordinasi dan kontrol yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan rantai pasokan(Esper et al., 2010). Menurut literatur sebelumnya, ada tiga bidang penting yang menggambarkan desain organisasi untuk SCO, antara lain : integrasi, struktur dan kolaborasi.

- Integrasi

Integrasi menjadi topik yang utama untuk logistik dan rantai pasokan (Bowesox et al., 1999; Lambret et al., 2005; Mentzer, 2004). Menurut (Mollenkopf et al., 2000) integrasi adalah jantung dari teori rantai pasokan dan tanpa itu proses

koordinasi yang efektif tidak mungkin dalam sebuah rantai pasokan. Peningkatan integrasi dapat dapat menghasilkan peningkatan layanan pelanggan (Stank et al., 1999), kinerja logistik (Germain dan Iyer, 2006; Stank et al., 2001) dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Rodrigues et al., 2004). Integrasi internal belum mudah dicapai. Fawcett dan Morgan (2002) berpendapat bahwa manajer sering kali tidak memiliki kemampuan untuk berintegrasi secara efektif di seluruh fungsi bisnis di dalam perusahaan. Penulis lain telah menyimpulkan bahwa sebenarnya lebih mudah bagi pembeli untuk menciptakan hubungan terintegrasi dengan pemasok mereka, dan manajer logistik dengan pelanggan mereka, daripada bagi kedua kelompok untuk mendorong integrasi di perusahaan (Sabath dan Whipple, 2004). Kemampuan perusahaan untuk berintegrasi secara efektif di seluruh area fungsional internal memungkinkan desain organisasi yang lebih berorientasi pada proses. Perusahaan yang diorganisasikan di sekitar proses lebih cenderung merangkul integrasi, oleh karena itu mencerminkan SCO.

- Struktur

Struktur adalah mekanisme yang terintegrasi baik didalam organisasi maupun di seluruh aliran rantai pasokan (Defee dan Stank, 2005). Struktur menjadi sarana untuk mencapai tujuan strategi organisasi. Struktur mempunyai lima dimensi, yaitu formulasi, intensitas, frekuensi, standarisasi dan timbal balik. Formulasi adalah norma yang mengatur kegiatan lintas fungsional didalam organisasi yang dibuat secara eksplisit. Intensitas adalah tingkat investasi sumber

daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk operasional rantai pasokan. Frekuensi sendiri mewakili jumlah kontak antar fungsi dalam organisasi. Standarisasi adalah suatu prosedur yang digunakan. sedangkan timbal balik adalah tingkat simetri dalam hubungan antara fungsi atau antara perusahaan dalam rantai pasokan.

- Kolaborasi

Kolaborasi telah disebut sebagai kekuatan pendorong yang dibutuhkan oleh SCM agar menjadi efektif (Horvath, 2001). Kolaborasi berfungsi untuk mencapai titik akhir dari integrasi. Sedangkan kolaborasi intra perusahaan yang efektif sangat berkaitan dengan kolaborasi eksternal yang sukses (Gimenez dan Ventura, 2003). Kegagalan dalam berkolaborasi disebabkan karena hasil komunikasi yang buruk, kurangnya pemahaman tentang proses perusahaan atau banyaknya informasi yang masuk (Barratt, 2004). Kolaborasi yang efektif merupakan satu hal yang penting dalam kriteria desain organisasi yang dibutuhkan untuk SCO.

2. Sumber daya manusia

Mengingat pentingnya sumber daya manusia untuk SCO, banyak yang telah menyarankan beberapa masalah sumber daya manusia yang berkontribusi pada SCM yang lebih efektif. Mereka berpendapat bahwa jika penataan dan pengelolaan sumber daya manusia, membuat SCM berhasil, itu akan jatuh ke dalam dua kategori utama:

- a. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan terkait rantai pasokan.

- b. Strategi sumber daya manusia yang mengembangkan dan mendukung penggunaan kemampuan pengetahuan dalam organisasi terkait dengan rantai pasokan.

Organisasi yang menerapkan SCO harus menekankan pada mempekerjakan karyawan dengan pengetahuan dan ketrampilan, keahlian spesifik dalam bidang logistik, dan kemampuan intrapersonal. Selain itu, kemampuan untuk beradaptasi dan kemauan untuk belajar juga sangat penting agar keberhasilan rantai pasokan dapat dicapai.

Kemampuan terkait dengan rantai pasokan diperlukan agar kinerja rantai pasokan dapat efektif. Selain itu, perusahaan juga harus fokus pada strategi dan kebijakan terkait dengan SDM yang berorientasi pada rantai pasokan. Deeter-Schmeltz (1997) menekankan pada pentingnya menggunakan tim kerja dengan tujuan memberikan fasilitas untuk meningkatkan logistik dan pengambilan keputusan rantai pasokan. Agar SCO dapat efektif, organisasi harus menggunakan gaya kepemimpinan yang dapat merangkul semua anggota organisasi, formasi yang terstruktur dan mempertimbangkan masalah SDM tentang sejauh mana tingkat kepuasan SDM, karena kepuasan SDM terbukti berdampak kepada kinerja perusahaan (Autry & Daugherty, 2003). Selain itu, infrastruktur pembelajaran dan pembagian tim kerja memungkinkan pengembangan kemampuan rantai pasokan yang lebih baik lagi.

3. Teknologi informasi

Aspek yang membentuk SCO struktural selanjutnya adalah teknologi informasi. Teknologi informasi untuk SCO berfungsi sebagai mekanisme koordinasi yang menghubungkan departemen dalam suatu organisasi dan lintas perusahaan dalam rantai pasokan (Simchi-Levi, Kaminski, & Simchi-Levi, 2008). Teknologi informasi dapat dibedakan menjadi dua komponen, yaitu komponen internal dan komponen eksternal (Closs & Savitskie, 2003; Savitskie, 2007). Teknologi informasi internal menjadi fasilitas untuk meningkatkan integrasi internal yang lebih ketat (Brah & Lim, 2006) dan kolaborasi internal dalam logistik dan rantai pasokan organisasi (Sanders & Premus, 2002).

Teknologi informasi telah diterima secara luas sebagai faktor kunci untuk logistik dan SCM yang efektif selama lebih dari 20 tahun (Forman dan Lippert, 2005, Lalonde dan Masters, 1990). Ketersediaan informasi menjadikan teknologi informasi dapat memudahkan implementasi proses logistik yang terintegrasi (Gustin et al., 1995). Bowersox & Daughety (1995) menyatakan bahwa teknologi informasi digambarkan sebagai syarat awal yang sangat penting bagi perusahaan yang akan mencoba menggunakan kemampuan logistik untuk menciptakan keunggulan yang kompetitif. Perusahaan yang menerapkan SCO berusaha untuk berintegrasi dan berkolaborasi dengan mitra rantai pasokan, yang didukung dan difasilitasi oleh teknologi informasi.

Tujuan teknologi informasi dalam konteks SCM adalah memastikan ketersediaan informasi pada satu titik akses data dan menciptakan keadaan yang dapat diamati dari perubahan hulu ke hilir dalam pengeluaran atau pemasukan dan memungkinkan pengambilan keputusan yang efektif dari banyaknya informasi yang masuk kerkait dengan pengambilan keputusan rantai pasokan (Simchi-Levi et al., 2008).

Teknologi informasi dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja operasional dan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan berkurangnya waktu pemrosesan, peningkatan efisiensi dan meminialkan kesalahan (Brah & Lim, 2006). Teknologi informasi yang bagus menjadi satu kunci keberhasilan perusahaan yang menerapkan SCO karena dapat mengubungkan antar departemen dan menghasilkan integrasi yang lebih kuat. Perusahaan yang menerapkan SCO harus lebih memperhatikan teknologi informasi yang dapat menjadi fasilitas untuk meningkatkan integrasi internal dan kolaborasi lintas departemen.

4. Pengukuran Organisasi

Masalah penting dalam pengukuran kinerja rantai pasokan adalah kurangnya tindakan yang mencakup semua anggota (Holmberg, 2000; Lambert & Pohlen, 2001). Banyak sekali pengukuran yang berfokus pada kinerja logistik, akan tetapi sebagian besar berfokus pada perusahaan dan tidak mempertimbangkan implikasi rantai pasokan yang lebih luas (Brewer & Speh, 2000). Persediaan diukur dari kinerja rantai pasokan

dengan mempertimbangkan berbagai entitas rantai pasokan lainnya (Forslund & Jonsson, 2007; Lambert & Polhen, 2001). Langkah-langkah seperti kualitas layanan logistik (Mentez et al., 1999), pesanan pelanggan yang baik (Novack & Thomas, 2004) dan pendekatan *balanced scorecard* yang disarankan oleh Brewer & Speh (2000) yaitu menempatkan penekanan dengan melihat kinerja dari perspektif pelanggan. Hal ini sangat penting, mengingat adanya kesenjangan persepsi yang sering terjadi diperusahaan dalam mengukur kinerja mereka dan persepsi entitas rantai pasokan yang lainnya (Forslund, 2006), kurangnya penekanan pada layanan kinerja (Novack et al., 1996), dan meningkatnya penekanan pada rantai pasokan (Mentez et al., 2001).

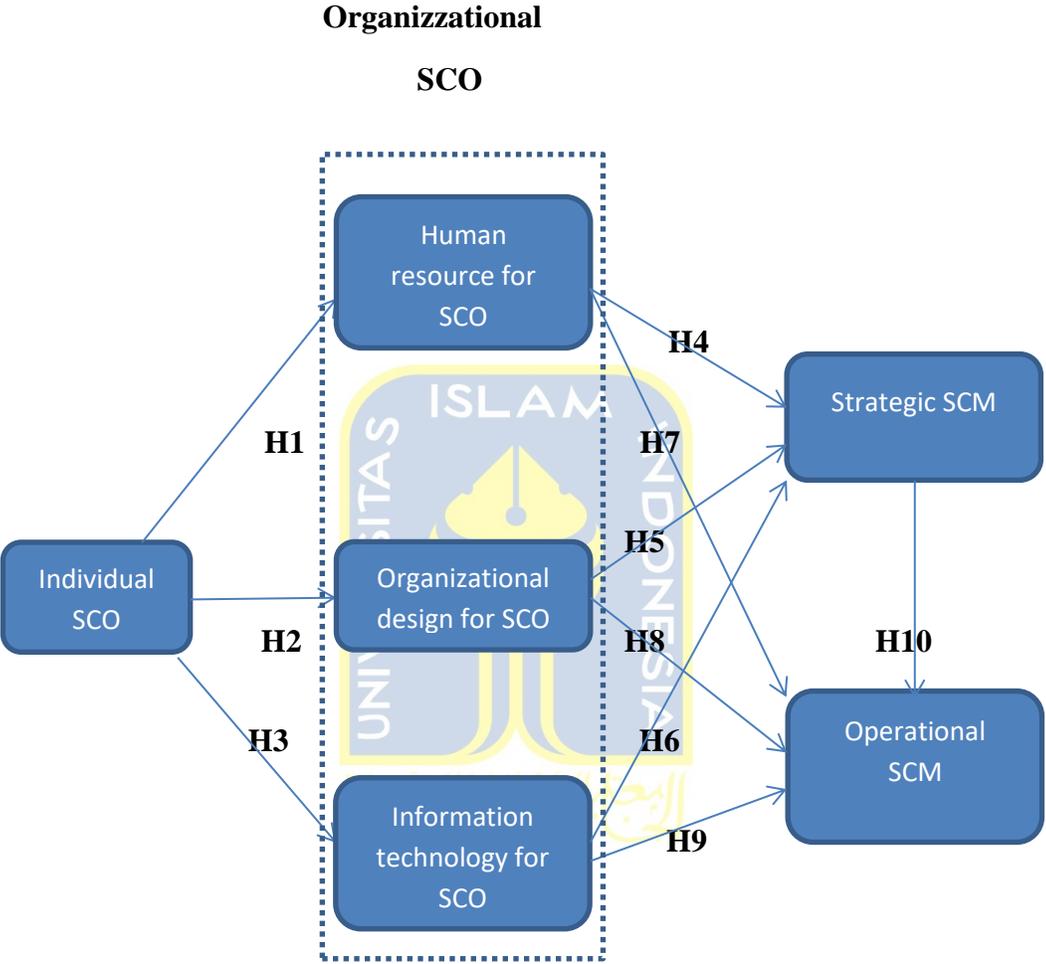
Mempertimbangkan meningkatnya lingkungan pembelajaran yang telah disebutkan diatas dan penekanan strategis pada peningkatan operasional rantai pasokan untuk keunggulan kompetitif, pembelajaran dan inovasi merupakan bidang utama untuk diukur dalam perusahaan yang berorientasi rantai pasokan. Oleh karena itu, langkah-langkah seperti waktu siklus pengembangan produk baru dan peningkatan proses sangat penting (Brewer & Speh, 2000).

Gtiffis et al. (2004,2007) menyarankan langkah-langkah yang dipertimbangan kedalam tiga perspektif strategis, yaitu : fokus pengukuran, frekuensi pengukuran dan dasar kompetitif. Elemen fokus pengukuran menekankan pada operasi terintegrasi dan selaras. Intinya adalah melibatkan dan menyeimbangkan antara ukuran kinerja keuangan dan non keuangan untuk memastikan sasaran rantai pasokan strategis layak secara finansial dan mendapat dukungan secara operasional.

Frekuensi pengukuran melibatkan perbedaan antara ukuran-ukuran yang dianggap jarang digunakan untuk tujuan diagnostik dan yang sering digunakan untuk memantau operasional harian (Griffis et al., 2004). Kedua perspektif tersebut memberikan pertimbangan pengukuran kinerja rantai pasokan, karena masalah jangka pendek dan jangka panjang diukur. Oleh karena itu, langkah-langkah diagnostik seperti biaya rantai pasokan per unit dan biaya rantai pasokan yang diperlukan sebagai presentase penjualan. Demikian pula langkah-langkah yang berorientasi pada pemantauan, seperti waktu siklus pemesanan dan presentase pengiriman tepat waktu (Griffis et al., 2007).

Sedangkan elemen dasar kompetitif Griffis et al. (2004) membangun karya Fisher (1997) dengan menyarankan langkah-langkah kinerja harus diselaraskan dengan sifat strategis rantai pasokan. Oleh karena itu, beberapa tindakan harus lebih berfokus pada efisiensi dan reponsif. Griffis et al (2007) menemukan bahwa tindakan seperti rasio perputaran persediaan dan biaya logistik per unit dianggap sebagai ukuran efisiensi, sedangkan waktu siklus pemesanan dan keterlambatan waktu pemesanan dianggap sebagai tindakan untuk menilai responsifitas.

2.3. Kerangka Pemikiran



Bagan 1: kerangka pemikiran

2.4. Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis meneliti pengaruh antara SCO individu, SCO organisasi, SCM strategis dan SCM operasional.

2.4.1. SCO Individual dan SCO Organisasi

Organisasi adalah unit sosial yang terstruktur dan dikelola untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, opini, persepsi seorang individu dan perilaku seorang karyawan merupakan sebuah warna dalam suatu organisasi. Menurut Shapiro, (2003) ; Greer & Ford (2009) mengungkapkan, para ahli teori organisasi menyatakan bahwa organisasi berubah hanya karena karyawan yang bekerja di dalam organisasi berubah. Untuk bertransformasi dari manajemen rantai pasokan tradisional ke rantai pasokan yang efisien dan sukses, kuncinya yaitu manajer rantai pasokan mengubah pemikiran mereka terhadap rantai pasokan yang terpisah-pisah menjadi rantai pasokan yang saling bersinergi melalui kolaborasi (Ketchen & Hult, 2007 ; Omar, A; Sramek, B; Fugate, B; Mentzer, 2012). Manajer rantai pasokan yang tidak memiliki budaya kolaboratif dan komunikatif dari strategi rantai pasokan lebih cenderung merespon perubahan dengan kebingungan atau sipat apatis. Sebaliknya, manajer rantai pasokan yang bisa melihat ide-ide baru dan siap berkolaborasi dari anggota rantai pasokan mereka secara terbuka lebih mungkin untuk secara aktif merespon perubahan yang terjadi (Omar, A; Sramek, B; Fugate, B; Mentzer, 2012). Persepsi semacam ini memungkinkan organisasi berfokus pada artefak organisasi untuk mengimplementasikan SCM. Oleh karena itu, hipotesis berikut dirumuskan :

H 1: SCO individu berpengaruh positif terhadap sumber daya manusia untuk SCO.

H 2: SCO individu berpengaruh positif terhadap desain organisasi untuk SCO.

H 3: SCO individu berpengaruh positif terhadap teknologi informasi untuk SCO.

2.4.2. *Organisational SCO dan Supply Chain Management*

Organisasi SCO membutuhkan pemisah khusus dari SCM. Organisasi SCO adalah sebuah artefak organisasi yang dapat memfasilitasi SCM yang efektif dan efisien seperti desain organisasi untuk SCO, sumber daya manusia untuk SCO dan teknologi informasi untuk SCO (Trent, 2006). Desain organisasi dapat membentuk budaya organisasi yang dapat mengendalikan dan mengkoordinasikan struktur organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan rantai pasokan. Dengan menetapkan tujuan yang terkoordinasi dan menyadari tujuan tersebut dapat berdampak positif pada kegiatan SCM (Hamel & Prahalad, 1994).

Beberapa sarjana berpendapat bahwa mengakui pentingnya pengetahuan rantai pasokan, keterampilan, dan kemampuan membantu melaksanakan kegiatan SCM (Murphy & Poist, 1998 ; Myers et al., 2004 ; Richey et al., 2006)). Dengan begitu, budaya organisasi terbentuk dengan dengan mengakui pentingnya pembagian dan pertukaran informasi diantara mitra rantai pasokan (Kay & James, 1988 ; Forman dan Lippert, 2005). Sumber daya manusia untuk SCO, desain organisasi untuk SCO dan teknologi informasi untuk SCO merupakan faktor lingkungan yang harus dibangun sebelum kegiatan SCM dapat dilaksanakan. Oleh karena itu, hipotesis berikut dirumuskan :

H 4: Sumber daya manusia untuk SCO berpengaruh positif terhadap *strategic* SCM.

H 5: Desain organisasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap *strategic* SCM.

H 6: Teknologi informasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap *strategic* SCM.

H 7: Sumber daya manusia untuk SCO berpengaruh positif terhadap *operational* SCM.

H 8: Desain organisasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap *operational* SCM.

H 9: Teknologi informasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap *operational* SCM.

2.4.3. *Strategic* SCM dan *Operational* SCM

Banyak perusahaan yang merumuskan strategi rantai pasokan berdasarkan strategi keseluruhan mereka dan menggunakan fasilitas SCM untuk mewujudkan strategi rantai pasokan dan untuk mencapai tujuan organisasi (Chopra & Meindl, 2001). Sedangkan Prajogo & Olhager (2012) mengatakan bahwa informasi yang terintegrasi, yang meliputi berbagai informasi dan teknologi informasi memiliki dampak positif untuk integrasi logistik, yang mengarah pada integrasi operasional dengan pemasok dalam kegiatan logistik. Ramanathan & Gunasekaran (2012) menemukan bahwa perencanaan kolaboratif dan pengambilan keputusan kolaboratif dapat mempengaruhi pelaksanaan kolaboratif. Dalam kolaborasi rantai pasokan, mitra rantai pasokan dengan mitra lainnya melakukan perencanaan produksi dan distribusi secara bersama-sama. Keputusan penjualan promosi rantai pasokan, diskon, dan pengenalan produk baru biasanya sering diputuskan oleh semua mitra rantai pasokan (Ramanathan & Gunasekaran, 2012). Pengambilan keputusan dengan berkolaborasi memiliki dampak

positif pada implementasi rencana penjualan di toko rotel (Ramanathan & Muyldermans, 2010).

Suatu organisasi tidak mungkin melakukan SCM strategis jika gagal menerjemahkannya secara efektif ke dalam kegiatan SCM operasional yang bisa diterapkan. Pada saat yang sama, apabila SCM operasional tidak selaras dengan SCM strategis, akan mengalami kekurangan koehsi. SCM strategis yang ditetapkan dan direncanakan dengan baik, akan memungkinkan kegiatan SCM operasional dilakukan secara efektif dan efisien. Karenanya, hipotesis berikut dirumuskan :

H 10: *Strategic* SCM berpengaruh positif terhadap *operational* SCM.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada industri pengolahan logam di daerah Tegal, Jawa Tengah. Terdapat lebih dari 200 IKM (industri kecil menengah) yang tergabung dalam sebuah asosiasi. Produk yang dihasilkan dari industri-industri tersebut juga bermacam-macam, mulai dari kubah masjid, bahan-bahan bangunan, sampai onderdil mesin diproduksi di industri-industri yang ada di kota tegal sehingga bisa dikatakan kalau tegal adalah jepangnya indonesia.

3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

1. Individual supply chain orientation

Dimensi pertama dari *supply chain orientation (SCO)* adalah *individual supply chain orientation*. Perspektif SCO strategis melibatkan anggota organisasi untuk bertindak mengenai cara mengelola aliran rantai pasokan dari pemasok ke pelanggan, mengambil pendekatan system dengan melihat rantai pasokan secara holistik bukan sebagai penyusun dan pencarian integrasi, sinkronisasi dan konvergensi operasioanl dan kemampuan strategis antar perusahaan (mentzer, 2004). SCO individu memiliki karakteristik diam-diam. Fokus utama dari SCO individu yaitu memastikan kesadaran karyawan terkait seluruh proses rantai pasokan serta seluruh aliran SCM dan integrasi internal dan eksternal (Min & Mentzer, 2004). SCO individu menciptakan konvergensi

atau memusatkan sumber daya rantai pasokan dengan tujuan meningkatkan kinerja (Cao & Zhang, 2011; Esper & Defee, 2010).

Indikator variabel *individual supply chain orientation* antara lain sebagai berikut :

Tabel 3. 1 indikator variabel individual SCO

Variabel	ID	Indikator variabel	Referensi
Individual SCO	ISCO1	Menyadari pentingnya tujuan dan kebijakan melalui kolaborasi.	Cachon & Lariviere, 2005; Chauhan & Proth, 2005; Mentzer et al., 2001.
	ISCO2	Pembagian manfaat / biaya kepada mitra rantai pasokan.	
	ISCO3	Mengenali kompatibilitas satu sama lain dalam rantai pasokan.	
	ISCO4	Membela mitra rantai pasokan ketika di kritik secara tidak masuk akal.	

2. *Organizational Supply Chain Orientation*

Dimensi dari *supply chain orientation* yang selanjutnya adalah *organizational supply chain orientation* atau biasa disebut juga dengan SCO struktural. Perspektif SCO struktural, yaitu menekankan pada artefak dari organisasi yang dapat memfasilitasi SCM. Min et al., (2007) memberikan gambaran bahwa, SCO melibatkan pembangunan dan pemeliharaan elemen perilaku internal yang dapat memfasilitasi pertukaran relasional. SCO struktural memiliki karakteristik yang lebih formal (Min & Mentzer, 2004). Menurut karya Trent (2004), SCO struktural memiliki empat kategori, yaitu : desain organisasi, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan pengukuran organisasi.

1. Desain organisasi

Desain organisasi mencakup proses pengembangan struktur dan sistem formal koordinasi dan kontrol yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan rantai pasokan (Esper et al., 2010). terdapat tiga bidang penting yang menggambarkan desain organisasi untuk SCO, yaitu : integrasi, struktur dan kolaborasi.

2. Sumber daya manusia

Organisasi yang menerapkan SCO harus menekankan pada mempekerjakan karyawan dengan pengetahuan dan ketrampilan, keahlian spesifik dalam bidang logistik, dan kemampuan intrapersonal. Selain itu, kemampuan untuk beradaptasi dan

kemauan untuk belajar juga sangat penting agar keberhasilan rantai pasokan dapat dicapai.

Kemampuan terkait dengan rantai pasokan diperlukan agar kinerja rantai pasokan dapat efektif. Selain itu, perusahaan juga harus fokus pada strategi dan kebijakan terkait dengan SDM yang berorientasi pada rantai pasokan.

3. Teknologi informasi

Teknologi informasi untuk SCO berfungsi sebagai mekanisme koordinasi yang menghubungkan departemen dalam suatu organisasi dan lintas perusahaan dalam rantai pasokan (Simchi-Levi, Kaminski, & Simchi-Levi, 2008).

Ketersediaan informasi menjadikan teknologi informasi dapat memudahkan implementasi proses logistik yang terintegrasi (Gustin et al., 1995). Teknologi informasi dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja operasional dan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan berkurangnya waktu pemrosesan, peningkatan efisiensi dan meminialkan kesalahan (Brah & Lim, 2006). Perusahaan yang menerapkan SCO berusaha untuk berintegrasi dan berkolaborasi dengan mitra rantai pasokan, yang didukung dan difasilitasi oleh teknologi informasi.

Indikator variabel dari *organizational supply chain orientation* antara lain sebagai berikut :

Tabel 3. 2 indikator variabel *orgaizational supply chain orientation*

Variabel	ID	Indikator variabel	Referensi
Desain organisasi	OSCO1	Perusahaan memiliki banyak minat dalam membangun proses kolaboratif di antara para mitra.	Hamel & Prahalad, 1994; Trent, 2006.
	OSCO2	Perusahaan memiliki standar proses dengan mitra.	
	OSCO3	Perusahaan banyak menggunakan manual untuk SCM.	
Sumber daya manusia	HSCO1	CEO perusahaan menekankan hubungan kolaboratif dengan mitra.	Richey et al., 2006; Murphy & Poist, 1998;
	HSCO2	Perusahaan memiliki banyak minat dalam pelatihan tenaga kerja untuk manajemen rantai pasokan.	

	HSCO3	Perusahaan memiliki banyak minat dalam pendidikan, sistem transfer pengetahuan tentang manajemen rantai pasokan.	
Teknologi informasi	TSCO1	Perusahaan memiliki banyak minat dalam membangun sistem TI secara bersama-sama.	Min & Mentzer, 2004; Mentzer et al., 2001; Closs et al., 1997
	TSCO2	Perusahaan membagikan informasi dengan sistem TI internal.	
	TSCO3	Perusahaan memiliki banyak minat dalam berbagi informasi dengan mitra.	
	TSCO4	Perusahaan menekankan perlunya komunikasi dengan mitra.	

3. *Strategic Supply chain management*

SCM strategis adalah serangkaian kegiatan yang tujuannya adalah untuk jangka panjang sebuah organisasi dengan tolak ukur utama untuk kesuksesan SCM dan dapat digunakan oleh manajemen untuk panduan pengambilan keputusan. SCM strategis mempengaruhi rencana perusahaan dua tahun hingga empat tahun yang akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk mencapai kinerja rantai pasokan yang sukses. Indikator variabel *strategic supply chain management* antara lain :

Tabel 3. 3 indikator variabel *strategic supply chain management*

Variabel	ID	Indikator variabel	Referensi
<i>Strategic SCM</i>	SSCM1	Menetapkan perencanaan dan strategi jangka menengah dan jangka panjang dengan mitra rantai pasokan.	Cachon and Lariviere, 2005, Min and Mentzer, 2004, Mentzer et al., 2001
	SSCM2	Mebentukan perencanaan dan strategi dengan mitra rantai pasokan.	
	SSCM3	Berbagi manfaat / biaya dengan mitra rantai pasokan.	

	SSCM4	Berkolaborasi dengan mitra rantai pasokan dalam perspektif jangka panjang.	
	SSCM5	Proses yang terstandarisasi dengan baik.	

4. Operational Supply Chain Management

SCM operasional mengacu pada serangkaian kegiatan yang berfokus pada proyek, baik itu harian, mingguan, atau tugas bulanan yang mengimplementasikan tujuan strategis perusahaan yang lebih besar. SCM operasional disebut juga dengan kegiatan taktis, dengan demikian SCM operasional adalah serangkaian kegiatan dengan tujuan strategis dan menyediakan sarana untuk manajemen dan staf untuk memecah kegiatan strategis yang lebih besar menjadi sebuah tugas yang dapat dikerjakan dengan mudah. Indikator variabel *operational supply chain management* antara lain :

Tabel 3. 4 indikator variabel *operational supply chain management*

Variabel	ID	Indikator variabel	Referensi
<i>Operational SCM</i>	OSCM1	Penggunaan sistem informasi yang kompatibel dengan mitra rantai pasokan.	Chen et al., 2009; Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006;

	OSCM2	Berbagi teknologi, pengetahuan, dan pengalaman untuk SCM dengan mitra rantai pasokan.	Lee & Billington, 1992
	OSCM3	Manajemen yang kolaboratif dari permintaan, manufaktur, dan penjualan dengan mitra rantai pasokan.	
	OSCM4	Berbagi fasilitas dan peralatan dengan mitra rantai pasokan.	
	OSCM5	Berbagi proses logistik yang terintegrasi.	

3.3. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.3.1. Jenis Data

1. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh langsung dari pihak pertama oleh peneliti terkait variabel untuk tujuan penelitian maupun studi. Contoh sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, maupun objek khusus yang ditentukan oleh peneliti, dimana pendapat mereka mengenai suatu hal dapat ditemukan dari waktu ke waktu (Sekaran, 2017).

Data primer digunakan dalam penelitian untuk mengetahui jawaban dari responden terhadap pertanyaan yang diberikan. Data yang berasal dari responden digunakan untuk mengetahui jawaban apakah *individual supply chain orientation* dan *organizational supply chain orientation* berpengaruh terhadap *supply chain management*.

2. Data Sekunder

Data sekunder berasal dari catatan maupun dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis perusahaan yang terdapat pada media, web, internet dan lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa data sekunder merupakan data yang tidak langsung diperoleh dari sumber atau objek penelitian (Sekaran, 2017).

3.3.2. Teknik Pengumpulan Data

Ada beberapa jenis metode dalam pengumpulan data penelitian, salah satunya adalah kuesioner. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan tertulis yang sudah dirancang atau dirumuskan sebelumnya, dimana responden akan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang sudah diajukan. Kuesioner adalah mekanisme pengumpulan data yang efisien ketika melakukan sebuah studi atau penelitian yang bersifat deskriptif. Secara umum, kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data kuantitatif, yang dapat dikirimkan secara personal atau dikirimkan kepada responden (Sekaran, 2017).

Kuesioner yang sudah dirancang dan disebarluaskan berupa pertanyaan ataupun pernyataan tertulis kepada pemilik industri pengolahan logam di kota Tegal. Kuesioner yang dirancang terdiri dari pertanyaan ataupun pernyataan yang berkaitan dengan *individual supply chain orientation*, *organizational supply chain orientation* dan *supply chain management*.

Dalam kuesioner, jawaban terdiri dari pernyataan menggunakan skala likert. Menurut Sekaran (2017), skala likert adalah skala yang dirancang agar dapat mengetahui seberapa kuat subjek setuju terhadap pertanyaan atau pernyataan dalam bentuk jawaban yang berbentuk skala 1 – 5 pada bagian kolom jawaban.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi merupakan hal yang mengacu pada keseluruhan orang, kelompok, kejadian, atau hal tertentu yang akan di teliti dan ditarik kesimpulannya (Sekaran & Bougie, 2013). Dalam penelitian ini, jenis populasinya merupakan populasi tak terbatas, karena tidak ada informasi berapa banyak jumlah perusahaan pengolahan logam di kota Tegal.

3.4.2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi, sampel sendiri terdiri dari beberapa anggota ataupun pihak dari populasi (Sekaran & Bougie, 2017). Metode yang digunakan untuk mendapatkan sampel dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*, yaitu metode pengambilan sampel dengan memilih responden berdasarkan kemudahan atau kebutuhan pada saat bertemu dengan responden. Sedangkan teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan khusus sehingga layak dijadikan sampel. Target responden survei merupakan karyawan pada bagian operasi, produksi, rantai pasokan, atau manajer perusahaan yang mengetahui apa itu *supply chain management* .

Menurut C. Beckett, L. Ericksson, E. Johansson et.al (2017) dalam buku *multivariate*, terdapat 5 pertimbangan yang dapat mempengaruhi ukuran sample yang digunakan untuk SEM antara lain : Normalitas multivariate data, teknik estimasi, kompleksitas model, jumlah data yang hilang dan rata-rata kesalahan varian diantara

indikator reflektif. Ukuran sampel yang banyak akan menghasilkan hasil yang bagus, akan tetapi keputusan ukuran sampel harus dibuat berdasarkan serangkaian faktor.

Selain memberikan pertimbangan yang dapat mempengaruhi ukuran sampel yang akan digunakan untuk SEM, C. Beckett, L. Erickson, E. Johansson et.al (2017) juga menyarankan ukuran sampel minimum yang dapat digunakan berdasarkan kompleksitas model dan karakteristik model pengukuran dasar, antara lain : ukuran sampel minimal 100, ukuran sampel minimal 150, ukuran sampel minimal 300 dan ukuran sampel minimal 500. Dalam penelitian kali ini, penulis menggunakan ukuran sampel minimal 100, karena ukuran sampel minimal 100 biasa digunakan untuk penelitian yang menggunakan model berisi lima atau lebih konstruksi, masing-masing dengan lebih dari tiga item (variabel yang diamati) dan dengan komunalitas item yang tinggi yaitu 0,6 atau bisa lebih tinggi lagi.

3.5. Metode Analisis Data

3.5.1. Analisis deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode yang dapat memberikan informasi dengan memberikan gambaran atau deskriptif tentang data yang telah dikumpulkan. Data tersebut berasal dari pendapat responden atas item-item yang terdapat dalam kuesioner. Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk memberikan gambaran dari masing-masing variabel berdasarkan rata-rata dari setiap kategori.

3.5.2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. *Structural Equation Model (SEM)* merupakan suatu teknik statistik yang mampu menganalisis pola hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, konstruk laten yang satu dengan yang lainnya, serta kesalahan pengukuran secara langsung. Menurut Ghozali (2013) teknik ini terdiri dari dua bagian, yaitu *Confirmatory Factor Analisis (CFA)* atau faktor konfirmatori dan menggunakan instrumen antara variabel dengan persamaan regresi simultan.

3.5.3. Analisis Partial Least Square (PLS)

Metode Partial Least Square (PLS) dapat diuji dengan menggunakan dua tahap, yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). Menurut Yamin (2009), *outer model* menentukan hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, sedangkan *inner model* menentukan hubungan antara konstruk laten dengan konstruk laten lainnya.

3.6. Pengujian Outer Model atau Model Pengukuran

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model.

1. Uji validitas

Uji validitas digunakan dengan tujuan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dapat dikatakan valid apabila pertanyaan

atau pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu hal yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas pada metode *Partial Least Square* (PLS), meliputi :

a. *Convergent Validity*

Menurut Hair et.al (2010), uji validitas yaitu melihat apakah suatu instrumen benar-benar dapat merepresentasikan variabel penelitian. Selanjutnya, pada uji validitas konvergen, instrumen uji dinyatakan valid apabila mereka mengelompokkan pada suatu faktor tertentu sesuai dengan variabel masing-masing.

b. *Discriminant Validity*

Validitas deskriminan (*Discriminant Validity*) terpenuhi apabila dua variabel tidak saling berkolerasi dan secara empiris, skor yang diperoleh dari pengukurannya benar-benar membuktikan hal tersebut (Sekaran & Bougie, 2013). Validitas diskriminan dinilai dengan membandingkan antara AVE kuadrat akar untuk setiap faktor serta korelasi diantara faktor tersebut. Menurut Yamin & Kurniawan (2011) hasil yang direkomendasikan adalah nilai AVE harus lebih tinggi dari korelasi.

2. Uji reliabilitas

Reliabilitas dapat diukur dengan melihat *composite reliability (CR)* dan *cronbach alpha*. *Composite reliabiliti* digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya dari reliabilitas suatu konstruk. Sedangkan *cronbach alpha* adalah koefisien yang

menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi dengan yang lainnya. Menurut Yamin & Kurniawan (2011) nilai untuk semua konstruk dari *composite reliability* dan *cronbach alpha* yaitu di atas 0,7.

3.7. Pengujian *Inner Model* atau Model Struktural

Pengujian *inner model* dilakukan untuk uji hipotesis. *Inner model* dapat di evaluasi dengan melihat R^2 (indikator reliabilitas) untuk instrumen dependen dan nilai t statistik dari pengujian koefisien jalur. Semakin tinggi nilai R^2 memiliki arti bahwa semakin baik model prediksi dari model penelitian yang dianjurkan. Nilai *path coefficients* menunjukkan bahwa tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Nilai *path coefficients* yang ditunjukkan oleh nilai t statistik harus diatas 1,96.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan hal - hal yang berkaitan dengan hasil pengolahan data dan pembahasan dari hasil pengolahan data tersebut. Adapun pembahasan yang dimaksud meliputi: karakteristik responden, pengujian *Struktural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS, dan pembahasan.

4.1 Karakteristik Responden

4.1.1. Karakteristik responden berdasarkan usia perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan bahwa usia perusahaan sebagai berikut:

Tabel 4. 1. karakteristik responden berdasarkan usia

Kategori	Frekuensi	Prosentase %
2-5 tahun	13	13.0
5-10 tahun	51	51.0
11-15 tahun	26	26.0
>15 tahun	10	10.0
Total	100	100.0

Sumber: data primer diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan usia perusahaan, sebagian besar adalah perusahaan berumur 5-10 tahun, yaitu sebanyak 51 responden dengan presentase 51.0%.

4.1.2. Karakteristik responden berdasarkan jumlah tenaga kerja

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan bahwa jumlah tenaga kerja sebagai berikut:

Tabel 4. 2 karakteristik responden berdasarkan jumlah tenaga kerja

Kategori	Frekuensi	Prosentase %
2-5 tenaga kerja	22	22.0
5-10 tenaga kerja	66	66.0
10-15 tenaga kerja	8	8.0
>15 tenaga kerja	4	4.0
Total	100	100.0

Sumber: data primer diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jumlah tenaga kerja sebagian besar memiliki tenaga kerja berjumlah 5-10 tenaga kerja, yaitu sebanyak 66 responden dengan presentase 66.0%.

4.1.3. Karakteristik responden berdasarkan jumlah supplier

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan bahwa jumlah *supplier* sebagai berikut:

Tabel 4. 3 karakteristik responden berdasarkan jumlah supplier

Kategori	Frekuensi	Prosentase %
2-5 supplier	37	37.0
5-10 supplier	51	51.0
>10 supplier	12	12.0
Total	100	100.0

Sumber: data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jumlah supplier perusahaan, sebagian besar memiliki supplier tetap 5-10 supplier, yaitu sebanyak 51 responden dengan presentase 51.0%.

4.1.4. Karakteristik responden berdasarkan jabatan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan jabatan responden sebagai berikut:

Tabel 4. 4 karakteristik responden berdasarkan jabatan responden

Kategori	Frekuensi	Prosentase %
pemilik	41	41.0
admin	43	43.0
marketing	9	9.0
operasional	7	7.0

Total	100	100.0
-------	-----	-------

Sumber: data primer diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa karakteristik berdasarkan jabatan responden, sebagian besar memiliki jabatan sebagai admin sebanyak 43 responden dengan presentase 43.0%.

4.1.5. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.5 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Kategori	Frekuensi	Prosentase %
laki-laki	72	72.0
perempuan	28	28.0
Total	100	100.0

Sumber: data primer diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, sebagian besar berjenis kelamin laki-laki sebanyak, yaitu 72 responden dengan presentase 72.0%.

4.1.6. Karakteristik responden berdasarkan usia responden

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan usia responden yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 6 karakteristik responden berdasarkan usia responden

Kategori	Frekuensi	Prosentase
20-29 tahun	2	2.0
30-39 tahun	66	66.0
40-49 tahun	32	32.0
Total	100	100.0

Sumber: data primer diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan usia sebanyak 30-39 tahun yaitu sebanyak 66 responden dengan presentase 66.0%.

4.1.7. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan responden

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan pendidikan yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 7 karakteristik responden berdasarkan pendidikan responden

Kategori	Frekuensi	Prosentase
SMP / sederajat	17	17.0

SMA / sederajat	54	54.0
diploma	1	1.0
sarjana (s1)	27	27.0
pascasarjana	1	1.0
Total	100	100.0

Sumber: data primer diolah 2020

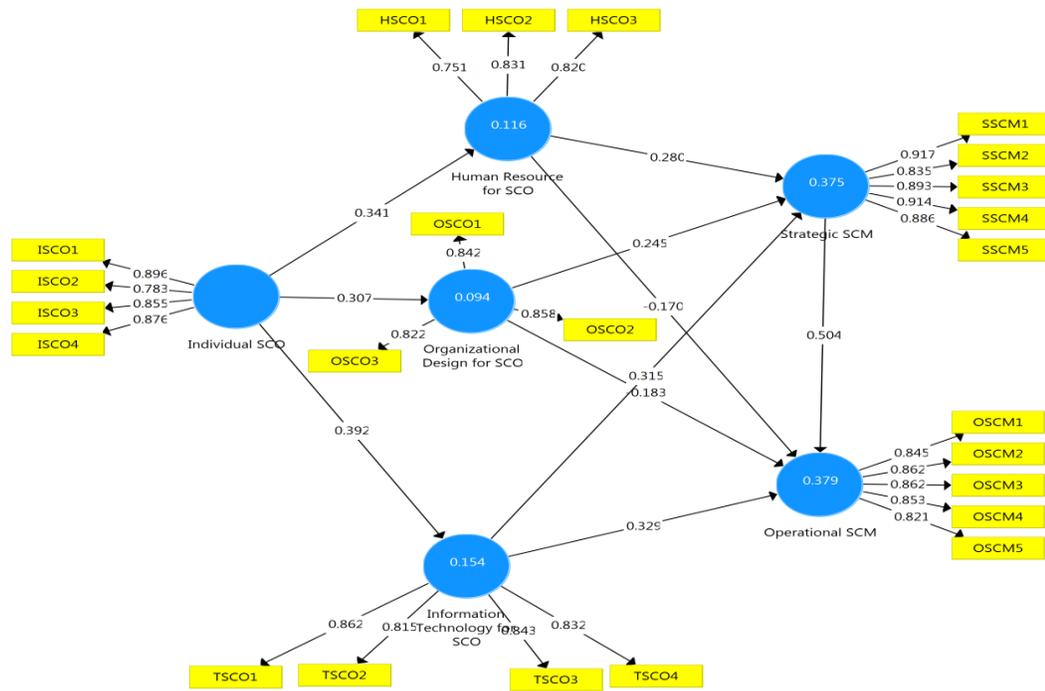
Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa karakteristik responden berdasarkan pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan SMA/ Sederajat yaitu sebanyak 54 responden dengan presentase 54.0%.

4.2. Analisis Data

Metode *partial last square* (PLS) dapat diuji menggunakan dua tahap, yaitu *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktur). Menurut Yamin (2009), *outer model* menentukan hubungan antara konstruk laten dan indikatornya, sedangkan *inner model* menentukan hubungan antara konstruk laten dengan konstruk laten lainnya.

4.2.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Dalam metode *partial last square* (PLS), uji validitas dan reliabilitas menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*.



Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran

a. *Convergent Validity*

Model pengukuran menunjukkan bagaimana *variabel manifest* atau *observed variabel* merepresentasi variabel laten untuk diukur. *Convergent validity* diukur dengan menggunakan parameter *outer loading* dan AVE (*Average Variance Extraced*). Ukuran refleksif individual dikatakan berkorelasi jika nilai lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur (Ghozali and Latan, 2015). Apabila terdapat variabel manifest yang nilai *factor loading* nya < 0.70, maka variable manifest yang nilainya <0,7 tersebut harus di keluarkan. Dari hasil analisis model pengukuran diatas, diketahui bahwa semua variable manifest memiliki nilai *factor loading* >0,7 sehingga variable manifest tidak ada yang perlu untuk dikeluarkan dari model.

Tabel 4. 8 Nilai Loading Konstruk Eksogen *Individual SCO*

Variabel	Kode	Faktor Loading
<i>Individual SCO</i>	ISCO1	0.896
	ISCO2	0.783
	ISCO3	0.855
	ISCO4	0.876

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.8 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4. 9 Nilai Loading Konstruk Mediator *Human Resource for SCO*

Variabel	Kode	Faktor Loading
<i>Human Resource SCO</i>	HSCO1	0.751
	HSCO2	0.831
	HSCO3	0.820

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.9 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4. 10 Nilai Loading Faktor Variabel mediator *Organizational Design For SCO*

Variabel	Kode	Faktor Loading
<i>Organizational Design SCO</i>	OSCO1	0.842
	OSCO2	0.858
	OSCO3	0.822

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.10 Menunjukkan bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4. 11 Nilai Loading Faktor Variabel Mediator *Information Technology for SCO*

Variabel	Kode	Faktor Loading
<i>Information Technology for SCO</i>	TSCO1	0.862
	TSCO2	0.815
	TSCO3	0.843
	TSCO4	0.832

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.11 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4. 12 Nilai Loading Faktor Konstruk Mediator *Strategis SCM*

Variabel	Kode	Faktor Loading
<i>Strategis SCM</i>	SSCM1	0.917
	SSCM2	0.835
	SSCM3	0.893
	SSCM4	0.914
	SSCM5	0.886

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.12 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

Tabel 4. 13 Nilai Loading Faktor Konstruk Endogen *Operational SCM*

Variabel	Kode	Faktor Loading
<i>Operational SCM</i>	OSCM1	0.845
	OSCM2	0.862
	OSCM3	0.862
	OSCM4	0.853
	OSCM5	0.821

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.13 bahwa nilai *factor loading* semua variabel manifest > 0.7, maka tidak ada yang di keluarkan.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk menguji validitas suatu model. Discriminant validity dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk *cross loading* yaitu harus lebih besar dari 0,7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4. 14 Validitas Deskriminan Silang Konstruk (*Cross Loading*)

	<i>Organizational Design for SCO</i>	<i>Individual SCO</i>	<i>Operational SCM</i>	<i>Strategic SCM</i>	<i>Human Resource for SCO</i>	<i>Information Technology for SCO</i>
HSCO1	0.337	0.202	0.155	0.366	0.751	0.275
HSCO2	0.229	0.298	0.110	0.400	0.831	0.268
HSCO3	0.220	0.315	-0.030	0.322	0.820	0.182
ISCO1	0.325	0.896	0.042	0.392	0.352	0.386
ISCO2	0.127	0.783	0.097	0.280	0.228	0.281
ISCO3	0.320	0.855	0.145	0.360	0.257	0.273

ISCO4	0.240	0.876	0.068	0.313	0.304	0.379
OSCM1	0.049	0.152	0.845	0.429	-0.031	0.411
OSCM2	-0.005	0.122	0.862	0.435	0.172	0.391
OSCM3	0.098	0.067	0.862	0.494	0.134	0.387
OSCM4	0.055	0.004	0.853	0.386	0.026	0.389
OSCM5	0.043	0.058	0.821	0.382	0.133	0.388
OSCO1	0.842	0.234	-0.002	0.286	0.269	0.199
OSCO2	0.858	0.245	0.081	0.428	0.315	0.193
OSCO3	0.822	0.295	0.053	0.318	0.228	0.260
SSCM1	0.410	0.361	0.430	0.917	0.416	0.371
SSCM2	0.355	0.300	0.410	0.835	0.416	0.380
SSCM3	0.372	0.411	0.521	0.893	0.417	0.448
SSCM4	0.321	0.315	0.489	0.914	0.364	0.406
SSCM5	0.397	0.377	0.377	0.886	0.408	0.449
TSCO1	0.130	0.368	0.316	0.325	0.256	0.862
TSCO2	0.282	0.232	0.493	0.359	0.185	0.815
TSCO3	0.197	0.391	0.363	0.405	0.250	0.843
TSCO4	0.247	0.324	0.376	0.451	0.321	0.832

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.14, nilai *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai > 0.70, dan juga pada masing – masing item memiliki nilai paling besar

saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifest dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid.

c. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Selain melihat nilai dari factor loading setiap konstruk sebagai uji validitas, dalam model pengukuran juga dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur suatu konstruk. Dalam PLS – SEM dengan menggunakan SmartPLS, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Namun, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas suatu konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

Tabel 4. 15 Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbachs Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Human Resource SCO	0.721	0.728	0.843	0.642
Individual SCO	0.877	0.902	0.915	0.729

Information				
Tech	0.859	0.860	0.904	0.702
Operational				
SCM	0.903	0.905	0.928	0.720
<i>Organizational</i>				
SCO	0.795	0.807	0.879	0.707
<i>Strategic SCM</i>	0.934	0.936	0.950	0.791

Sumber: Data primer, 2020

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* ataupun *Composite reliability* nilainya > 0.70 , dan pengujian validitas dengan menggunakan AVE (*Average Variance Extracted*) nilainya > 0.50 . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel - variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya presentase *variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen, dan AVE untuk *predictiveness* dengan menggunakan prosedur resampling seperti *jackknifing* dan *bootstrapping* untuk memperoleh stabilitas dari estimasi.

a. R-Square (R^2)

Tabel 4. 16 Nilai R^2 Variabel Endogen

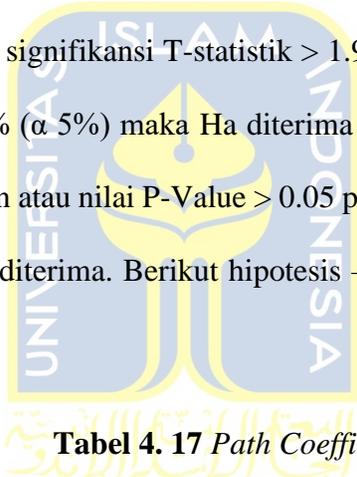
	R Square	Adjusted R Square
Human Resource for SCO	0.116	0.107
Information Technology for SCO	0.154	0.145
Organizational Design for SCO	0.094	0.085
Strategic SCM	0.375	0.356
Operational SCM	0.379	0.353

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.16 dapat disimpulkan bahwa *individual supply chain orientation* memberikan pengaruh sebesar 0.116 atau 11.6% terhadap variabel mediator *human resource for SCO*. *Individual supply chain orientation* memberikan pengaruh sebesar 0.154 atau 15.4% terhadap variabel mediator *information technology for SCO*. *Individual supply chain orientation* memberikan pengaruh sebesar 0.094 atau 9.4% terhadap variabel mediator *organizational design for SCO*. *Individual supply chain orientation*, *human resource for SCO*, *organizational design for SCO*, *information technology for SCO*, *strategic SCM* memberikan pengaruh sebesar 0.375 atau 37.5% terhadap variabel mediator *strategic SCM*. *Individual supply chain*, *human resource for SCO*, *organizational design for SCO*, *information technology for SCO* dan *strategic SCM* memberikan pengaruh sebesar 0.379 atau 37.9% terhadap variabel endogen *operational SCM*.

b. Uji Hipotesis

metode *bootstrapping* digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Pendekatan *bootstrapp* merepresentasi *nonparametrik* untuk *precision* dari estimasi. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (P-Value), dan nilai T-Table. Dalam aplikasi SmartPLS, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T-Statistik. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi T-statistik > 1.96 dan atau nilai P-Value < 0.05 pada taraf signifikansi 5% ($\alpha 5\%$) maka H_a diterima dan H_o ditolak, sebaliknya jika nilai T-Statistik < 1.96 dan atau nilai P-Value > 0.05 pada taraf signifikansi 5% ($\alpha 5\%$) maka H_a ditolak dan H_o diterima. Berikut hipotesis – hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:



Tabel 4. 17 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value
<i>Individual SCO -> Human Resource for SCO</i>	0.341	0.329	0.132	2.577	0.010

<i>Individual SCO -> Organizational design for SCO</i>	0.307	0.299	0.145	2.119	0.035
<i>Individual SCO -> Information Technology for SCO</i>	0.392	0.397	0.134	2.935	0.003
<i>Human Resource for SCO -> Strategic SCM</i>	0.280	0.268	0.131	2.137	0.033
<i>Organizational Design for SCO -> Strategic SCM</i>	0.245	0.260	0.114	2.156	0.032
<i>Information Technology for SCO -> Strategic SCM</i>	0.315	0.327	0.129	2.449	0.015
<i>Human Resource for SCO -> Operational SCM</i>	-0.170	-0.169	0.119	1.426	0.155
<i>Organizational Design for SCO -> Operational SCM</i>	-0.183	-0.180	0.129	1.418	0.157

<i>Information Technology for SCO -> Operational SCM</i>	0.329	0.330	0.156	2.116	0.035
<i>Strategic SCM -> Operational SCM</i>	0.504	0.510	0.169	2.991	0.003

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Individual SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.341$) dengan *Human Resource for SCO*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.577 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.010 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa SCO individu berpengaruh positif terhadap sumber daya manusia untuk SCO diterima.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Individual SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.307$) dengan konstruk *Organizational Design for SCO*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.119 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.035 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa SCO individu berpengaruh positif terhadap desain organisasi untuk SCO diterima.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Individual SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.392$) dengan konstruk *Information Technology for SCO*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.935 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.003 <$

0.05. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Individual SCO berpengaruh positif terhadap teknologi informasi untuk SCO diterima.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Human Resource for SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.280$) dengan konstruk *Strategic SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.137 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.033 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Sumber daya manusia untuk SCO berpengaruh positif terhadap SCM strategis diterima.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Organizational Design for SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.245$) dengan konstruk *Strategic SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.156 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.032 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Desain organisasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap strategis SCM diterima.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Information Technology for SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.315$) dengan konstruk *Strategic SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.449 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.015 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa Teknologi informasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap strategis SCM diterima.

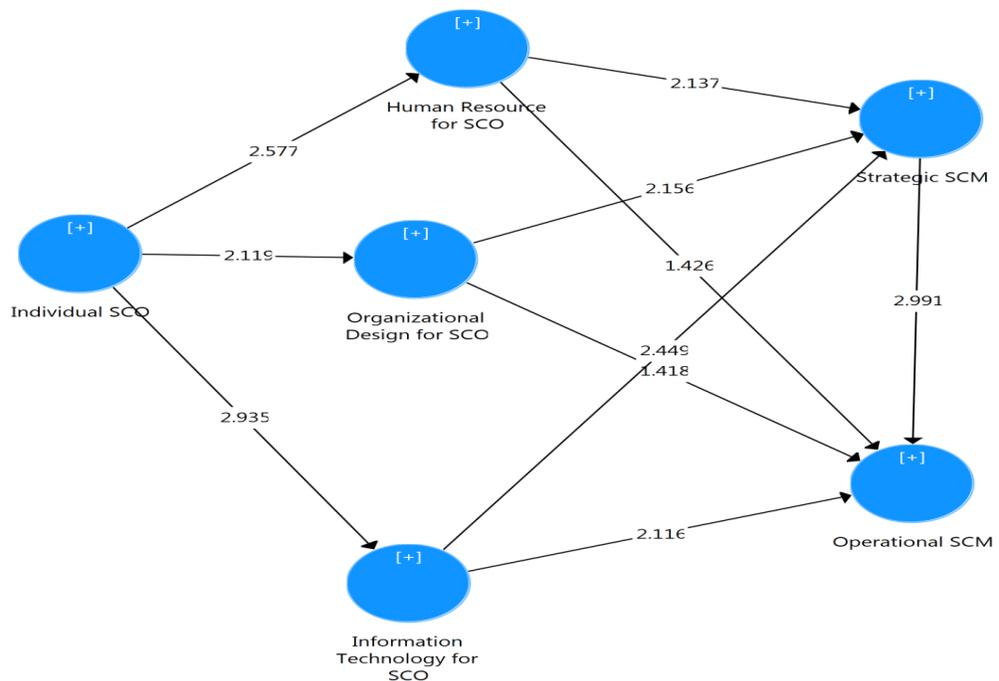
Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Human Resource for SCO* mempunyai pengaruh negatif ($O = -0.170$) dengan konstruk *Operational SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $1.426 < 1.96$, dan nilai P-Value $0.155 >$

0.05. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa Sumber daya manusia untuk SCO berpengaruh positif terhadap SCM operasional ditolak.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Organizational Design for SCO* mempunyai pengaruh negatif ($O = -0.183$) dengan konstruk *Operational SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $1.418 < 1.96$, dan nilai P-Value $0.157 > 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa Desain organisasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap operasional SCM ditolak.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Information Technology for SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.329$) dengan konstruk *Operational SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.116 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.035 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa Teknologi informasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap SCM operasional diterima.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *strategic SCM* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.504$) dengan konstruk *operational SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.991 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.003 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kesepuluh yang menyatakan bahwa SCM Strategis berpengaruh positif terhadap SCM operasional diterima.



Gambar 4. 2 Pengujian Model Struktural

Setelah melakukan uji hipotesis diatas, penulis merangkum hasil uji hipotesis sebagai berikut, yaitu :

Tabel 4. 18 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T Statistik	Keterangan
1.	SCO individu berpengaruh positif terhadap sumber daya manusia untuk SCO.	2,577	Diterima
2.	SCO individu berpengaruh positif terhadap desain organisasi untuk SCO.	2,119	Diterima

3.	SCO individu berpengaruh positif terhadap teknologi informasi untuk SCO.	2,935	Diterima
4.	Sumber daya manusia untuk SCO berpengaruh positif terhadap <i>strategic</i> SCM.	2,137	Diterima
5.	Desain organisasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap <i>strategic</i> SCM.	2,156	Diterima
6.	Teknologi informasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap <i>strategic</i> SCM.	2,449	Diterima
7.	Sumber daya manusia untuk SCO berpengaruh positif terhadap <i>operational</i> SCM.	1,426	Ditolak
8.	Desain organisasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap <i>operational</i> SCM.	1,418	Ditolak
9.	Teknologi informasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap <i>operational</i> SCM.	2,116	Diterima

10.	<i>Strategic</i> SCM berpengaruh positif terhadap <i>operational</i> SCM.	2,991	Diterima
-----	---	-------	----------

Sumber: Data primer, 2020

4.3. Pembahasan

1. Pengaruh *individual supply chain orientation* terhadap sumber daya manusia untuk SCO

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Individual SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.341$) dengan *Human Resource for SCO*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.577 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.010 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa SCO individu berpengaruh terhadap sumber daya manusia untuk SCO diterima.

Fokus utama dari SCO strategis atau SCO individu yaitu memastikan kesadaran karyawan terkait seluruh proses rantai pasokan serta seluruh aliran SCM dan integrasi internal dan eksternal (Min & Mentzer, 2004). SCO strategis lebih cenderung berfokus untuk menekankan pemahaman dan persepsi anggota di perusahaan mengenai berbagai aliran dalam rantai pasokan. SCO strategis menciptakan konvergensi atau memusatkan sumber daya rantai pasokan dengan tujuan meningkatkan kinerja (Cao & Zhang, 2011; Esper & Defee, 2010).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Taehee Lee, Hyunjeong Nam (2016) dengan judul “*An Empirical Study on the Impact of Individual and*

Organizational supply chain orientation in Supply chain management” yang menemukan bahwa adanya pengaruh SCO individu terhadap sumber daya manusia untuk SCO.

2. Pengaruh *individual supply chain orientation* terhadap desain organisasi untuk SCO

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Individual SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.307$) dengan konstruk *Organizational Design for SCO*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.119 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.035 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa SCO individu berpengaruh positif terhadap desain organisasi untuk SCO diterima.

Organisasi adalah unit sosial yang terstruktur dan dikelola untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu, opini, persepsi seorang individu dan perilaku seorang karyawan merupakan sebuah warna dalam suatu organisasi. Menurut Shapiro, (2003) ; Greer & Ford (2009) mengungkapkan, para ahli teori organisasi menyatakan bahwa organisasi berubah hanya karena karyawan yang bekerja di dalam organisasi berubah. Untuk bertransformasi dari manajemen rantai pasokan tradisional ke rantai pasokan yang efisien dan sukses, kuncinya yaitu manajer rantai pasokan mengubah pemikiran mereka terhadap rantai pasokan yang terpisah-pisah menjadi rantai pasokan yang saling bersinergi melalui kolaborasi (Ketchen & Hult, 2007 ; Omar, A; Sramek, B; Fugate, B; Mentzer, 2012).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Taehee Lee, Hyunjeong Nam (2016) dengan judul “*An Empirical Study on the Impact of Individual and Organizational supply chain orientation in Supply chain management*” yang menemukan bahwa adanya pengaruh SCO individu terhadap desain organisasi untuk SCO.

3. Pengaruh *individual supply chain orientation* terhadap teknologi informasi untuk SCO

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Individual SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.392$) dengan konstruk *Information Technology for SCO*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.935 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.003 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Individual SCO berpengaruh positif terhadap teknologi informasi untuk SCO diterima.

Penelitian terkait SCO strategis mengkonseptualisasikan SCO melalui penekanan pada pentingnya arahan strategis dalam mengelola rantai pasokan. Perspektif SCO strategis melibatkan anggota organisasi untuk bertindak mengenai cara mengelola aliran rantai pasokan dari pemasok ke pelanggan, mengambil pendekatan system dengan melihat rantai pasokan secara holistik bukan sebagai penyusun dan pencarian integrasi, sinkronisasi dan konvergensi operasioanl dan kemampuan strategis antar perusahaan (mentzer, 2004).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Taehee Lee, Hyunjeong Nam (2016) dengan judul “*An Empirical Study on the Impact of Individual and Organizational supply chain orientation in Supply chain management*” yang menemukan bahwa adanya pengaruh SCO individu terhadap teknologi informasi untuk SCO.

4. Pengaruh sumber daya manusia untuk SCO terhadap strategis SCM

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Human Resource for SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.280$) dengan konstruk *Strategic SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.137 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.033 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Sumber daya manusia untuk SCO berpengaruh positif terhadap SCM strategis diterima.

Beberapa sarjana berpendapat bahwa mengakui pentingnya pengetahuan rantai pasokan, keterampilan, dan kemampuan membantu melaksanakan kegiatan SCM (Murphy & Poist, 1998 ; Myers et al., 2004 ; Richey et al., 2006)). Myers, Griffith, Daugherty, & Lusch (2004) berpendapat bahwa SCM adalah fenomena yang berpusat pada manusia. Meskipun sumber daya keuangan, peralatan, teknologi, dan berbasis pasar diperlukan untuk SCM yang efektif, karyawan yang benar-benar menyelesaikan pekerjaan di suatu perusahaan sangat penting untuk fungsi yang efektif dan eksploitasi masing-masing kategori sumber daya ini (Richey, Tokman, & Wheeler, 2006). Selain itu, perusahaan juga harus fokus pada strategi dan kebijakan terkait dengan SDM yang

berorientasi pada rantai pasokan. Deeter-Schmeltz (1997) menekankan pada pentingnya menggunakan tim kerja dengan tujuan memberikan fasilitas untuk meningkatkan logistik dan pengambilan keputusan rantai pasokan. (bisa untuk operational SCO).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Taehee Lee, Hyunjeong Nam (2016) dengan judul “*An Emphirical Study on the Impact of Individual and Organizational supply chain orientation in Supply chain management*” yang menemukan bahwa adanya pengaruh sumber daya manusia untuk SCO terhadap strategi SCM.

5. Pengaruh desain organisasi untuk SCO terhadap strategis SCM

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Organizational Design for SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.245$) dengan konstruk *Strategic SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.156 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.032 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Desain organisasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap strategis SCM diterima.

Desain organisasi mencakup proses pengembangan struktur dan sistem formal koordinasi dan kontrol yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan rantai pasokan(Esper et al., 2010). Desain organisasi untuk SCO merupakan faktor lingkungan yang harus dibangun sebelum kegiatan SCM dapat dilaksanakan. Desain organisasi dapat membentuk budaya organisasi yang dapat mengendalikan dan

mengkoordinasikan struktur organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan rantai pasokan. Dengan menetapkan tujuan yang terkoordinasi dan menyadari tujuan tersebut dapat berdampak positif pada kegiatan SCM (Hamel & Prahalad, 1994).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Taehee Lee, Hyunjeong Nam (2016) dengan judul “*An Empirical Study on the Impact of Individual and Organizational supply chain orientation in Supply chain management*” yang menemukan bahwa adanya pengaruh desain organisasi untuk SCO terhadap strategi SCM.

6. Pengaruh teknologi informasi untuk SCO terhadap strategis SCM

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Information Technology for SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.315$) dengan konstruk *Strategic SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.449 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.015 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa Teknologi informasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap strategis SCM diterima.

Teknologi informasi untuk SCO merupakan faktor lingkungan yang harus dibangun sebelum kegiatan SCM dapat dilaksanakan. Teknologi informasi untuk SCO berfungsi sebagai mekanisme koordinasi yang menghubungkan departemen dalam suatu organisasi dan lintas perusahaan dalam rantai pasokan (Simchi-Levi, Kaminski, & Simchi-Levi, 2008). Ketersediaan informasi menjadikan teknologi informasi dapat memudahkan implementasi proses logistik yang terintegrasi (Gustin et al., 1995).

Bowersox & Daughety (1995) menyatakan bahwa teknologi informasi digambarkan sebagai syarat awal yang sangat penting bagi perusahaan yang akan mencoba menggunakan kemampuan logistik untuk menciptakan keunggulan yang kompetitif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Taehee Lee, Hyunjeong Nam (2016) dengan judul “*An Empirical Study on the Impact of Individual and Organizational supply chain orientation in Supply chain management*” yang menemukan bahwa adanya pengaruh teknologi informasi untuk SCO terhadap strategi SCM.

7. Pengaruh sumber daya manusia untuk SCO terhadap operasional SCM

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Human Resource for SCO* mempunyai pengaruh negatif ($O = -0.170$) dengan konstruk *Operational SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $1.426 < 1.96$, dan nilai P-Value $0.155 > 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa Sumber daya manusia untuk SCO berpengaruh positif terhadap SCM operasional ditolak.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Soonhong Min dan John T. Mentzer (2004) mengatakan bahwa konsep SCO dan SCM bersifat strategis yang mengacu pada kegiatan jangka panjang. Sedangkan operasional SCM bersifat jangka pendek yaitu untuk kegiatan harian, mingguan dan bulanan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soonhong Min dan John T. Mentzer (2004) dimana *human resource for SCO* tidak berpengaruh terhadap *operational SCM*.

8. Pengaruh desain organisasi untuk SCO terhadap operasional SCM

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Organizational Design for SCO* mempunyai pengaruh negatif yang ($O = -0.183$) dengan konstruk *Operational SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $1.418 < 1.96$, dan nilai P-Value $0.157 > 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa Desain organisasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap operasional SCM ditolak.

Sama halnya dengan pengaruh sumber daya untuk SCO terhadap SCM operasional, pengaruh desain organisasi untuk SCO terhadap SCM operasional juga menunjukkan hasil yang tidak berpengaruh. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Soonhong Min dan John T. Mentzer (2004) mengatakan bahwa konsep SCO dan SCM bersifat strategis yang mengacu pada kegiatan jangka panjang. Sedangkan operasional SCM bersifat jangka pendek yaitu untuk kegiatan harian, mingguan dan bulanan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soonhong Min dan John T. Mentzer (2004) dimana *organizational design for SCO* tidak berpengaruh terhadap *operational SCM*.

9. Pengaruh teknologi informasi untuk SCO terhadap operasional SCM

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *Information Technology for SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.329$) dengan konstruk *Operational SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.116 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.035 <$

0.05. Oleh karena itu, hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa Teknologi informasi untuk SCO berpengaruh positif terhadap SCM operasional diterima.

Tujuan teknologi informasi dalam konteks SCM adalah memastikan ketersediaan informasi pada satu titik akses data dan menciptakan keadaan yang dapat diamati dari perubahan hulu ke hilir dalam pengeluaran atau pemasukan dan memungkinkan pengambilan keputusan yang efektif dari banyaknya informasi yang masuk terkait dengan pengambilan keputusan rantai pasokan (Simchi-Levi et al., 2008).

Teknologi informasi dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja operasional dan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan berkurangnya waktu pemrosesan, peningkatan efisiensi dan meminialkan kesalahan (Brah & Lim, 2006). Teknologi informasi yang bagus menjadi satu kunci keberhasilan perusahaan yang menerapkan SCO karena dapat mengubungkan antar departemen dan menghasilkan integrasi yang lebih kuat. Perusahaan yang menerapkan SCO harus lebih memperhatikan teknologi informasi yang dapat menjadi fasilitas untuk meningkatkan integrasi internal dan kolaborasi lintas departemen.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Taehee Lee, Hyunjeong Nam (2016) dengan judul “*An Emphirical Study on the Impact of Individual and Organizational supply chain orientation in Supply chain management*” yang

menemukan bahwa adanya pengaruh teknologi informasi untuk SCO terhadap operasional SCM.

10. Pengaruh strategis SCM terhadap operasional SCM

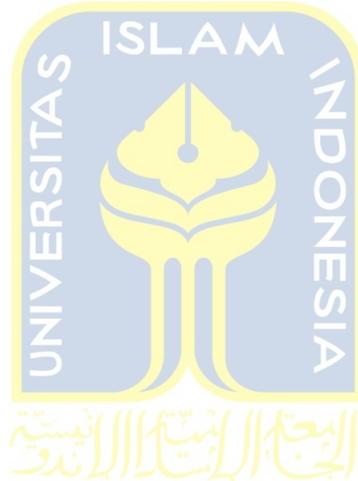
Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa konstruk *strategic SCO* mempunyai pengaruh positif ($O = 0.504$) dengan konstruk *operational SCM*. Nilai T-Statistik pada hubungan konstruk ini adalah $2.991 > 1.96$, dan nilai P-Value $0.003 < 0.05$. Oleh karena itu, hipotesis kesepuluh yang menyatakan bahwa SCM Strategis berpengaruh positif terhadap SCM operasional diterima.

Banyak perusahaan yang merumuskan strategi rantai pasokan berdasarkan strategi keseluruhan mereka dan menggunakan fasilitas SCM untuk mewujudkan strategi rantai pasokan dan untuk mencapai tujuan organisasi (Chopra & Meindl, 2001). Ramanathan & Gunasekaran (2012) menemukan bahwa perencanaan kolaboratif dan pengambilan keputusan kolaboratif dapat mempengaruhi pelaksanaan kolaboratif. Dalam kolaborasi rantai pasokan, mitra rantai pasokan dengan mitra lainnya melakukan perencanaan produksi dan distribusi secara bersama-sama. Pengambilan keputusan dengan berkolaborasi memiliki dampak positif pada implementasi rencana penjualan di toko ritel (Ramanathan & Muyldermans, 2010).

Suatu organisasi tidak mungkin melakukan SCM strategis jika gagal menerjemahkannya secara efektif ke dalam kegiatan SCM operasional yang bisa diterapkan. Pada saat yang sama, apabila SCM operasional tidak selaras dengan SCM

strategis, akan mengalami kekurangan koheisi. SCM strategis yang ditetapkan dan direncanakan dengan baik, akan memungkinkan kegiatan SCM operasional dilakukan secara efektif dan efisien.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Taehee Lee, Hyunjeong Nam (2016) dengan judul “*An Emphirical Study on the Impact of Individual and Organizational supply chain orientation in Supply chain management*” yang menemukan bahwa adanya pengaruh SCM strategis terhadap SCM operasional.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Variabel *individual SCO* berpengaruh positif terhadap *human resource for SCO* dengan nilai P-Value 0.010 hasil tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.010 < 0.05$). Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *individual SCO* terhadap *human resource for SCO* dapat diterima.
2. Variabel *individual SCO* berpengaruh positif terhadap *organizational design for SCO* dengan nilai P-Value 0.035 hasil tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.035 < 0.05$). Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *individual SCO* terhadap *organizational design for SCO* dapat diterima.
3. Variabel *individual SCO* berpengaruh positif terhadap *information technology for SCO* dengan nilai P-Value 0.003 hasil tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.003 < 0.05$). Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *individual SCO* terhadap *information technology for SCO* dapat diterima.
4. Variabel *human resource for SCO* berpengaruh positif terhadap *strategic SCM* dengan nilai P-Value 0.033 hasil tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.033 < 0.05$).

Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *human resource for SCO* terhadap *strategic SCM* dapat diterima.

5. Variabel *organizational design for SCO* berpengaruh positif terhadap *strategic SCM* dengan nilai P-Value 0.032 hasil tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.032 < 0.05$). Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *organizational design for SCO* terhadap *strategic SCM* dapat diterima.
6. Variabel *information technology for SCO* berpengaruh positif terhadap *strategic SCM* dengan nilai P-Value 0.015 hasil tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.015 < 0.05$). Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *information technology for SCO* terhadap *strategic SCM* dapat diterima.
7. Variabel *human resource for SCO* tidak berpengaruh terhadap *operational SCM* dengan nilai P-Value 0.155 hasil tersebut lebih besar dari 0.05 ($0.155 > 0.05$). Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *human resource for SCO* terhadap *operational SCM* ditolak.
8. Variabel *organizational design for SCO* tidak berpengaruh terhadap *operational SCM* dengan nilai P-Value 0.157 hasil tersebut lebih besar dari 0.05 ($0.157 > 0.05$). Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *organizational design for SCO* terhadap *operational SCM* ditolak.

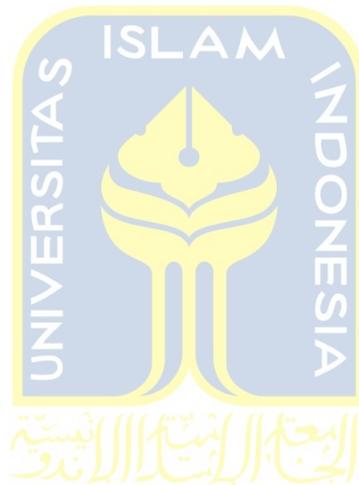
9. Variabel *information technology for SCO* berpengaruh positif terhadap *operational SCM* dengan nilai P-Value 0.035 hasil tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.035 < 0.05$). Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *information technology for SCO* terhadap *operational SCM* dapat diterima.
10. Variabel *strategic SCM* berpengaruh positif terhadap *operational SCM* dengan nilai P-Value 0.003 hasil tersebut lebih kecil dari 0.05 ($0.003 < 0.05$). Oleh karena itu hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif *strategic SCM* terhadap *operational SCM* dapat diterima.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis dapat memberikan saran bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya, yaitu :

1. Saran untuk perusahaan berdasarkan penelitian ini adalah agar perusahaan memahami tentang filosofi *Supply Chain Management* yaitu tentang seberapa penting perusahaan paham dan memberikan pemahaman kepada anggota perusahaan bahwa *Suppy Chain Management* adalah sebuah serangkaian kegiatan yang saling terhubung, bukan sebagai satu set pekerjaan yang terpisah-pisah, dengan begitu *Supply Chain Management* bisa menjadi salah satu hal yang dapat menjadikan perusahaan bersaing dengan berbagai kompetitor.
2. Saran bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian terkait *suppy chain orientation* mengingat penelitian tersebut belum begitu banyak

yang meneliti dengan menggunakan variabel lain atau menambahkan variabel lainnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Akdogan, A. A., & Demirtas, O. (2014). Managerial Role in Strategic Supply Chain Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1020–1029. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.114>
- Autry, C.W. and Daugherty, P.J. (2003), “Warehouse operations employees: linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 24 No. 1, pp. 171-97.
- Barratt, M. (2004), “Understanding the meaning of collaboration in the supply chain”, *Supply chain management*, Vol. 9 No. 1, pp. 30-42.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Cooper, M.B. (1995), *World Class Logistics*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Stank, T.P. (1999), *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- Bowersox, Donald J., David J. Closs, and Theodore P. Stank (1999), *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Brah, S.A. and Lim, H.Y. (2006), “The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 192-209.
- Brah, S.A. and Lim, H.Y. (2006), “The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 192-209.
- Brewer, P.C. and Speh, T.W. (2000), “Using the balanced scorecard to measure supply chain performance”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 No. 1, pp. 75-95.
- Brewer, P.C. and Speh, T.W. (2000), “Using the balanced scorecard to measure supply chain performance”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 No. 1, pp. 75-95.
- Brewer, P.C. and Speh, T.W. (2000), “Using the balanced scorecard to measure supply chain performance”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 No. 1, pp. 75-95.
- Cachon, G. P., & Lariviere, M. A. (2005). Supply chain coordination with revenue-sharing contracts: Strengths and limitations. *Management Science*, 51(1), 30–44. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0215>
- Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative

- advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163–180. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>
- Chauhan, S. S., & Proth, J. M. (2005). Analysis of a supply chain partnership with revenue sharing. *International Journal of Production Economics*, 97(1), 44–51. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.05.006>
- Chen, H., Daugherty, P. J., & Roath, A. S. (2009). Defining and Operationalizing Supply Chain Process Integration. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 63–84. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00099.x>
- Chopra, S. and Meindl, P. (2001), *Supplier Chain Management—Strategies, Planning, and Operation*.
- Chopra, S., Meindl, P., 2001. *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J
- Closs, D.J. and Savitskie, K. (2003), “Internal and external logistic information technology integration”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 63-76.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: More Than a New Name for Logistics. In *The International Journal of Logistics Management* (Vol. 8, Issue 1, pp. 1–14). <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>
- Deeter-Schmelz, D.R. (1997), “Applying teams to logistics processes: information acquisition and the impact of team role clarity and norms”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 18 No. 1, pp. 159-78.
- Defee, C.C. and Stank, T.P. (2005), “Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 28-50.
- Deshpande, R. and Webster, F.E. Jr (1989), “Organizational culture and marketing: defining the research agenda”, *Journal of Marketing*, Vol. 53 No. 1, pp. 3-15.
- Esper, T. L., Clifford Defee, C., & Mentzer, J. T. (2010). A framework of supply chain orientation. *The International Journal of Logistics Management*, 21(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/09574091011071906>
- Esper, T. L., Clifford Defee, C., & Mentzer, J. T. (2010). A framework of supply chain orientation. *The International Journal of Logistics Management*, 21(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/09574091011071906>
- Fawcett, S.E. and Magnan, G.M. (2002), “The rhetoric and reality of supply chain

- integration”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.32No.5,p.339.
- Fisher, M.L. (1997), “What is the right supply chain for your product?”, *Harvard Business Review*, Vol. 75 No. 2, pp. 105-16.
- Forman, H. and Lippert, S.K. (2005), “Toward the development of an integrated model of technology internalization within the supply chain context”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 4-27.
- Forslund, H. (2006), “Performance gaps in the dyadic order fulfillment process”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 No. 8, pp. 580-95.
- Forslund, H. and Jonsson, P. (2007), “Dyadic integration of the performance management process: a delivery service case study”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37 No. 7, pp. 546-67.
- Germain, R. and Iyer, K.N.S. (2006), “The interaction of internal and downstream integration and its association with performance”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 27 No. 2, pp. 29-52.
- Ghozali, I. and Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. 2nd edn. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gimenez, C. and Ventura, E. (2003), “*Supply chain management* as a competitive advance in the Spanish grocery sector”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 77-88.
- Greer, B. M., & Ford, M. W. (2009). *Managing Change in Supply Chains: a Process Comparison*. *Journal of Business Logistics*, 30(2), 47–63. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00111.x>
- Griffis, S.E., Cooper, M.C., Goldsby, T.J. and Closs, D.J. (2004), “Performance measurement: measure selection based upon firm goals and information reporting needs”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 No. 2, pp. 95-118.
- Griffis, S.E., Cooper, M.C., Goldsby, T.J. and Closs, D.J. (2007), “Aligning logistics performance measures to information needs of the firm”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 28 No. 2, pp. 35-56.
- Gustin, C.M., Daugherty, P.J. and Stank, T.P. (1995), “The effects of information availability on logistics integration”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 16 No. 1, pp. 1-21.

- Gustin, C.M., Daugherty, P.J. and Stank, T.P. (1995), "The effects of information availability on logistics integration", *Journal of Business Logistics*, Vol. 16 No. 1, pp. 1-21.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Babin, B.J., Black, W.C., 2010. *Multivariate Data Analysis: a Global Perspective*. Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- Heizer, Jay and Render Barry, (2015), *Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*, edisi 11, Salemba Empat, Jakarta.
- Holmberg, S. (2000), "A systems perspective on supply chain measurements", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30 No. 10, pp. 847-68.
- Horvath, L. (2001), "Collaboration: the key to value creation in *supply chain management*", *Supply chain management: An International Journal*, Vol. 6 No. 5, pp. 205-7.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., Pollitte, W. A., & Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064–1080. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400398>
- Kay, M., & James, M. (1988). *The Application Of Expert Systems Technology To The Operati*.
- LaLonde, B.J. and Masters, J.M. (1990), "Logistics: perspectives for the 1990s", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-6.
- Lambert, D.M. and Pohlen, T.L. (2001), "Supply chain metrics", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 1-19.
- Lambert, D.M. and Pohlen, T.L. (2001), "Supply chain metrics", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 1-19.
- Lambert, D.M., Garcia-Dastugue, S.J. and Croxton, K.L. (2005), "An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks", *Journal of Business Logistics*, Vol. 26 No. 1, pp. 25-51.
- Lee, H. L., & Billington, C. (1992). *Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities*. *Sloan Management Review*, 33(3), 65–73.

- Lee, T., & Nam, H. (2016). An Empirical Study on the Impact of Individual and Organizational Supply Chain Orientation on Supply Chain Management. *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(4), 249–255. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2016.12.009>
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Mentzer, J.T. (2004), *Fundamentals of Supply chain management*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Mentzer, J.T. (Ed.) (2001), *Supply chain management*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. (2001b), “Defining *supply chain management*”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 2, pp. 1-25.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. (2001a), “Defining *supply chain management*”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 2, pp. 1-25.
- Mentzer, J.T., Flint, D.J. and Kent, J.L. (1999), “Developing a logistics service quality scale”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 20 No. 1, pp. 9-32.
- Min, S., & Mentzer, J. T. (2004). Developing and Measuring Supply chain management Concepts. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 63–99. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00170.x>
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Glenn Richey, R. (2005). Supply chain collaboration: What’s happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237–256. <https://doi.org/10.1108/09574090510634539>
- Mollenkopf, D., Gibson, A. and Ozanne, L. (2000), “The integration of marketing and logistics functions: an empirical examination of New Zealand firms”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21 No. 2, pp. 89-112.
- Murphy, P. R., & Poist, R. F. (1998). Third-party logistics usage: An assessment of propositions based on previous research. *Transportation Journal*, 37(4), 26–35.
- Myers, M. B., Griffith, D. A., Daugherty, P. J., & Lusch, R. F. (2004). Maximizing the

- Human Capital Equation in Logistics: Education, Experience, and Skills. *Journal of Business Logistics*, 25(1), 211–232. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00175.x>
- Myers, M.B., Griffith, D.A., Daugherty, P.J. and Lusch, R.F. (2004), “Maximizing the human capital equation in logistics: education, experience, and skills”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 No. 1, pp. 211-32.
- Novack, R.A. and Thomas, D.J. (2004), “The challenges of implementing the perfect order concept”, *Transportation Journal*, Vol. 43 No. 1, pp. 5-17.
- Novack, R.A., Rinehart, L.M. and Langley, C.J. (1996), “A comparative assessment of senior and logistics executives’ perceptions of logistics value”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 17 No. 1, pp. 135-78.
- Omar, A; Sramek, B; Fugate, B; Mentzer, J. (2012). Exploring the complex social process of organizational change: SCO from a managers prospective. *Journal of Business Logistics.*, 33(1), 4–19. <https://doi.org/DOI: 10.1111/j.0000-0000.2011.01034.x>.
- Payne, jeff L. (1986). Rejoinder Reproduced with permission of the copyright owner . Further reproduction prohibited without permission . *Preventing School Failure*, 51(3), 49–51. <https://search.proquest.com/docview/220297257?accountid=12834>
- Prajogo, D., & Olhager, J. (2012). Int . J . Production Economics Supply chain integration and performance : The effects of long-term relationships , information technology and sharing , and logistics integration. *Intern. Journal of Production Economics*, 135(1), 514–522. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.09.001>
- Ramanathan, U., & Gunasekaran, A. (2012). Int . J . Production Economics Supply chain collaboration : Impact of success in long-term partnerships. *Intern. Journal of Production Economics*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.06.002>
- Ramanathan, U., & Muyldermans, L. (2010). Int . J . Production Economics Identifying demand factors for promotional planning and forecasting : A case of a soft drink company in the UK. *Intern. Journal of Production Economics*, 128(2), 538–545. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.07.007>
- Richey, R. G., Tokman, M., & Wheeler, A. R. (2006). a Supply Chain Manager Selection Methodology: Empirical Test and Suggested Application. *Journal of Business Logistics*, 27(2), 163–190. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2006.tb00220.x>
- Richey, R.G., Tokman, M. and Wheeler, A.R. (2006), “A supply chain manager selection methodology: empirical test and suggested application”, *Journal of*

Business Logistics, Vol. 27 No. 2, pp. 163-90.

Rodrigues, A., Stank, T.P. and Lynch, D. (2004), "Linking strategy, structure, process and performance in integrated logistics", *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 No. 2, pp. 65-94.

Sabath, R. and Whipple, J.M. (2004), "Using the customer/product action matrix to enhance internal collaboration", *Journal of Business Logistics*, Vol. 25 No. 2, pp. 1-19.

Sanders, N. R., & Premus, R. (2005). Modeling the Relationship Between Firm It Capability, Collaboration, and Performance. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 1–23. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2005.tb00192.x>

Sanders, N.R. and Premus, R. (2002), "It applications in supply chain organizations: a link between competitive priorities and organizational benefits", *Journal of Business Logistics*, Vol. 23 No. 1, pp. 65-83.

Savitskie, K. (2007), "Internal and external logistics information technologies: the performance impact in an international setting", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37 No. 6, pp. 454-68.

Schulze-Ehlers, B., Steffen, N., Busch, G., & Spiller, A. (2014). Supply chain orientation in SMEs as an attitudinal construct: Conceptual considerations and empirical application to the dairy sector. *Supply Chain Management*, 19(4), 395–412. <https://doi.org/10.1108/SCM-07-2013-0241>

Sekaran Uma, dan Bougie Roger. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis buku 1*. Jakarta : Salemba Empat.

Sekaran Uma, dan Bougie Roger. 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis buku 2*. Jakarta : Salemba Empat.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd

Shapiro (2003), *Creating contagious commitment: applying the tipping point to organizational change*, Strategy Perspective, Hillsborough, NC.

Simchi-Levi, D., Kaminski, P. and Simchi-Levi, E. (2008), *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*, McGraw-Hill/Irwin,

New York, NY.

Simchi-Levi, D., Kaminski, P. and Simchi-Levi, E. (2008), *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*, McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.

Soonhong Min & John T. Mentzer (2004). Developing and measuring supply chain management concepts. *Journal of business logistic* vol.2, No.1.

Stank, T.P., Daugherty, P.J. and Auty, C.W. (1999a), “Collaborative planning: supporting automatic replenishment programs”, *Supply chain management*, Vol. 4 No. 2, pp. 75-82.

Stank, T.P., Daugherty, P.J. and Ellinger, A.E. (1999b), “Marketing/logistics integration and firm performance”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 10 No. 1, p. 11.

Stank, T.P., Keller, S.B. and Closs, D.J. (2001a), “Performance benefits of supply chain logistical integration”, *Transportation Journal*, Vol. 41 Nos 2/3, pp. 32-46.

Stank, T.P., Keller, S.B. and Daugherty, P.J. (2001b), “Supply chain collaboration and logistical service performance”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 1, pp. 29-48.

Thornton, L.M., Esper, T.L. and Autry, C.W. (2016), “Leader or lobbyist? How organizational politics and top supply chain manager political skill impacts *supply chain orientation* and internal integration”, *Journal of Supply chain management*, Vol. 52 No. 4, pp. 42-62.

Trent, R. J. (2004). The use of organizational design features in purchasing and supply management. *Journal of Supply chain management*, 40(2), 4–18. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2004.tb00170.x>

Yamin, Sofyan & Heri Kurniawan, 2009. *SPSS Complete*, Jakarta: Salemba Empat.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

I. IDENTITAS PERUSAHAAN

1. Nama perusahaan :
2. Usia perusahaan
 - a. < 2 tahun
 - b. 2 – 5 tahun
 - c. 5 – 10 tahun
 - d. 10 – 15 tahun
 - e. 15 > tahun
3. Jumlah Tenaga Kerja
 - a. < 2 tenaga kerja
 - b. 2 – 5 tenaga kerja
 - c. 5 – 10 tenaga kerja
 - d. 10 – 15 tenaga kerja
 - e. 15 > tenaga kerja
4. Jumlah Supplier :
 - a. < 2 supplier
 - b. 2 – 5 supplier
 - c. 5 – 10 supplier
 - d. > 10 supplier



II. IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama responden :
2. Jabatan responden :
3. Jenis kelamin
 - a. Laki – laki
 - b. Perempuan
4. Usia
 - a. < 19 tahun
 - b. 20 – 29 tahun
 - c. 30 – 39 tahun
 - d. 40 – 49 tahun
 - e. > 50 tahun
5. Pendidikan terakhir
 - a. SMP / Sederajat
 - b. SMA / Sederajat
 - c. Diploma
 - d. Sarjana (S1)
 - e. Pascasarjana (S2)

PETUNJUK PENGISIAN

Dalam melakukan pengisian kuesioner ini, berilah tanda (√) pada kolom yang sesuai dengan keadaan perusahaan.

Sangat setuju : skor 5

Setuju : skor 4

Cukup : skor 3

Tidak setuju : skor 2

Sangat tidak setuju : skor 1

1. INDIVIDUAL SUPPLY CHAIN ORIENTATION

No	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup	Setuju	Sangat setuju
1	Menyadari pentingnya tujuan dan kebijakan melalui kolaborasi					
2	Pembagian manfaat / biaya kepada mitra rantai pasokan.					
3	Mengenali kompatibilitas satu sama lain dalam rantai pasokan.					

4	Membela mitra rantai pasokan ketika di kritik secara tidak masuk akal.					
---	--	--	--	--	--	--

2. ORGANIZATIONAL SUPPLY CHAIN ORIENTATION

1. DESAIN ORGANISASI

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup	Setuju	Sangat setuju
1	Perusahaan memiliki banyak minat dalam membangun proses kolaboratif di antara para mitra.					
2	Perusahaan memiliki standar proses dengan mitra.					
3	Perusahaan banyak menggunakan manual untuk SCM.					

2. SUMBER DAYA MANUSIA

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup	Setuju	Sangat setuju
1	CEO perusahaan menekankan hubungan kolaboratif dengan mitra.					
2	Perusahaan memiliki banyak minat dalam pelatihan tenaga kerja untuk manajemen rantai pasokan.					
3	Perusahaan memiliki banyak minat dalam pendidikan, sistem transfer pengetahuan tentang manajemen rantai pasokan.					

3. TEKNOLOGI INFORMASI

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup	Setuju	Sangat setuju
1	Perusahaan memiliki banyak minat dalam membangun sistem TI secara bersama-sama.					

2	Perusahaan membagikan informasi dengan sistem TI internal.					
3	Perusahaan memiliki banyak minat dalam berbagi informasi dengan mitra.					
4	Perusahaan menekankan perlunya komunikasi dengan mitra.					

3. STRATEGIC SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup	Setuju	Sangat setuju
1	Menetapkan perencanaan dan strategi jangka menengah dan jangka panjang dengan mitra rantai pasokan.					
2	Mebentukan perencanaan dan strategi dengan mitra rantai pasokan.					
3	Berbagi manfaat / biaya dengan mitra rantai pasokan.					
4	Berkolaborasi dengan mitra rantai pasokan dalam perspektif jangka panjang.					

5	Proses yang terstandarisasi dengan baik.					
---	--	--	--	--	--	--

4. OPERATIONAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

No.	Pernyataan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup	Setuju	Sangat setuju
1	Penggunaan sistem informasi yang kompatibel dengan mitra rantai pasokan.					
2	Berbagi teknologi, pengetahuan, dan pengalaman untuk SCM dengan mitra rantai pasokan.					
3	Manajemen yang kolaboratif dari permintaan, manufaktur, dan penjualan dengan mitra rantai pasokan.					
4	Berbagi fasilitas dan peralatan dengan mitra rantai pasokan.					
5	Berbagi proses logistik yang terintegrasi.					

Lampiran 2 Karakteristik Responden

Usia Perusahaan

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2-5 tahun	13	13.0	13.0	13.0
5-10 tahun	51	51.0	51.0	64.0
11-15 Valid tahun	26	26.0	26.0	90.0
>15 tahun	10	10.0	10.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	



Jumlah Tenaga Kerja

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2-5 tenaga kerja	22	22.0	22.0	22.0
5-10 tenaga kerja	66	66.0	66.0	88.0
10-15 tenaga Valid kerja	8	8.0	8.0	96.0
>15 tenaga kerja	4	4.0	4.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Jumlah Suplier

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2-5 supplier	37	37.0	37.0	37.0
5-10	51	51.0	51.0	88.0
Valid supplier				
>10 supplier	12	12.0	12.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Jabatan

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
pemilik	41	41.0	41.0	41.0
admin	43	43.0	43.0	84.0
Valid marketing	9	9.0	9.0	93.0
operasional	7	7.0	7.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Jenis kelamin

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
laki-laki	72	72.0	72.0	72.0
Valid perempuan	28	28.0	28.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	



Usia

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-29 tahun	2	2.0	2.0	2.0
Valid 30-39 tahun	66	66.0	66.0	68.0
40-49 tahun	32	32.0	32.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Pendidikan terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SMP / sederajat	17	17.0	17.0	17.0
SMA / sederajat	54	54.0	54.0	71.0
Valid diploma	1	1.0	1.0	72.0
sarjana (s1)	27	27.0	27.0	99.0
pascasarjana	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	



Lampiran 3 Data Quesioner Penelitian

Individual SCO				Organizational SCO			Human resource SCO			Information technology SCO				Strategic SCM					Operational SCM				
I	I	I	I	O	O	O	H	H	H	T	T	T	T	S	S	S	S	S	O	O	O	O	O
S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C

O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
3	3	2	3	3	3	2	5	4	4	4	4	4	4	5	2	3	2	2	3	3	4	4	5	5
5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	3
3	2	3	3	5	4	5	3	2	3	5	5	5	5	4	2	3	2	3	3	4	4	4	5	5
5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5
5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	2	3	5	5	4	5	5	5	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
2	2	3	2	5	5	5	5	4	5	2	3	2	2	5	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3
5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	5	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4
2	2	3	2	5	5	5	5	4	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5

5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3
5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	5	5	4	4	4
3	2	2	3	2	3	2	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2
5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5
4	4	5	4	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3
4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	4
4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4
4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	5

3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5
5	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	
3	3	3	3	4	5	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	
5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	
4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	3	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	
5	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4	
2	3	2	2	4	4	4	4	3	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	5	5	4	5	
5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	4	5	
2	3	2	2	2	2	3	4	4	4	5	5	5	5	2	3	3	3	3	5	5	5	5	4	
5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5	4	5	4	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	
5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	
4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	
5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	
5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	
2	2	2	3	5	4	5	2	3	2	4	5	4	5	2	3	2	2	2	5	4	5	5	4	
4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	
5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	
5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	

4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	3	2	3	2	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3
5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5
4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5
4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5
5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5
5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4
4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5
5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5
5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4

5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	2	3	3	5	5	4	4	5	3	3	3	3	2	
5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	
5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	
4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	
5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	5	5	4	4	5	5	3	4	4	4	4	
4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	
4	3	4	4	5	5	5	5	3	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	
5	4	3	4	5	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	
4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	
5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	
4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	

Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas

1. *Convergent validity*

Variabel	Kode	Faktor Loading
Individual SCO	ISCO1	0.896
	ISCO2	0.783
	ISCO3	0.855
	ISCO4	0.876
Human Resource SCO	HSCO1	0.751
	HSCO2	0.831
	HSCO3	0.820
Organizational Design SCO	OSCO1	0.842
	OSCO2	0.858
	OSCO3	0.822
Technology for SCO	TSCO1	0.862
	TSCO2	0.815
	TSCO3	0.843
	TSCO4	0.832
Strategic SCM	SSCM1	0.917
	SSCM2	0.835
	SSCM3	0.893
	SSCM4	0.914

	SSCM5	0.886
Operational SCM	OSCM1	0.845
	OSCM2	0.862
	OSCM3	0.862
	OSCM4	0.853
	OSCM5	0.821

2. Composite reliability

	Cronbachs Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Human Resource SCO	0.721	0.728	0.843	0.642
Individual SCO	0.877	0.902	0.915	0.729
Information Tech	0.859	0.860	0.904	0.702
Operational SCM	0.903	0.905	0.928	0.720
Organizational SCO	0.795	0.807	0.879	0.707
Strategic SCM	0.934	0.936	0.950	0.791

3. *Discriminant validity*

	Organization al SCO	Individua l SCO	Operation al SCM	Strategi c SCM	Human Resourc e SCO	Informatio n Tech
HSCO 1	0.337	0.202	0.155	0.366	0.751	0.275
HSCO 2	0.229	0.298	0.110	0.400	0.831	0.268
HSCO 3	0.220	0.315	-0.030	0.322	0.820	0.182
ISCO1	0.325	0.896	0.042	0.392	0.352	0.386
ISCO2	0.127	0.783	0.097	0.280	0.228	0.281
ISCO3	0.320	0.855	0.145	0.360	0.257	0.273
ISCO4	0.240	0.876	0.068	0.313	0.304	0.379
OSCM 1	0.049	0.152	0.845	0.429	-0.031	0.411
OSCM 2	-0.005	0.122	0.862	0.435	0.172	0.391
OSCM 3	0.098	0.067	0.862	0.494	0.134	0.387

OSCM							
4	0.055	0.004	0.853	0.386	0.026	0.389	
OSCM							
5	0.043	0.058	0.821	0.382	0.133	0.388	
OSCO							
1	0.842	0.234	-0.002	0.286	0.269	0.199	
OSCO							
2	0.858	0.245	0.081	0.428	0.315	0.193	
OSCO							
3	0.822	0.295	0.053	0.318	0.228	0.260	
SSCM							
1	0.410	0.361	0.430	0.917	0.416	0.371	
SSCM							
2	0.355	0.300	0.410	0.835	0.416	0.380	
SSCM							
3	0.372	0.411	0.521	0.893	0.417	0.448	
SSCM							
4	0.321	0.315	0.489	0.914	0.364	0.406	
SSCM							
5	0.397	0.377	0.377	0.886	0.408	0.449	
TSCO1	0.130	0.368	0.316	0.325	0.256	0.862	

TSCO2	0.282	0.232	0.493	0.359	0.185	0.815
TSCO3	0.197	0.391	0.363	0.405	0.250	0.843
TSCO4	0.247	0.324	0.376	0.451	0.321	0.832

Lampiran 5 Path Coefficients

Path Coefficients

	Original Sampl...	Sampl...	Standar...	T Statis...	P Values
Human Resource for SCO -> Operational SCM	-0.170	-0.169	0.119	1.426	0.155
Human Resource for SCO -> Strategic SCM	0.280	0.268	0.131	2.137	0.033
Individual SCO -> Human Resource for SCO	0.341	0.329	0.132	2.577	0.010
Individual SCO -> Information Technology for SCO	0.392	0.397	0.134	2.935	0.003
Individual SCO -> Organizational Design for SCO	0.307	0.299	0.145	2.119	0.035
Information Technology for SCO -> Operational SCM	0.329	0.330	0.156	2.116	0.035
Information Technology for SCO -> Strategic SCM	0.315	0.327	0.129	2.449	0.015
Organizational Design for SCO -> Operational SCM	-0.183	-0.180	0.129	1.418	0.157
Organizational Design for SCO -> Strategic SCM	0.245	0.260	0.114	2.156	0.032
Strategic SCM -> Operational SCM	0.504	0.510	0.169	2.991	0.003

Lampiran 6 R Square

R Square

	R Square	Adjusted R Square
Human Resource SCO	0.116	0.107
Information Tech	0.154	0.145
Operational SCM	0.379	0.353
Organizational SCO	0.094	0.085
Strategic SCM	0.375	0.356

