

**Pengaruh *Supply-Chain Resilience* terhadap Kinerja Perusahaan dan  
Keunggulan Bersaing: Studi Empiris UMKM di Kota Yogyakarta**



Ditulis oleh:

Nama : Gifari Rizki Putranto

Nomor Mahasiswa : 18311029

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2022**

**Pengaruh *Supply-Chain Resilience* terhadap Kinerja Perusahaan dan  
Keunggulan Bersaing: Studi Empiris UMKM di Kota Yogyakarta**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia



Ditulis oleh:

Nama : Gifari Rizki Putranto

Nomor Mahasiswa : 18311029

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2022**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 31 Januari 2023



(Gifari Rizki Putranto)

NIM: 18311029

## LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh *Supply-Chain Resilience* terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan

Bersaing: Studi Empiris UMKM di Kota Yogyakarta

Nama : Gifari Rizki Putranto

Nomor Mahasiswa : 18311029

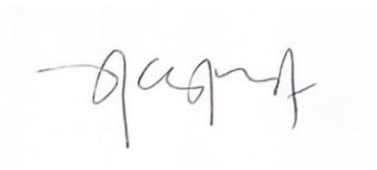
Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 28 November 2022

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Siti Nursyamsiah, Dra.,M.M.,CMPM.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH SUPPLY CHAIN RESILIENCE TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAN  
KEUNGGULAN BERSAING. STUDI EMPIRIS UMKM DI KOTA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **GIFARI RIZKI PUTRANTO**  
Nomor Mahasiswa : **18311029**

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

Pada hari, tanggal: Rabu, 11 Januari 2023

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

Penguji : Mochamad Nasito, Drs., M.M.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

## MOTTO

*“Siapapun yang mampu menunjukkan keterbukaan dalam sebuah ilmu, akan mampu untuk survive, resilient dan anti-fragile sehingga tercipta sebuah agilitas akan sebuah disruptsi” (Gita Wirjawan)*



**Pengaruh Ketahanan Rantai Pasokan terhadap Kinerja Perusahaan dan  
Keunggulan Bersaing: Studi Empiris UMKM di Kota Yogyakarta**

**Gifari Rizki Putranto**

18311029@students.uii.ac.id

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam

Indonesia, Yogyakarta

---

**ABSTRAK**

*Supply Chain Resilience* atau Ketahanan Rantai Pasok merupakan sebuah elemen penting dalam setiap elemen baik dalam perusahaan hingga UMKM. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana pengaruh dari ketahanan rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing pada UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada penelitian ini jumlah sampel yang akan diteliti berjumlah 100 UMKM yang dibagi ke dalam berbagai lini sektor usaha, dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai analisis data dan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat bantu pengukuran. Hasil dari uji dan analisis data pada penelitian ini ditemukan bahwa adanya pengaruh positif dari ketahanan rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing pada UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta melalui beberapa variabel seperti pengaruh *Agility* terhadap kinerja perusahaan, *Collaboration* terhadap kinerja perusahaan, *SCRM Culture* terhadap kinerja perusahaan, *Re-engineer* terhadap keunggulan bersaing, *Collaboration* terhadap keunggulan bersaing, *SCRM Culture* terhadap keunggulan bersaing, *Re-engineer* terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing, *Collaboration* terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing, *SCRM Culture* terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing dan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan.

**Kata Kunci: Ketahanan Rantai Pasokan, Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan, UMKM DIY**

**Effect of Supply-Chain Resilience on Firm Performance and Competitive Advantages (Empirical study of SMEs in the Special Region of Yogyakarta)**

**Gifari Rizki Putranto**

18311029@students.uii.ac.id

Management Study Program, Faculty of Business and Economics, University  
Islamic of Indonesia, Yogyakarta

---

**ABSTRACT**

Supply Chain Resilience is an important element in every element, both within companies and SMEs. The purpose of this study is to determine the extent to which supply chain resilience influences company performance and competitive advantage in MSMEs in the Special Region of Yogyakarta. In this study, the number of samples to be examined amounted to 100 SMEs which were divided into various business sector lines, using Structural Equation Modeling (SEM) as data analysis and Partial Least Square (PLS) as a measurement tool. The results of testing and data analysis in this study found that there was a positive influence of supply chain resilience on firm performance and competitive advantage in MSMEs in the Special Region of Yogyakarta through several variables such as the influence of Agility on firm performance, Collaboration on firm performance, SCRM Culture on firm performance, Re-engineer for competitive advantage, Collaboration for competitive advantage SCRM Culture for competitive advantage, Re-engineer for firm performance through competitive advantage, Collaboration for firm performance through competitive advantage, SCRM Culture for firm performance through competitive advantage and competitive advantage for firm performance.

**Keyword: Supply Chain Resilience, Firm Performance, Competitive Advantage, SMEs in DIY**



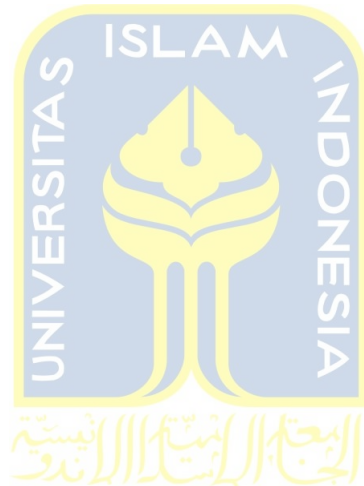
## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin segala puji dan syukur atas izin Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir atau skripsi yang berjudul **“Pengaruh Supply-Chain Resilience terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing: Studi Empiris UMKM di Kota Yogyakarta”** Proses penelitian ini tentunya tidak lepas dari bantuan dan dukungan yang telah diberikan oleh berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT atas segala nikmat yang diberikan sehingga penulis selalu diberikan kesehatan untuk dapat menyelesaikan penelitian ini dengan lancar
2. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D. selaku dosen pembimbing akademik
4. Ibu Siti Nursyamsiah, Dra., MM., CPM. selaku dosen pembimbing skripsi atas kesabaran serta pikiran dan tenaganya dalam membimbing sehingga penulis mampu menyelesaikan penelitian hingga selesai
5. Orang tua dan keluarga kandung yang tidak henti mendoakan dengan tulus sehingga penulis memiliki semangat dalam menyelesaikan penelitian ini, semoga engkau selalu diberikan kesehatan oleh Allah SWT
6. Sarah Azzahra, yang selalu menemani dan memberi semangat penulis dalam menyusun penelitian ini dari awal hingga menyelesaikan penelitian

7. Seluruh keluarga besar PT. Alra Makmur Cahaya Selaras serta jajarannya yang selalu mengingatkan penulis untuk menyelesaikan penelitian ini
8. Seluruh tim dari PT. Alra Pangan Sejahtera atas dukungannya
9. Sahabat penulis di bangku SMA, Farrel, Arvin, Fakhri, Aldo, Allyn, Adhies terima kasih atas bantuan serta motivasinya
10. Sahabat penulis semasa kecil, Ayub, Rafi, Rafa dan Fara yang selalu mengingatkan dan membantu penulis untuk menyelesaikan penelitian ini



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	iv
<b>MOTTO</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>LAMPIRAN</b> .....	xviii
<b>BAB I</b> .....	1
<b>PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah Penelitian</b> .....	8
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	8
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	9
<b>BAB II</b> .....	10
<b>KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI</b> .....	10

<b>2.1 Kajian Pustaka .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Landasan Teori.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.1 Supply Chain Management .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2 Supply Chain Resilience .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3 Supply Chain Risk Management Culture .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.4 Kinerja Perusahaan .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.5 Keunggulan Bersaing .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.6 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3 Kerangka Pemikiran .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.1 Pengaruh Supply Chain resilience terhadap Kinerja Perusahaan..</b>	<b>31</b>
<b>2.3.2 Pengaruh Supply Chain Resilience terhadap keunggulan bersaing</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3 Pengaruh Mediasi dari Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja</b>	
<b>Perusahaan.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.4 Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan...</b>	<b>36</b>
<b>BAB III.....</b>	<b>37</b>
<b>METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Metode Penelitian .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Lokasi Penelitian .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 Variabel Penelitian .....</b>	<b>38</b>
<b>3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....</b>	<b>39</b>

3.4.1 <i>Supply Chain Resilience</i> .....	39
3.4.2 Kinerja Perusahaan .....	43
3.4.3 Keunggulan Bersaing .....	44
3.5 Jenis dan Metode Pengumpulan Data .....	46
3.5.1 Jenis Data .....	46
3.5.2 Metode Pengumpulan Data .....	47
3.6 Populasi dan Sampel Penelitian .....	50
3.6.1 Populasi Penelitian .....	50
3.6.2 Sampel Penelitian .....	51
3.7 Metode Analisis Data .....	51
3.7.1 Analisis Deskriptif .....	51
3.7.2 Analisis <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i> .....	52
3.7.3 Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	53
3.7.4 Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	54
3.7.5 Analisis SEM dengan Efek Mediasi .....	56
<b>BAB IV</b> .....	<b>57</b>
<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>57</b>
4.1 Karakteristik Responden .....	57
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	58
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usaha .....	58

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Perusahaan .....	59
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan .....	60
4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Modal.....	60
4.2 Analisis Deskriptif .....	61
4.2.1 Variabel <i>Supply Chain Resilience</i> .....	62
4.2.2 Variabel Kinerja Perusahaan .....	65
4.2.3 Variabel Orientasi Keunggulan Bersaing .....	66
4.3 Analisis Statistik .....	68
4.3.1 Pengujian Outer Model.....	68
4.3.2 Uji Validitas.....	68
4.3.3 Uji Reliabilitas.....	72
4.3.4 Pengujian <i>Inner Model</i> .....	73
BAB V.....	94
KESIMPULAN DAN SARAN.....	94
5.1 Kesimpulan .....	94
5.2 Implikasi Manajerial .....	95
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	96
5.4 Saran .....	97
DAFTAR PUSTAKA .....	99
LAMPIRAN .....	105

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2. 1 Model Pengukuran</b> .....	30
<b>Tabel 3. 1 Indikator Variabel <i>Supply Chain Resilience</i></b> .....	42
<b>Tabel 3. 2 Indikator Variabel Kinerja Perusahaan</b> .....	43
<b>Tabel 3. 3 Indikator Variabel Keunggulan Bersaing</b> .....	45
<b>Tabel 3. 4 Skala <i>Likert</i></b> .....	50
<b>Tabel 4. 1 Jumlah Kuesioner yang Disebar dan Yang Kembali</b> .....	57
<b>Tabel 4. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin</b> .....	58
<b>Tabel 4. 3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Usaha</b> .....	58
<b>Tabel 4. 4 Distribusi Responden Berdasarkan Umur Perusahaan</b> .....	59
<b>Tabel 4. 5 Distribusi Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan</b> .....	60
<b>Tabel 4. 6 Distribusi Responden Berdasarkan Jumlah Modal</b> .....	61
<b>Tabel 4. 7 Variabel <i>Supply Chain Resilience</i></b> .....	62
<b>Tabel 4. 8 Variabel Kinerja Perusahaan</b> .....	65
<b>Tabel 4. 9 Variabel Keunggulan Bersaing</b> .....	66
<b>Tabel 4. 10 Variabel <i>Supply Chain Resilience</i></b> .....	68
<b>Tabel 4. 11 Nilai <i>Fornell-Larcker Criterion</i></b> .....	70
<b>Tabel 4. 12 Nilai Loading Silang (<i>Cross Loading</i>)</b> .....	70
<b>Tabel 4. 13 Nilai <i>Cronbach Alpha dan Composite Reliability</i></b> .....	72
<b>Tabel 4. 14 Hasil Pengujian <i>Goodness of Fit</i></b> .....	74
<b>Tabel 4. 15 Hasil <i>Effect Size</i></b> .....	75

<b>Tabel 4. 16 Predictive Relevance .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabel 4. 17 Pengujian Hipotesis .....</b>	<b>79</b>





## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Hasil Pengujian <i>Inner Model</i> .....	74
Gambar 4. 2 Hasil <i>Predictive Relevance</i> .....	77
Gambar 4. 3 Hasil <i>Bootstrapping</i> .....	78

## LAMPIRAN

Lampiran 1.....	107
Lampiran 2: Tabulasi Data .....	111
Lampiran 3: Statistik Deskriptif .....	113
Lampiran 4: Validitas Konvergen .....	115
Lampiran 5: Validitas Diskriminan .....	116
Lampiran 6: Uji Reliabilitas.....	118
Lampiran 7: <i>Inner Model</i> .....	119
Lampiran 8: <i>Effect Size</i> .....	119
Lampiran 9: <i>Predictive Relevance</i> .....	119
Lampiran 10: Pengaruh Langsung dan Mediasi .....	120

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kegiatan rantai pasokan dalam suatu ekosistem seringkali terganggu baik secara internal maupun eksternal dikarenakan terjadinya suatu kejadian yang tidak terduga. Dalam beberapa dekade terakhir, kegiatan tersebut telah terganggu secara eksternal oleh banyaknya kejadian tak terduga seperti contoh bencana alam berupa Tsunami tahun 2004, Gempa Bumi tahun 2006, Gunung Meletus tahun 2010 dan 2014 kemudian munculnya berbagai macam wabah penyakit seperti SARS tahun 2003, Flu Burung tahun 2005, Flu Babi tahun 2009 dan yang paling mengguncang ekosistem dalam keseluruhan rantai pasokan adalah SARS COVID-19 serta baru-baru ini adalah resesi ekonomi. Ditambah lagi, kegiatan rantai pasokan pun sangat rentan terhadap gangguan internal seperti sistem operasional yang tidak tertata dengan baik, kesulitan karena hilangnya pembeli utama, teknologi yang berubah serta kualitas infrastruktur juga memiliki efek buruk pada kegiatan pasar saat ini. Kejadian tersebut dapat memengaruhi pertumbuhan masa depan suatu perusahaan.

Pandemi COVID-19 juga baru-baru ini telah mengakibatkan gejolak bisnis secara masif dan berdampak terhadap rantai pasokan menjadi lebih rentan. Sebelum pandemi, suatu bisnis biasanya terganggu dengan kinerja operasional serta kualitas produk. Namun, pandemi COVID-19 yang telah melanda proses bisnis global meningkatkan kekhawatiran banyak mengenai kemampuan UMKM untuk bertahan hidup, yang mungkin pada akhirnya secara matematis memengaruhi ketahanan.

Setiap kegiatan bisnis mengandung risiko gangguan yang tidak terduga yang dapat menyebabkan kerugian finansial sebagai contoh dalam beberapa kasus ialah munculnya suatu kebangkrutan perusahaan (Skipper & Hanna, 2009)

*Supply Chain Resilience* dapat diartikan sebagai kesiapan rantai pasokan dalam meningkatkan kesadaran akan respon agar pulih lebih cepat terhadap situasi disrupsi dan mampu kembali ke keadaan semula bahkan lebih baik (Chowdhury & Quaddus, 2017). SCRes paling banyak digunakan untuk mengatasi peristiwa gangguan dengan probabilitas rendah tetapi kronis, contohnya seperti bencana alam, pandemi, krisis ekonomi dan keuangan, kebijakan, keamanan, kondisi politik, maupun situasi perang dan kegiatan teroris. Namun demikian, dengan gangguan dengan masalah yang lebih kecil pun justru lebih sering terjadi dan kronis, seperti kualitas infrastruktur, gangguan logistik/pengiriman, keterlambatan pemasok, gangguan internal/pabrik seperti mesin dan kegagalan teknologi juga dibahas dalam SCRes (Abeysekara & Wang, 2019).

Dalam lingkungan bisnis yang bergejolak, perusahaan membutuhkan ketahanan rantai pasokan mereka untuk siap mendeteksi, menghadapi dan merespons perubahan, sehingga memberikan keunggulan bersaing. Menilik dari penelitian yang dilakukan oleh Nadeesha Abeysekara dalam jurnalnya yang berjudul *Effect of supply-chain resilience on firm performance and competitive advantage: A study of the Sri Lankan apparel industry* mengatakan bahwa *Supply Chain Resilience* atau biasa disingkat SCRes adalah kemampuan suatu perusahaan untuk pulih dari situasi yang disruptif (Abeysekara & Wang, 2019). *Supply chain resilience* merupakan kemampuan adaptif sistem untuk mentolerir gangguan

sementara dari peristiwa yang terjadi di perusahaan. Selanjutnya, dalam konsep *Supply Chain Resilience* ini, organisasi harus mengidentifikasi terlebih dahulu risiko dan kerentanan yang dapat mengancam bisnis mereka sehingga dapat menilai tingkat sensitivitas untuk mengurangi gangguan. Hal tersebut lebih dikenal dengan ketahanan rantai pasokan yang menjadi salah satu elemen penting dalam suatu kegiatan rantai pasok. Pada dasarnya, SCRes juga dapat membantu mengurangi dan mengatasi eksposur risiko terhadap kerentanan (Wagner, 2015). Semua kondisi ini sangat berpengaruh kepada setiap sektor ekonomi yang terdampak secara langsung oleh kejadian tersebut tidak terkecuali di Indonesia. Saat ini, pelaku usaha merupakan salah satu cerminan yang rentan terhadap dampak buruk dari berbagai jenis perubahan secara internal maupun eksternal. Kondisi ini berdampak negatif terhadap mata pencaharian karyawan, buruh hingga para pelaku usaha dan telah menghadirkan tantangan dari berbagai sektor perusahaan dalam hal produksi dan pengiriman tepat waktu (EIU, 2016). Selain itu, para pelaku ekonomi khususnya perlu menangani tantangan seperti pandemi COVID-19 yang belum pulih dengan mengubah kondisi ekonomi di Indonesia dan juga permasalahan operasional seperti keterbatasannya sumber daya manusia yang dimiliki, kemauan konsumen yang berubah dengan cepat dan siklus hidup produk yang pendek, ditambah lagi kondisi finansial yang tidak stabil.

Tentunya, peristiwa seperti ini telah mengganggu rantai pasokan dengan penuh risiko serta tidak adanya kepastian, karena gangguan tak terduga ini merupakan sumber utama penyebab dari kinerja operasional dan keuangan yang akan menjadi buruk. Sedangkan keberhasilan SC (*Supply Chain*) tergantung pada

ketahanan dan kemampuan perusahaan untuk menghadapi tantangan dari lingkungan internal dan eksternal. Masalahnya sangat sulit untuk suatu bisnis mampu bertahan dengan kondisi dan sifat perdagangan yang sedang bergejolak. Kapasitas untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengatasi gangguan untuk memastikan operasi tidak terganggu dengan melakukan penyesuaian cepat ke *Supply Chain* atau dikenal dengan istilah *Supply Chain Resilience* (SCRes)

Konsep ketahanan rantai pasokan dianggap sebagai tindakan strategis yang perlu diperhatikan, ketahanan rantai pasokan jauh lebih dominan terlebih dalam konteks UMKM karena mereka lebih rentan terhadap krisis (Christopher, et al., 2011). Hal ini terlepas dari fakta bahwa UMKM adalah kontributor utama perekonomian hampir di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Ditambah lagi fakta bahwa UMKM adalah segmen ekonomi yang penting, bukti menunjukkan bahwa perusahaan tersebut kurang siap untuk menghadapi gangguan dibandingkan perusahaan besar. UMKM sangat rentan terhadap gangguan karena mereka beroperasi dalam situasi yang sangat dinamis dan terbatas sumber daya. COVID-19 merupakan bencana dengan efek probabilitas tinggi dan kronis yang saat ini memiliki dampak yang parah bagi UMKM sehingga mengakibatkan jaringan pasokan terganggu (Chiung-Lin Liu, 2017). Hal itu terbukti bahwa dengan terjadinya pandemi COVID-19 maka membutuhkan peningkatan ketahanan dalam jaringan pasokan UMKM (Abeysekara & Wang, 2019). Ketahanan dalam konteks UMKM didefinisikan sebagai karakteristik penting untuk mampu bersaing dalam lingkungan bisnis saat ini. Perubahan kecil di perusahaan kecil dalam rantai pasokan dapat memiliki pengaruh besar pada seluruh jaringan rantai pasokan (Lu,

et al., 2020). Hal ini berpengaruh terhadap ketahanan UMKM dan akan bermanfaat bagi jaringan rantai pasokan yang lebih besar (Haraguchi, et al., 2016). Oleh karena itu, ketahanan UMKM sangat penting karena dengan menerapkan ketahanan rantai pasokan UMKM diharapkan mampu untuk mengantisipasi serta mengatasi risiko terhadap ketahanan dari rantai pasokan (Abeysekara & Wang, 2019).

Pelaku UMKM Di Provinsi D.I Yogyakarta dapat dikatakan sangat banyak mulai dari usaha mikro, kecil dan menengah. Berdasarkan hasil data perhitungan dari Sibakul Jogja pada tahun 2021, jumlah UMKM terbanyak saat ini berada di Kabupaten Sleman yang mana telah mencapai 84.994, posisi terbanyak kedua diduduki Kabupaten Bantul 77.329, ketiga adalah kabupaten Gunung Kidul sebanyak 53.859 kemudian diikuti oleh kabupaten Kulon Progo sebanyak 35.918 dan terakhir kota yogyakarta berjumlah 32.446 (Admin, 2021). Banyaknya jumlah pelaku ekonomi yang hadir pada Provinsi D.I Yogyakarta tidak jauh dari simbol Provinsi D.I Yogyakarta itu sendiri, di mana Yogyakarta disebut sebagai kota pelajar yang mana terbukti dari beberapa Universitas terbaik berada di Provinsi D.I Yogyakarta sebut saja Universitas Gadjah Mada, Universitas Negeri Yogyakarta dan Universitas Islam Indonesia. Hal ini secara tidak langsung membentuk suatu pola dan juga tren bisnis pada sektor UMKM yang sangat menjamur di Provinsi D.I Yogyakarta baik pada keseluruhan kabupaten/kota yang ada dikarenakan banyak pelajar, mahasiswa hingga pekerja yang harus memenuhi kebutuhan primer maupun sekundernya.

Hingga saat ini, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta mengalami kenaikan setiap tahunnya dalam jumlah UMKM. Kenaikan tersebut tidak seimbang dengan

pendapatan yang diperoleh, melihat dari catatan dari Kemenkop sebanyak 22,9 persen UMKM mengalami penurunan penjualan. Kemudian, 22 persen mengalami hambatan distribusi, 19,39 persen kesulitan permodalan, 18 persen kesulitan bahan baku dan 18 persen menghadapi hambatan SDM. keadaan tren pasar yang saat ini dengan cepat berubah-ubah membuat suatu bisnis sulit untuk menjaga eksistensinya dalam jangka waktu yang panjang hal tersebut berefek pada minimnya finansial yang dimiliki sehingga SDM yang dimiliki pun juga tidak maksimal. Hal tersebut merupakan faktor internal dan eksternal di mana akan mengganggu kegiatan logistik pengiriman, keterlambatan pemasok dan kualitas barang yang diterima. Di sisi lain, penilaian suatu perusahaan maupun UMKM mengenai bagaimana suatu performa perusahaan menjadi suatu hal yang vital. Di mana *performance* atau pengukuran kinerja merupakan komponen penting agar manajemen perusahaan dalam segi rantai pasok dapat berjalan dengan baik. Kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan terhadap kompetitornya di dunia industri sangatlah penting. Inti dari persaingan antar perusahaan ini terletak pada bagaimana perusahaan menghasilkan produk yang berkualitas, harga yang bersaing dan selalu adanya ketersediaan barang tersebut. Hal itu semua dapat dicapai dengan *Supply Chain* yang baik sehingga dalam menjalankan aktivitas perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien

Pada penelitian ini penulis mengambil studi empiris pada UMKM yang berada di Kota Yogyakarta. Saat ini banyak UMKM yang mengalami tantangan baru dalam menghadapi hambatan seperti faktor *eksternal* dan *internal* berupa masalah infrastruktur, manajerial yang masih berantakan dan operasional hingga

keuangan yang masih belum jelas, ditambah lagi saat ini mengalami situasi yang rentan dan menghadapi tantangan seperti kondisi politik serta ekonomi, sosial-lingkungan dan bertahan terhadap gejolak pandemi yang mengubah gaya hidup perilaku konsumen di Kota Yogyakarta. Tantangan terbesar UMKM saat ini justru ialah dari eksternal, bagaimana UMKM mampu beradaptasi dengan kebiasaan “dari rumah” yang serba daring. UMKM harus mampu merekayasa ulang, berkolaborasi, lebih cepat dan tanggap agar tetap relevan terhadap perubahan tersebut. Terlepas dari itu pun UMKM baru yang terus bermunculan juga menjadi salah satu tantangan bagi setiap perusahaan. Dalam kondisi seperti ini perusahaan dituntut selalu berinovasi agar selalu berkelanjutan guna menghasilkan barang ataupun jasa yang lebih berkualitas, harga bersaing dan pengiriman cepat dibandingkan dengan pesaing. Untuk menyediakan suatu produk tersebut, perbaikan di internal sebuah perusahaan tidaklah cukup. Aspek tersebut membutuhkan peran dari semua pihak *stakeholders* mulai dari supplier, perusahaan, perusahaan distribusi, sampai pelanggan yang bersinergi satu sama lain. Sehingga perusahaan sebaiknya menerapkan konsep *Supply Chain Resilience* Atau ketahanan rantai pasokan dalam bentuk perbaikan di eksternal.

Memang, isu ketahanan rantai pasok belum banyak diteliti dan diinvestigasi secara intensif tetapi menjadi topik yang sangat penting pasca merebaknya pandemi COVID-19 (Weligodapola & Madhavika, 2021). Gangguan pada rantai pasokan tentu saja perlu ditangani dan diperbaiki tepat waktu dan dipulihkan melalui SCRes. (Christopher, et al., 2011). Tujuannya adalah untuk membangun kemampuan *Supply Chain Resilience* di sebuah perusahaan untuk mengurangi risiko saat



merespons dan melakukan pengambilan keputusan dengan cara yang lebih bijak sebagai keunggulan bersaing (Yao & Meurier, 2012). Berdasarkan latar belakang tersebut kami tertarik untuk melakukan riset tentang ketahanan rantai pasokan dalam membangun keunggulan bersaing dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan pada sektor UMKM di Kota Yogyakarta.

## 1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Supply Chain Resilience* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah *Supply Chain Resilience* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing?
3. Apakah keunggulan bersaing berpengaruh sebagai mediasi *Supply Chain Resilience* terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana *Supply Chain Resilience* dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
2. Untuk mengetahui bagaimana *Supply Chain Resilience* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing

3. Untuk mengetahui apakah keunggulan bersaing berpengaruh sebagai mediasi *Supply Chain Resilience* terhadap kinerja perusahaan
4. Untuk membahas lebih lanjut mengenai pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1. Teoritis**

Bagi perkembangan ilmu pengetahuan, ilmu pengetahuan model analisis rantai pasokan ini diharapkan menjadi pelengkap dari analisis yang sudah ada sebelumnya.

### **2. Praktis**

Bagi objek penelitian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu model analisis sebagai upaya untuk mengefisieni dan mengefektifkan rantai pasokan dari perusahaan serta langkah-langkah yang harus ditempuh perusahaan guna menyukseskan upaya tersebut.

### **3. Peneliti**

Bagi peneliti, diharapkan dapat menambah wawasan dan meningkatkan keterampilan dalam menganalisa permasalahan dan memberikan solusi yang tepat berupa strategi alternatif dan implementasinya terutama yang berkaitan dengan rantai pasokan pada UMKM di Kota Yogyakarta.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1 Kajian Pustaka

Penelitian terkait dampak Efek *Supply Chain Resilience* terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing, memang bukanlah penelitian terbaru yang ada di lingkup perusahaan kecil maupun besar. Namun, peneliti tertarik untuk meneliti hal ini dikarenakan topik ini merupakan topik yang sedang diangkat oleh beberapa peneliti karena gangguan eksternal seperti pandemi COVID-19 ataupun resesi ekonomi dan perang yang berkejolak dan mengakibatkan terganggunya ketahanan rantai pasokan hampir terjadi di seluruh dunia. Di Indonesia sendiri dekat ke dalam lingkup peneliti dan menilik UMKM di Kota Yogyakarta sebagai subjek dari penelitian. Saat ini, peneliti mampu untuk menemukan beberapa kajian terbaru yang sudah dilakukan oleh para peneliti lainnya. Penelitian terdahulu bermanfaat sebagai dasar untuk mempelajari berbagai metode pengumpulan data dan analisis yang digunakan, serta kemungkinan diterapkannya metode tersebut dalam penelitian ini. Secara garis besar perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian oleh penulis yang disajikan dalam beberapa riset - riset yang terkait dengan SCRes, antara lain;

Riset yang menjadi tinjauan pustaka dengan judul penelitian *Effect of supply-chain resilience on firm performance and competitive advantage: A study of the Sri Lankan apparel industry* (Abeysekara & Wang, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana praktik *supply chain resilience* (SCRes) di

perusahaan pakaian Sri Lanka dan untuk mengetahui apakah praktik SCRes memengaruhi kinerja dan keunggulan bersaing dari perusahaan-perusahaan tersebut. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif menggunakan persamaan model (PLS-SEM) dalam menganalisis data kuesioner yang dikumpulkan dari 89 produsen pakaian jadi di Sri Lanka.

Riset yang menjadi tinjauan pustaka oleh penulis dengan judul penelitian *A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research* (Kamalahmadi & Parast, 2015). Tujuan dari makalah tersebut adalah untuk menyelidiki pengembangan penelitian dalam ketahanan rantai pasokan. Peneliti melakukan survei literatur untuk meninjau literatur tentang perusahaan dan ketahanan rantai pasokan. Peneliti mengambil sebanyak 100 *sample* dari berbagai bidang untuk diteliti. Temuan dari penelitian ini menjelaskan bahwa tren baru saat ini yang terjadi adalah ketahanan rantai pasokan yang berfokus pada konteks usaha kecil dan menengah (UKM). Seperti yang dikemukakan bahwa lebih dari 70% UMKM di dunia lebih rentan terhadap gangguan.

Riset yang menjadi tinjauan pustaka dengan judul penelitian *Building The Resilient Supply Chain* (Christopher & Peck, 2004), Peneliti berpendapat bahwa kerentanan dalam ketahanan rantai pasokan merupakan masalah yang penting bagi banyak perusahaan. Maka, tantangan bisnis saat ini adalah mengelola dan mengurangi risiko itu dengan menciptakan rantai pasokan yang lebih tangguh. Hasil dari studi ini ialah peneliti menjelaskan bahwa banyak organisasi belum

sepenuhnya menyadari sifat risiko rantai pasokan sistemik sedangkan saat ini justru fokus mencari peningkatan efisiensi melalui solusi *lean*. Peneliti berpendapat bahwa ada solusi baru untuk perencanaan bisnis. Yaitu melalui implikasi pada kelincahan, proses desain ulang hingga keputusan untuk pembentukan hubungan rantai pasokan yang lebih kolaboratif dengan transparansi informasi yang lebih besar.

Riset yang menjadi tinjauan pustaka dengan judul penelitian *Agile and resilient approaches to supply chain management: influence on performance and competitiveness* (Carvalho & Azevedo, 2012). Tujuan utama dari makalah ini adalah untuk mengusulkan kerangka kerja konseptual dalam analisis hubungan antara pendekatan yang tangkas dan tangguh untuk menghasilkan keunggulan bersaing, daya saing dan kinerja rantai pasokan. Hasil dari makalah ini telah menyelidiki bahwa ada kemungkinan menggabungkan pendekatan *agile & resilient* dengan tujuan yaitu untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan manajemen dan daya saing melalui peningkatan produk. Perbedaannya yaitu pendekatan manajemen rantai pasokan tangkas bertujuan menuntut respons yang lebih cepat terhadap perubahan di pasar dan pelanggan agar mengatasi gangguan untuk mempertahankan rantai pasokan.

Riset yang menjadi tinjauan dengan judul penelitian *Fostering Resilience of SMEs to Supply Chain Disruptions: The Role of Relationships* (Weligodapola & Madhavika, 2021). Tujuan dari adanya riset ini adalah untuk menganalisis dan juga mengeksplorasi pengaruh rantai pasokan dan hubungannya terhadap ketahanan rantai pasokan UMKM dengan mengeksplorasi dampak dari *outsourcing*

dan kolaborasi. Sehingga dengan tujuan riset tersebut menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa melalui informasi yang dikumpulkan menggunakan alat SPSS dan perhitungan skala likert oleh 114 UMKM digunakan dalam penelitian ini untuk memenuhi tujuan menunjukkan bahwa model konseptual penelitian bertahan dengan cukup baik. Hubungan memiliki peran penting dalam rantai pasokan ketahanan. Di mana, semua variabel bebas (*outsourcing*, kolaborasi) yang dievaluasi dalam penelitian ini memiliki dampak positif hubungannya dengan variabel terikat (ketahanan rantai pasok). Di sisi lain, temuan ini juga menjelaskan mengenai hubungan antara kolaborasi dan ketahanan rantai pasokan di UMKM selama pandemi Covid-19. Temuan menemukan bahwa ada korelasi positif antara kolaborasi dan ketahanan rantai pasokan. Secara keseluruhan, temuan ini pola dukungan studi yang ditemukan dalam studi pasca bencana tentang pentingnya dari kemitraan kolaboratif yang kuat. Kemudian hubungan antara *outsourcing* dan ketahanan rantai pasokan UMKM. Sebagai Hasilnya, studi saat ini menyarankan pemilik/pengusaha UMKM untuk berpartisipasi dalam kegiatan *outsourcing* yang dipilih secara strategis untuk meningkatkan ketahanan rantai pasokan selama masa-masa sulit.

Riset yang menjadi tinjauan pustaka dengan judul penelitian *Supply chain resilience reactive strategies for food SMEs in coping to COVID-19 crisis* (Mohd Helmi Ali a, 2021). Riset yang ditulis ini memiliki tujuan khusus yang mana untuk memberikan pandangan yang luas tentang strategi reaktif SCRs bagi FSME dalam bertransaksi dengan krisis dalam konteks COVID-19. Perhatian diberikan pada literatur tentang ketahanan dalam jenis pasokan lainnya rantai dan terletak dalam

konteks pengaturan makanan. Faktor-faktor tersebut dipantau atau dikendalikan untuk berkontribusi pada FSME. Dengan adanya tujuan tersebut, memberikan hasil riset sebagai berikut. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Supply Chain Resilience* telah didekomposisi menjadi empat fase yang berbeda yaitu: kesiapan, respon, pemulihan dan pertumbuhan, dan dua jenis strategi yaitu strategi proaktif dan strategi reaktif. Lebih luas lagi SCR membatasi ulasan ini untuk fokus pada fase respons dan strategi reaktif. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan strategi reaktif digunakan sebagai ukuran untuk empiris masa depan penelitian dalam rantai pasokan makanan. Aspek kinerja yang berbeda yang juga merupakan langkah penting dalam industri makanan seperti makanan mutu, keamanan pangan, ketahanan pangan dan integritas pangan. Oleh karena itu, pada masa depan studi selanjutnya harus memeriksa indikator dan identifikasi strategi dan kemampuan yang akan dibutuhkan dalam hal SCRes untuk merespons kinerja terkait. Akibatnya, banyak aspek lain, seperti risiko manajemen, keunggulan kompetitif, infrastruktur, persiapan makanan dan penanganan dan teknologi pangan, dapat dieksplorasi dan digabungkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih holistik tentang sistem pangan pasca Covid-19.

Riset yang menjadi tinjauan dengan judul penelitian *Understanding the meaning of collaboration in the supply chain* (Barrat, 2004). Penelitian yang ditulis oleh Mark Barrat ini memiliki tujuan penelitian yakni untuk memahami lebih dalam dan menyimpulkan mengapa *Supply Chain Resilience* perlu berkolaborasi, Di mana dan kepada siapa kita bisa berkolaborasi dalam penyediaan rantai pasokan dan juga dalam kegiatan apa kita bisa berkolaborasi. Penelitian ini juga

mengidentifikasi elemen - elemen kolaborasi rantai pasokan dan menunjukkan bahwa banyak dari elemen-elemen ini merupakan penghalang dan pendukung. Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa kolaborasi rantai pasokan terbukti sulit untuk diterapkan meskipun masih memiliki potensi untuk meningkatkan secara signifikan kinerja. Dijelaskan bahwa banyak masalah yang terkait dengan kolaborasi rantai pasokan disebabkan oleh kurangnya pemahaman tentang apa sebenarnya kolaborasi. Bahwa hambatan utama adalah kurangnya perhatian untuk mengembangkan kesepakatan yang secara spesifik dengan siapa berkolaborasi. Terlebih penghalang utama lainnya tampaknya adalah konteks untuk kolaborasi, dalam hal kapan harus berkolaborasi dan dengan siapa. Banyak dari elemen ini, seperti budaya, kepercayaan, pertukaran informasi dan pasokan ukuran kinerja rantai yang luas adalah untuk sebagian besar diabaikan karena kompleksitasnya, dan layak mendapat perhatian yang signifikan secara individu dalam istilah penelitian selanjutnya. Penelitian lebih lanjut adalah juga diperlukan untuk mengembangkan pemahaman yang lebih dalam dari hubungan antara elemen-elemen ini kolaborasi.

Riset yang menjadi tinjauan pustaka dengan judul *The role of collaboration in supply chain resilience* (Kirstin Scholten, 2014). Membahas lebih lanjut mengenai *Flexibility, Velocity, dan Visibility* yang juga dibahas pada penelitian ini, tujuan dari adanya riset ini adalah mengenai bagaimana kolaborasi memengaruhi ketahanan rantai pasokan. Kegiatan kolaboratif dan mekanisme yang mendasarinya dalam kaitannya dengan visibilitas, kecepatan dan fleksibilitas. Dengan itu, menghasilkan beberapa fakta bahwa meskipun kolaborasi telah diakui sebagai elemen formatif



dari ketahanan rantai pasokan atau *supply chain resilience* di seluruh literatur, peneliti justru mengidentifikasinya sebagai anteseden dari konstruksi resiliensi. Di mana peneliti mampu mengungkap mekanisme dasar spesifik dari kegiatan kolaboratif yang mengarah pada rantai pasokan yang tangguh, yang dijelaskan dalam serangkaian proposisi. Riset ini juga mengemukakan bahwa semakin lama perusahaan telah bekerja bersama-sama, semakin tangguh mereka karena meningkat visibilitas dan kecepatan dalam ketahanan SCRres.

Riset yang menjadi tinjauan pustaka dengan judul penelitian ***Building a Resilient Supply Chain*** (Sheffi, 2005). Sheffi memiliki gagasan bahwa untuk saat ini ketahanan menjadi lebih penting dalam manajemen rantai pasokan. Karena dengan hal tersebut, para pemimpin akan disiplin dan lebih memahami apa yang membuat perusahaan harus tetap tangguh, dan dengan demikian akan memiliki pengetahuan dari mana perusahaan lain dapat mengambil keuntungan. Selama tiga tahun melakukan mencakup wawancara dengan banyak perusahaan dan dengan analisis ratusan gangguan, mengungkap tema-tema kunci tentang bagaimana organisasi dapat dan harus membangun ketahanan. Adapun salah satunya berupa meningkatkan redudansi, membangun fleksibilitas, dan mengubah budaya perusahaan

Riset yang menjadi tinjauan Pustaka dengan judul penelitian ***The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*** (Suhong Li, 2006). Penelitian ini menguji hubungan antara praktik SCM, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi. Data untuk penelitian ini dikumpulkan dari 196 organisasi dan hubungan yang diusulkan dalam

kerangka tersebut dengan pengujian model persamaan struktural. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa tingkat praktik SCM yang lebih tinggi dapat mengarah pada peningkatan keunggulan bersaing dan peningkatan kinerja organisasi. Juga, keunggulan bersaing dapat memiliki dampak positif langsung pada kinerja organisasi.

Riset yang menjadi tinjauan Pustaka dengan judul penelitian *Gaining Supply Chain Resilience and Performance Sustainability through Supply Chain Agility in Furniture SMEs in Yogyakarta* (Kusmantini, 2021). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan alat PLS-SEM di mana PLS-SEM terdiri dari dua model, model pengukuran (mewakili bagaimana variabel yang diukur mewakili konstruk) dan model struktural (menunjukkan bagaimana konstruk dikaitkan satu sama lain) dan melibatkan 54 UKM meubel di D.I Yogyakarta sebagai responden pada penelitian ini. Setelah dilakukan penelitian tersebut, menghasilkan sebuah bahwa kelincahan rantai pasok berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan rantai pasok dan keberlanjutan kinerja rantai pasok. Semakin gesit UKM furniture dalam mengelola rantai pasok, maka semakin kuat pula keberlanjutan kinerja masa depan di tengah lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian. Hal ini menunjukkan bahwa kelincahan rantai pasok yang dimiliki oleh UKM furniture memiliki peran penting dalam ketahanan rantai pasok dan keberlanjutan kinerja rantai pasok. Di sisi lain, kelincahan rantai pasok berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberlanjutan kinerja rantai pasok. Semakin gesit UKM furniture dalam mengelola rantai pasok, maka semakin kuat pula keberlanjutan kinerja masa depan di tengah lingkungan bisnis yang penuh

ketidakpastian. Hal ini menunjukkan bahwa kelincahan rantai pasok yang dimiliki oleh UKM furniture memiliki peran penting dalam ketahanan rantai pasok dan keberlanjutan kinerja rantai pasok.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Supply Chain Management**

Menurut Indrajit, et al., (2011) munculnya istilah SCM tidak jauh dari kata *supply chain* yang awalnya digunakan pada tahun 1980-an. Di mana pada tahun 1990, Para akademisi menganalisis lebih lanjut yang pada akhirnya memunculkan konsep *Supply Chain Management*. Pengertian dari *Supply Chain* sendiri adalah suatu proses integrasi di mana terdapat bahan baku yang telah diolah menjadi bahan siap pakai dan melalui sistem pengantaran seperti distributor, ritel maupun sebagainya hingga sampai ke tangan konsumen. (Beamon, 1999)

Tidak hanya itu, *Supply Chain Management (SCM)* dianggap oleh Christopher, et al., (2004) sebagai respons terhadap perubahan tren yang berlaku dalam strategi bisnis dan menuntut agar kepentingan internal dikesampingkan untuk mencapai yang lebih besar, mulai dari organisasi yang efisien, menciptakan dan memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan dan pemegang saham serta penggabungan dari kegiatan logistik (transportasi terintegrasi, pergudangan, dan distribusi) manajemen operasi' berbasis manufaktur dan menyatukan elemen pembelian, pemesanan, persediaan, perencanaan dan pengendalian produksi, ditambah layanan pelanggan. *Supply Chain Management* juga dapat digolongkan sebagai manajemen terpusat dari aliran barang dan jasa yang mencakup semua

proses yang mengubah bahan mentah menjadi produk akhir (Heizer & Render, 2010). Dengan mengelola rantai pasokan, proses suatu barang dapat memotong biaya berlebih dan mengirimkan produk ke konsumen lebih cepat dan lebih efisien. Manajemen rantai pasokan yang baik menjauhkan perusahaan dari berita utama dan jauh dari penarikan dan tuntutan hukum yang mahal. Lima elemen paling penting dari SCM adalah mengembangkan strategi, sumber bahan baku, produksi, distribusi, dan pengembalian. (Pujawan & Mahendrawati, 2010)

### **2.2.2 Supply Chain Resilience**

*Supply Chain Resilience* memiliki arti yang cukup sederhana dan juga fokus terhadap pemahaman tertentu suatu perusahaan. Menilik dari penelitian yang dilakukan oleh Abeysekara, et al., (2019) dalam jurnalnya yang berjudul *Effect of supply-chain resilience on firm performance and competitive advantage: A study of the Sri Lankan apparel industry* mengatakan bahwa *Supply chain resilience* atau biasa disingkat SCRes adalah kemampuan suatu perusahaan untuk pulih dari situasi yang disruptif. Lebih detail, *Supply Chain Resilience* mencirikan kemampuan adaptif sistem untuk mentolerir gangguan sementara dari peristiwa yang terjadi di perusahaan. Selanjutnya, dalam konsep *Supply Chain Resilience* organisasi harus mengidentifikasi terlebih dahulu risiko dan kerentanan yang dapat mengancam bisnis mereka sehingga dapat menilai tingkat sensitivitas untuk mengurangi gangguan. Gangguan rantai pasokan dapat dikaitkan dengan gangguan potensial atau aktual terhadap aliran barang, material dan jasa (Craighead, et al., 2007). Ketahanan rantai pasokan juga perlu dirancang ke dalam rantai pasokan yang

membutuhkan pertukaran antara redundansi (sumber daya manusia, fisik atau organisasi) dan efisiensi (Christopher & Peck, 2004)

Namun, pada saat yang sama menciptakan dan mempertahankan ketahanan bukanlah peristiwa satu kali, tetapi sebuah proses itu sendiri (Pettit & Croxton, 2013). Elemen ketahanan yang didasarkan pada integrasi dan koordinasi sumber daya diwujudkan ke dalam sebuah rantai pasokan (Juttner & Maklan, 2011). Maka, redundansi sumber daya dalam kebutuhannya untuk menyeimbangkan dengan efisiensi merupakan prasyarat untuk ketahanan karena akan mendukung proses rantai pasokan yang diperlukan. Menurut Kamalahmadi, et al., (2016b) kerangka kerja penelitian ini menjelaskan bahwa dimensi dari *Supply chain resilience* diukur dari empat faktor yaitu *Re-engineer*, *Agility*, *Collaboration* dan *SCRM Culture*.

#### ***a. Re-engineer***

Ketahanan rantai pasokan membutuhkan penataan kembali, desain ulang, dan perombakan untuk mengintegrasikan ketahanan ke dalam sebuah rantai pasokan, atau biasa disebut sebagai *Re-engineer* (Christopher & Peck, 2004). Rekayasa ulang merupakan suatu hal yang dibutuhkan pada setiap perusahaan di mana hal tersebut menekankan pentingnya rekayasa ulang dalam memahami rantai pasokan serta bertujuan agar memiliki visi yang jelas tentang strategi berbasis pasokan dan mengembangkan desain SCRes dengan memeriksa pertukaran antara redundansi dan efisiensi (Abeysekara & Wang, 2019). Kamalahmadi, et al., (2016b) Menekankan pentingnya mendesain ulang dalam mencapai kualitas SC, adapun indikatornya antara lain;

- 1) *Flexibility*: Dimensi ini merupakan alternatif yang layak dalam situasi apa pun dan mengacu pada proses, produksi, tenaga kerja serta basis pasokan yang fleksibel agar mampu memperkuat perusahaan (Sheffi, 2005). Dengan tujuan yakni memiliki kemampuan untuk merespons segala bentuk perubahan yang terjadi baik yang datang dari dalam maupun dari luar perusahaan.
- 2) *Redundancy*: Menurut KBBI redundansi artinya adalah penyediaan sistem tambahan atau duplikat biasanya berbentuk suatu barang. Untuk membuat redundansi, stok pengaman dapat disimpan, direplikasi, dan dicadangkan untuk memanfaatkan kelebihan kapasitas (Sheffi, 2005)

**b. Agility**

Kelincahan adalah kemampuan perusahaan untuk cepat beradaptasi dengan setiap perubahan di rantai pasokan (Wieland & Wallenburg, 2013). Kelincahan didefinisikan sebagai suatu kemampuan rantai pasokan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan dengan penyesuaian yang stabil (Carvalho & Azevedo, 2012). Liu, et al., (2018) lebih lanjut menunjukkan bahwa kelincahan berkorelasi dengan dimensi responsif *supply chain resilience* dan sangat terkait dengan keadaan darurat. *Agility* memiliki dua indikator yang dapat diteliti secara lebih komprehensif. Menurut pemaparan Christopher, et al., (2004) kedua indikator dari *agility* atau kelincahan adalah *Visibility* dan *Velocity*. Kedua indikator ini mengusulkan dua dimensi kelincahan yang dapat diukur (Francis, 2008). Merujuk pada Christopher, et al., (2004) dua dimensi kelincahan dapat diukur dengan metrik, yaitu:

- 1) *Visibility*: Menurut pemahaman Francis (2008), visibilitas didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengakses atau melihat data atau informasi yang relevan terkait logistik dan rantai pasok, di mana pun data tersebut ada di suatu rantai pasokan.
- 2) *Velocity*: Dimensi ini mengacu pada kecepatan di mana tindakan korektif diambil ketika gangguan terdeteksi (Pandemi, bencana alam atau resesi ekonomi) pada rantai pasokan. Kecepatan tergantung pada fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi rantai pasokan (Stevenson & Spring, 2007). Artinya adalah kemampuan suatu perusahaan untuk mengambil keputusan secara cepat dan tepat dalam keadaan yang rentan

**c. Collaboration**

Kolaborasi adalah bentuk kerjasama antar individu atau kelompok yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dengan nilai-nilai dan tujuan yang sama. Melalui kolaborasi, interkoneksi antar saluran dapat diperiksa secara bersamaan oleh SC (Kamalahmadi & Parast, 2016b). Faisal, et al., (2006) menegaskan bahwa untuk mencapai manajemen risiko SC yang efektif, hubungan yang lebih dekat dengan pemasok utama sangat penting. Tujuan kolaborasi ialah untuk memastikan konektivitas dari rantai distribusi secara bersama-sama dan saling bersinergi. Menurut Kamalahmadi, et al., (2016b) dalam terjadinya kolaborasi terdapat dua bentuk kerja sama dengan indikator, yaitu:

- 1) *Trust* : Menurut Faisal, et al., (2006) kepercayaan akan memfasilitasi kerjasama dan kolaborasi baik di dalam organisasi maupun di seluruh mitra dalam rantai pasokan. Kurangnya kepercayaan adalah salah satu faktor

utama yang meningkatkan risiko rantai pasokan (Sinha & Whitman, 2004). Perilaku saling percaya antara pembeli dan pemasok akan mengarah ke tingkat yang lebih besar sehingga dapat menyebabkan ketahanan relasi yang lebih besar dalam hubungan pembeli dan pemasok (Ponomarov & Holcomb, 2009). Menurut temuan Wicher, et al., (2012) Menunjukkan bahwa semakin lama orientasi hubungan, semakin kuat hubungan antara perilaku saling percaya menjadi lebih besar. Dipaparkan lebih lanjut bahwa, kepercayaan disebut sebagai jaringan di mana ada tingkat kepercayaan tertentu antara entitas maka masalah dan tantangan akan dibahas secara terbuka. Jaringan tepercaya merupakan persyaratan untuk desain hubungan kerjasama dan akibatnya meningkatkan ketahanan rantai pasokan. Terakhir, responden dari survei yang dilakukan oleh Soni, et al., (2011) menempatkan kepercayaan sebagai faktor penting dengan urutan ketujuh akan ketahanan rantai pasokan dari empat belas pendorong.

- 2) *Information Sharing*: Berbagi informasi merupakan alat pendorong terbentuknya kolaborasi. Menurut Christopher, et al., (2004) prioritas utama untuk kerja kolaboratif dan pengurangan risiko adalah terjadinya pertukaran informasi di antara anggota rantai pasokan. Mandal (2012) menunjukkan bahwa kolaborasi hanya dapat terjadi ketika setiap anggota menerima informasi yang relevan secara efisien dan efektif. Wicher, et al., (2012) menyatakan bahwa kolaborasi dan hubungan dapat ditingkatkan dengan berbagi data dan informasi, membangun jaringan tepercaya, peramalan, dan perencanaan. Berbagi informasi memainkan peran penting baik sebelum



dan sesudah gangguan dalam rantai pasokan. Investasi dalam berbagi informasi dan memantau kinerja dapat membantu mengidentifikasi potensi masalah dalam rantai pasokan (Melnyk, et al., 2014). Di sisi lain, kolaborasi pasca-gangguan dan berbagi informasi seperti itu kemungkinan akan berdampak pada kemampuan sistem untuk menangani gangguan di masa depan terhadap tiga fase yaitu; sebelum, selama, dan setelah insiden (Soni & Jain, 2011).

### ***2.2.3 Supply Chain Risk Management Culture***

Christopher, et al., (2004) memaparkan bahwa ketahanan dalam rantai pasokan akan meningkat jika didukung oleh adanya budaya manajemen risiko dalam organisasi. Perusahaan dituntut untuk mampu mengelola dan mengidentifikasi segala resiko agar terhindar dari dampak buruk. Artinya adalah risiko terbesar terhadap kelangsungan bisnis mungkin berasal dari rantai pasokan yang lebih luas daripada dari dalam bisnis. dalam menciptakan budaya manajemen risiko di dalam bisnis, peneliti berpendapat bahwa budaya manajemen risiko harus melampaui batas-batas risiko perusahaan serta kelangsungan bisnis. Maka dari itu risiko rantai pasokan menghadirkan ancaman paling serius bagi kelangsungan bisnis. Waters (2007) juga menyebutkan bahwa manajemen risiko harus menjadi elemen penting dari setiap organisasi yang tertanam dalam budaya perusahaannya. Dilanjutkan lagi oleh Mandal (2012) pada studi empirisnya menunjukkan bahwa budaya manajemen risiko harus ditanamkan di perusahaan serta seluruh mitra rantai pasokannya. Terakhir, Soni, et al., (2011) melaporkan budaya manajemen risiko sebagai salah satu pendorong utama ketahanan, bersama dengan kelincahan, kolaborasi, dan

visibilitas. Budaya sulit untuk didefinisikan dan bahkan lebih sulit untuk diubah (Sheffi, 2005). Maka dengan berbekal dari para penelitian terdahulu Kamalahmadi, et al., (2016b) mengidentifikasi bahwa Manajemen risiko merupakan faktor penting pada rantai pasokan. Terdapat dua faktor dalam keberhasilan SCRMC antara lain;

- 1) *Leadership*: ditekankan oleh Kamalahmadi, et al., (2016b) dalam tujuan perubahan budaya organisasi, peran pemimpin dan manajer puncak sangat penting. Data membuktikan bahwa dalam proses perubahan budaya di tingkat organisasi, tidak ada yang mungkin tanpa dukungan dan komitmen dari pimpinan (Christopher & Peck, 2004). Wilding (2013) menyatakan bahwa menanamkan budaya manajemen risiko memerlukan kepemimpinan untuk meninjau kebijakan dan praktik perusahaan, untuk menentukan dampaknya terhadap profil risiko rantai pasokan. Dobni (2008) Mencatat bahwa sejauh mana suatu organisasi dapat dianggap inovatif akan ditentukan oleh budayanya. Terbukti bahwa peran manajemen puncak dalam melahirkan inovasi sangat penting di UMKM (Demmer, et al., 2011).
- 2) *Innovation*: Inovasi adalah elemen kunci untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan, dan memainkan peran penting dalam bagaimana perusahaan beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan (Santos-Vijande & Alvarez-Gonzalez , 2007). Inovasi tidak terjadi dalam ruang hampa, untuk mengembangkan inovasi dalam suatu organisasi, harus ada seperangkat keyakinan dan pemahaman bersama tentang inovasi (Sharifirad & Ataei, 2012). Martins, et al., (2002) Menyatakan bahwa perubahan budaya memerlukan analisis mendalam

tentang nilai, keyakinan, dan pola perilaku, di mana inovasi dan kreativitas memainkan peran penting dalam proses ini.

#### **2.2.4 Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan mengacu pada seberapa baik perusahaan mencapai produktivitas, sumber daya manusia, pemasaran dan tujuan keuangan. Berdasarkan KBBI, kinerja atau *performance* diartikan sebagai prestasi yang hendak untuk dicapai ataupun prestasi yang ditunjukkan oleh kemampuan seseorang. Hal ini merujuk kepada definisi kinerja yang merupakan suatu proses pencapaian suatu hasil kerja. Dengan kata lain, Kinerja juga dapat digambarkan sebagai salah satu gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam suatu upaya mencapai tujuan, sasaran, misi ataupun visi rencana organisasi yang termasuk dalam rumusan organisasi. Strategi dapat dicapai oleh suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu. Suhong Li., (2006) menunjukkan bahwa terdapat indikator kinerja perusahaan/, antara lain:

- 1) Laba penjualan
- 2) Pertumbuhan penjualan
- 3) Memperoleh pangsa pasar
- 4) Pengembalian investasi
- 5) Profitabilitas keseluruhan

#### **2.2.5 Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing adalah keunggulan atas pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih rendah atau manfaat yang lebih besar karena harga

yang lebih tinggi (Kotler & Armstrong, 2017). Menurut Tracey, et al., (1999), keunggulan bersaing adalah suatu kegiatan yang menawarkan sesuatu yang berbeda, sehingga memberikan keunggulan tersendiri bagi satu perusahaan atas perusahaan lain dalam persaingan pasar. Keunggulan bersaing mengacu pada kemampuan perusahaan untuk membangun posisi defensif terhadap pesaing (Porter, 1985) Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memiliki elemen kunci agar dapat mengukur dan membedakan perusahaan dari pesaingnya (Tracey & Vonderembse, 1999)

Mengacu pada paparan Suhong Li., (2006) Keunggulan bersaing dari sebuah perusahaan dapat diukur dengan beberapa indikator sebagai berikut:

#### 1) Harga

Menurut Kotler, et al., (2017) harga adalah sejumlah uang yang ditukarkan pelanggan supaya memiliki *Value* dalam menggunakan suatu barang ataupun jasa. Artinya, harga ialah suatu pengorbanan yang dilakukan oleh pembeli agar mendapatkan manfaat dari jasa atau barang yang diterima.

#### 2) Kualitas

Kualitas merupakan sebuah produk yang mampu bersaing di dalam pasar apabila suatu perusahaan mampu memberikan *Value* dengan pemberian yang lebih kepada pelanggan

#### 3) *Delivery Dependability*

Salah satu sumber keunggulan bersaing adalah waktu pengiriman, artinya ketika perusahaan mengatur waktu penyediaan jasa kepada konsumen maka waktu

pengiriman pemesanan kepada konsumen pun berkurang (Stonebreak & Leoung, 1994)

#### 4) Inovasi

Inovasi merupakan suatu konsep yang meluas yang bisa dijabarkan adalah sebuah gagasan atau ide dan kemudian diterapkan menjadi proses maupun suatu produk yang baru. Artinya inovasi adalah sebuah hasil dari sebuah pemikiran yang kreatif dari perusahaan. Maka dari itu, perusahaan berharap dapat selalu memunculkan ide baru yang kreatif secara terus-menerus saat berhadapan kepada para pesaing maupun pelanggan

#### 5) *Time to Market*

*Time to Market* adalah seberapa jauh suatu perusahaan mampu menciptakan/mengenalkan produk baru yang kian cepat dari para pesaingnya, Dalam keunggulan kompetitif *Time to Market* adalah sebuah komponen yang sangat penting. (Holweg, 2005)

### **2.2.6 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)**

Peran budaya dan manajemen perubahan dalam ketahanan menunjukkan bahwa budaya dan manajemen perubahan tampaknya dilihat secara terpisah di UMKM. Manajemen budaya didorong oleh pemberian penghargaan kepada karyawan dan aktivitas komunikasi internal, dan tidak banyak penekanan pada komunikasi dengan pelanggan, pesaing, dan pemasok dalam mengelola perubahan dan budaya. Temuan mereka juga menunjukkan bahwa menggabungkan, mengembangkan, dan

menerapkan kemampuan perubahan sangat penting untuk membuat kemajuan menuju keberlanjutan dan ketahanan dalam organisasi.

UMKM memainkan peran penting dalam perekonomian baik dalam banyak negara maju dan berkembang. Peran UMKM berkontribusi meningkatkan kapasitas perekonomian. Selain itu UMKM mampu memanfaatkan sumber terbatas mereka secara efisien. Dalam penerapan *Supply Chain Management (SCM)* terdapat tantangan mengingat rata-rata memiliki harga tinggi yang tidak kompetitif (Nkwabi, 2019). Dari catatan sesuai dengan Undang-Undang nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, beragam perspektif telah dilaporkan menjelaskan mengenai karakteristik UMKM di Indonesia antara lain:

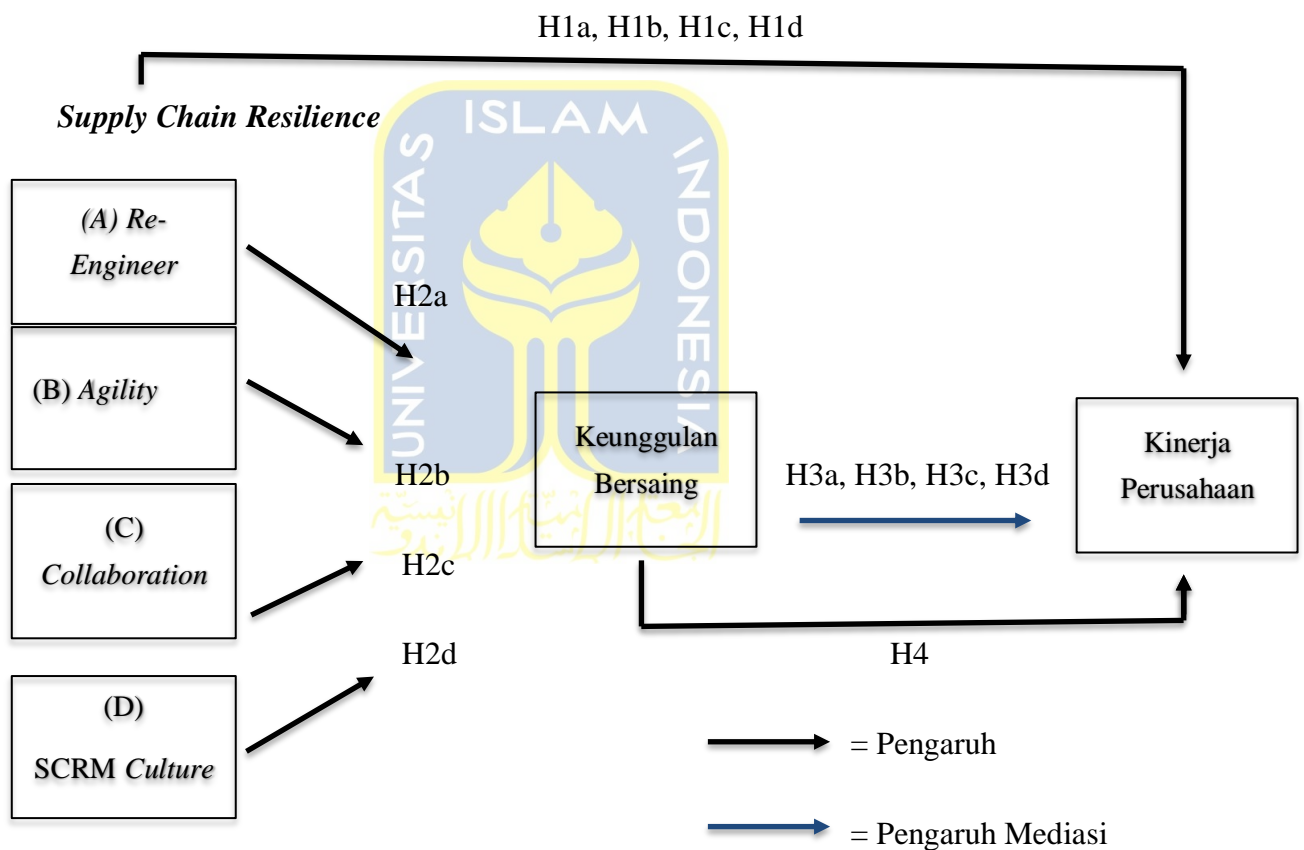
- 1) Jumlah Karyawan: Usaha mikro < 5 orang, usaha kecil berjumlah 5-19 orang dan usaha menengah berjumlah 20-99 tenaga kerja
- 2) Jumlah aset: Usaha mikro memiliki aset bersih paling banyak Rp 50.000.000,00, usaha kecil lebih dari Rp 50.000.000,00 dan usaha menengah senilai lebih dari Rp 500.000.000,00
- 3) Jumlah omzet: Usaha mikro memiliki omzet tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00, usaha kecil senilai lebih dari Rp 300.000.000,00 - Rp 500.000.000,00 dan usaha menengah lebih dari Rp 2.500.000.000,00.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Pembahasan lebih mendalam mengenai penelitian ini diwujudkan melalui Penelitian yang menganalisis pengaruh *Supply Chain Resilience* terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing melalui studi empiris yang dilakukan terhadap

UMKM di Kota Yogyakarta. Berdasarkan pemaparan dari latar belakang, tujuan penelitian, hingga kajian pustaka yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, menghasilkan bentuk kerangka pemikiran sebagai pola hubungan antar variabel. Lebih jelas, kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

**Tabel 2. 1 Model Pengukuran**



Dalam penelitian ini, meneliti tentang pengaruh *Supply Chain Resilience* terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing. Objek penelitian adalah UMKM di Kota Yogyakarta.

### 2.3.1 Pengaruh *Supply Chain resilience* terhadap Kinerja Perusahaan

Menurut Sheffi (2005) Perusahaan yang mampu mengelola kerentanan dan meningkatkan stabilitas dapat dikatakan bahwa hal tersebut mampu untuk mengelola ketahanan rantai pasokan. Rantai pasokan yang fleksibel memungkinkan perusahaan untuk mengatasi gangguan dan merespons fluktuasi permintaan dengan lebih baik (Sheffi, 2005). Dengan ketahanan yang baik akan berdampak pada stabilitas yang baik dan menjadi hal positif bagi UMKM di Yogyakarta. Swafford, et al., (2008) menunjukkan bahwa *agility* mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Tse, et al., (2016) menjelaskan bahwa adanya hubungan langsung antara *agility* dan kinerja perusahaan. *Agility* adalah strategi yang paling tepat untuk organisasi yang menghadapi dampak tinggi akan situasi risiko probabilitas rendah karena *supply chain* harus merespons dengan cepat terhadap risiko tersebut. Respons yang cepat dan kemampuan manajemen harus bersinergi, maka akan menghasilkan sebuah organisasi yang tangguh.

Selain itu sejumlah penelitian pun telah menunjukkan bahwa kolaborasi SC juga berdampak pada kinerja (Wieland & Wallenburg, 2013). Oleh karena itu, dasar kerja sama dikatakan *mutuality of benefit*, karena ketahanan rantai pasokan adalah konsep jaringan yang luas, sehingga tidak cukup hanya satu perusahaan yang berusaha untuk beradaptasi dengan keadaan yang rentan. Elemen penentu ketahanan rantai pasokan harus pada dasarnya dilaksanakan oleh semua mitra rantai pasokan untuk bersatu (Juttner & Maklan, 2011). Oleh karena itu, di zaman modern dunia bisnis, kolaborasi dalam rantai pasokan sangat penting. Whipple & Russell (2007) telah menganggap kolaborasi sebagai faktor yang meningkatkan ketahanan



organisasi terhadap gangguan. Senada dengan itu, Andres & Poler (2013) berpendapat bahwa UMKM harus berkolaborasi agar lebih tangguh. Sheffi (2005) Menyatakan bahwa membangun SCRMC dapat memastikan operasi yang lancar dan normal dengan secara efektif menggabungkan manajemen risiko seluruh organisasi. SCRMC memiliki peran terhadap respons disrupsi dalam budaya organisasi. Memahami sifat risiko dan efektivitas manajemen risiko sangat penting untuk membangun budaya yang tangguh (Chopra & Sodhi, 2004). Oleh karena itu, hipotesis berikut dirumuskan;

H1a : *Re-engineer* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

H1b: *Agility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

H1c: *Collaboration* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

H1d: *SCRMC Culture* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

### **2.3.2 Pengaruh *Supply Chain Resilience* terhadap keunggulan bersaing**

*Re-engineer* mengarah pada penciptaan fleksibilitas dan redundansi. Fleksibilitas membantu perusahaan tidak hanya untuk bangkit kembali dari gangguan tetapi juga untuk membangun daya saing melalui kegiatan operasional yang produktif (Sheffi, 2005). Maka untuk mengelola kerentanan disarankan untuk melakukan penataan ulang dengan meningkatkan fleksibilitas sehingga menghasilkan keunggulan bersaing bagi organisasi. Carvalho, et al., (2012) memaparkan bahwa ketidakstabilan antara penawaran dan permintaan, dan gangguan lain secara buruk akan memengaruhi ketahanan rantai pasokan dan tidak memiliki kemampuan untuk mengatasi secara cepat. Wieland, et al., (2013)

menekankan bahwa visibilitas berpengaruh positif terhadap ketahanan dalam organisasi. Dilanjutkan kembali oleh Christopher, et al., (2004) bahwa salah satu hambatan untuk menciptakan organisasi yang tangguh adalah buruk atau tidaknya visibilitas suatu perusahaan. Wieland, et al., (2013) menyatakan bahwa berbagi informasi antara pemasok dan pelanggan membantu untuk meningkatkan hubungan antara satu dengan yang lain.

*Collaboration* didefinisikan dalam perspektif yang jauh lebih relasional, yaitu mitra rantai pasokan membangun hubungan jangka panjang di mana mereka bekerja sama dengan berbagi sumber daya, informasi, dan risiko untuk mencapai tujuan bersama. dengan mengoordinasikan aliran sumber daya dan informasi yang baik antar pemasok akan menghasilkan keunggulan kompetitif. Kolaborasi membantu meningkatkan rantai pasokan tangguh dengan mengintegrasikan jaringan pasokan (Sheffi, 2005). Kolaborasi memerlukan pertukaran informasi dan berbagi pengetahuan untuk meningkatkan visibilitas dan mengurangi ketidakpastian (Scholten, et al., 2014). Berkolaborasi dalam organisasi akan membantu suatu perusahaan mengatasi risiko secara efisien dan sikap perilaku dari anggota organisasi yang dapat dipercaya akan menghasilkan keputusan yang baik dan efektif sehingga terhindar dari ketidakjelasan dan ketidakpastian (Sinha & Whitman, 2004). tingkat kolaborasi di antara mitra organisasi dan kemampuan dalam teknologi dan informasi dapat memengaruhi pasar dan sensitivitas terhadap rantai pasokan (Agarwal, et al., 2007). Berdasarkan pengetahuan tentang ketidakpastian, organisasi dapat mengembangkan kebijakan, prosedur, dan praktik manajemen risiko yang tepat (Kuhn & Youngberg, 2002). Dengan meningkatkan

praktik SC-nya, perusahaan dapat mencapai peningkatan kinerja melalui proses yang lebih efisien (Johnson & Templar, 2011). Oleh karena itu, hipotesis berikut dirumuskan;

H2a: *Re-engineer* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

H2b; *Agility* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

H2c: *Collaboration* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

H2d: *SCRM Culture* berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

### **2.3.3 Pengaruh Mediasi dari Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja**

#### **Perusahaan**

Liu, et al., (2018) mempelajari hubungan mediasi antara faktor kemampuan SCRes (*re-engineer, Agility dan Collaboration*) pada kinerja manajemen risiko dan kinerja perusahaan di industri perkapalan Taiwan. Mereka mengidentifikasi bahwa faktor kemampuan SCRes yang disebutkan di atas secara tidak langsung dan positif memengaruhi kinerja perusahaan. Sementara Abeysekara, et al., (2019) melakukan analisis antara hubungan mediasi SCRM Culture terhadap factor kemampuan SCRes (*re-engineer, Agility dan Collaboration*) terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Namun ditekankan oleh Kamalahmadi, et al., (2015) bahwa faktor SCRes dipengaruhi oleh *re-engineer, Agility, Collaboration, dan SCRM Culture*. Jadi, kami mengusulkan untuk mempelajari hubungan mediasi antara faktor kemampuan SCRes (*re-engineer, Agility dan Collaboration*) serta didukung oleh SCRM culture untuk mengidentifikasi bahwa Keunggulan bersaing secara tidak langsung memengaruhi kinerja perusahaan.

Keunggulan bersaing dapat dicapai dengan dua cara berbeda yaitu menciptakan keunggulan biaya dan menciptakan diferensiasi (Porter, 1985). Perusahaan yang menggunakan biaya rendah di pasar mungkin tidak menciptakan kinerja yang lebih baik. Namun, jika perusahaan memiliki keunggulan bersaing baik dari diferensiasi atau biaya, yang dapat menciptakan dan meningkatkan kinerja yang lebih baik dalam perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan kinerja yang unggul dalam proses produksi dan pembaruan pada praktik model bisnis. Pengembangan kemampuan dinamis didefinisikan sebagai konfigurasi ulang atau *Re-engineer*, *Agility*, *Collaboration* serta *SCRM Culture* yang cepat dan tepat dari *Supply chain* perusahaan. Dalam situasi yang bergejolak seperti kondisi yang terjadi saat ini hal tersebut akan menghadirkan sebuah diferensiasi untuk mencapai keunggulan bersaing dan menghasilkan kinerja yang baik untuk perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis berikut dirumuskan:

H3a: *Re-engineer* memengaruhi kinerja perusahaan yang dimediasi oleh keunggulan bersaing

H3b: *Agility* memengaruhi kinerja perusahaan yang dimediasi oleh keunggulan bersaing

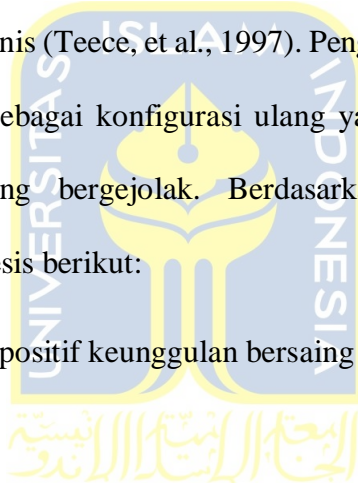
H3c: *Collaboration* memengaruhi kinerja perusahaan yang dimediasi oleh keunggulan bersaing

H3d: *SCRM Culture* memengaruhi kinerja perusahaan yang dimediasi oleh keunggulan bersaing

### **2.3.4 Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan**

Keunggulan bersaing dapat dicapai dengan dua cara berbeda, yaitu menciptakan keunggulan biaya dan menciptakan diferensiasi (Porter, 1985). Perusahaan dengan biaya rendah di pasar mungkin tidak menciptakan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, jika perusahaan memiliki keunggulan bersaing baik dari diferensiasi atau biaya, akan mampu meningkatkan kinerja yang lebih baik dalam perusahaan (Ma, 2000) Efektivitas kapabilitas secara dinamis akan mengarahkan perusahaan untuk mencapai daya saing, maka diperlukan kinerja yang unggul dalam praktik model bisnis (Teece, et al., 1997). Pengembangan kemampuan secara dinamis didefinisikan sebagai konfigurasi ulang yang cepat dari SC perusahaan dalam lingkungan yang bergejolak. Berdasarkan argumen di atas, kami mengembangkan hipotesis berikut:

H4: Terdapat pengaruh positif keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian**

Secara operasional, metode penelitian adalah cara yang digunakan selama penelitian berlangsung dari awal sampai akhir. Langkah-langkah untuk mencapai tujuan penelitian ini adalah menentukan lokasi penelitian, sumber data, dan teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data. Data dikumpulkan dari sumber-sumber primer dan sekunder. Metode Penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan metode analisis kuantitatif. “Pengaruh *Supply-Chain Resilience* terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing; Studi Empiris UMKM di Kota Yogyakarta” merupakan gambaran penulis dalam menganalisis penelitian secara deskriptif

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Yogyakarta. Kota Yogyakarta merupakan unsur dalam urusan perindustrian, bidang koperasi, usaha kecil dan menengah. Pengumpulan data dilaksanakan dengan memakai kuesioner yang akan dibagikan kepada pelaku UMKM di Kota Yogyakarta dan merupakan produk inovasi yang dibuat oleh UMKM lokal.

### 3.3 Variabel Penelitian

Variabel dapat diartikan sebagai suatu hal yang mampu mengambil nilai dengan berbagai macam-macam mulai dari objek yang sama di waktu yang berbeda maupun objek yang berbeda di waktu yang sama (Sekaran & Bougie, 2017). Variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini adalah variabel independen atau variabel bebas, variabel dependen atau variabel terikat dan variabel intervening atau biasa disebut variabel mediasi.

Variabel independen (bebas) merupakan variabel yang berpengaruh terhadap variabel dependen, baik memengaruhi secara positif maupun negatif (Sekaran & Bougie, 2017). Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Supply chain resilience* (X).

Variabel dependen (terikat) merupakan variabel yang menjadi sumber perhatian serta pembahasan dalam penelitian. Variabel tersebut bisa dipengaruhi oleh variabel lainnya (Sekaran & Bougie, 2017). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan (Y).

Variabel intervening (mediasi) merupakan variabel yang muncul saat variabel bebas mulai memengaruhi variabel terikat. Variabel intervening menjadi mediasi penghubung antara variabel independen dan dependen (Sekaran & Bougie, 2017). Variabel intervening pada penelitian ini adalah keunggulan bersaing (Z).

### 3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

#### 3.4.1 *Supply Chain Resilience*

*Supply Chain Resilience* mencirikan kemampuan adaptif sistem untuk mentolerir gangguan sementara dari peristiwa yang terjadi di perusahaan. Selanjutnya, dalam konsep *Supply chain resilience* ini, organisasi harus mengidentifikasi terlebih dahulu risiko dan kerentanan yang dapat mengancam bisnis mereka sehingga dapat menilai tingkat sensitivitas untuk mengurangi gangguan. Gangguan rantai pasokan dapat dikaitkan dengan gangguan potensial atau aktual terhadap aliran barang, material, dan/atau jasa (Craighead, et al., 2007). Kamalahmadi, et al., (2016a) Menjelaskan bahwa dimensi dari *Supply chain resilience* diukur dari empat faktor yaitu *Re-engineer*, *Agility*, *Collaboration* dan *SCRM Culture*.

##### 1) *Re-engineer*

*Re-engineer* didefinisikan sebagai rekayasa ulang yang memiliki peran penting pada setiap perusahaan di mana hal tersebut menekankan untuk memahami rantai pasokan, memiliki visi yang jelas tentang strategi berbasis pasokan, serta mengembangkan desain SCRes setelah meninjau strategi dan opsi. Terdapat dua bidang penting untuk menggambarkan rekayasa ulang, yaitu; *Flexibility* dan *Redundancy*.

##### 2) *Agility*

Menurut Wieland, et al., (2013) mendefinisikan kelincahan sebagai kemampuan SC untuk merespons perubahan secara cepat dengan mengadaptasi



konfigurasi awal yang stabil. Kamalahmadi, et al., (2016b) lebih lanjut mengemukakan bahwa kelincahan relevan dengan dimensi reaktif dari SCRes dan terkait erat dengan keadaan darurat. Dua dimensi kelincahan yang dapat diukur adalah *Visibility* dan *Velocity*.

### 3) *Collaboration*

Kerjasama merupakan sebuah aktivitas mengenai berbagi informasi, memiliki kesamaan visi, pengambilan keputusan secara bersama serta penciptaan pengetahuan bersama. Peran kerja sama adalah bagaimana suatu organisasi mampu bersama-sama mengembangkan rencana strategis secara sinkron terhadap operasional. kerja sama merupakan sebuah aktivitas mengenai berbagi informasi, memiliki kesamaan visi, pengambilan keputusan secara bersama serta penciptaan pengetahuan bersama. Dalam bentuk kerja sama terdapat dua indikator yaitu; *Trust* dan *Information Sharing*.

### 4) *SCRM Culture*

Dipaparkan oleh Waters (2007) bahwa manajemen risiko harus menjadi elemen penting dari setiap organisasi yang tertanam dalam budaya perusahaannya. budaya manajemen risiko harus melampaui batas-batas risiko perusahaan serta kelangsungan bisnis. Maka untuk mencapai hal tersebut Kamalahmadi, et al., (2016a) mengidentifikasi dua indikator bahwa manajemen risiko merupakan faktor penting pada rantai pasokan antara lain; *Leadership* dan *Innovation*.

Indikator variabel *Supply Chain Resilience* antara lain sebagai berikut:

No	Variabel	ID	Indikator	Referensi
1	<i>Re-engineer</i>	X1.1	<b><i>Flexibility</i></b> UMKM mampu untuk merespons perubahan dengan cepat terkait rantai pasok	(Kamalahmadi & Parast, 2016a)
		X1.2	<b><i>Redundancy</i></b> UMKM memiliki stok cadangan/pengamanan bahan baku dan mampu untuk memanfaatkannya	
2	<i>Agility</i>	X2.1	<b><i>Visibility</i></b> Rantai pasokan UMKM mampu merespons dengan cepat terkait data dan informasi yang relevan terkait logistik dan rantai pasok	
		X2.2	<b><i>Velocity</i></b> UMKM mampu dengan cepat mengambil tindakan korektif ketika gangguan terdeteksi pada rantai pasok (Pandemi/Bencana alam)	
3	<i>Collaboration</i>	X3.1	<b><i>Trust</i></b> UMKM memiliki rasa percaya dalam bekerjasama baik di dalam organisasi	

			maupun di seluruh mitra dalam rantai pasokan (Supplier/distributor)	
		X3.2	<p><b>Information Sharing</b></p> <p>Pertukaran informasi baik di dalam organisasi maupun di seluruh mitra merupakan peran yang penting agar informasi dapat diterima secara relevan, efektif dan efisien</p>	
4	<i>SCRM Culture</i>	X4.1	<p><b>Leadership</b></p> <p>Peran kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam meninjau kebijakan dan praktik bisnis, untuk menentukan dampaknya terhadap risiko rantai pasokan</p>	
		X4.2	<p><b>Innovation</b></p> <p>UMKM perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan secara cepat agar terus berinovasi</p>	

**Tabel 3. 1 Indikator Variabel Supply Chain Resilience**

### 3.4.2 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan tolak ukur untuk memudahkan pemahaman dan integrasi di antara mitra dalam rantai pasokan dalam mengidentifikasi efek strategi dan peluang potensial dalam manajemen rantai pasokan (Beamon, 1999). Beamon (1999) lebih lanjut menegaskan bahwa kinerja harus mencakup empat sampai enam ukuran kinerja secara seimbang agar menghasilkan produktivitas, kepuasan pelanggan dan menimbulkan langkah-langkah yang berkaitan dengan sumber daya, output dan fleksibilitas. Maka Indikator variabel kinerja perusahaan antara lain;

**Tabel 3. 2 Indikator Variabel Kinerja Perusahaan**

No	Variabel	ID	Indikator Variabel	Referensi
1.	<b>Kinerja Perusahaan</b>	Y1	<b>Laba penjualan</b> Praktik <i>Supply Chain Resilience</i> (Ketahanan Rantai Pasok) berdampak terhadap peningkatan penjualan sehingga mampu mendapatkan keuntungan	(Suhong Li, 2006)

		<b>Y2</b>	<p><b>Pertumbuhan penjualan</b></p> <p>Dengan peningkatan laba, UMKM mampu menghasilkan pertumbuhan dalam penjualan</p>	
		<b>Y3</b>	<p><b>Memperoleh pangsa pasar</b></p> <p>UMKM mampu memenuhi permintaan pasar dan mendapatkan lingkup pasar secara kompetitif</p>	
		<b>Y4</b>	<p><b>Pengembalian investasi</b></p> <p>UMKM mampu dalam pengembalian investasi sesuai dengan yang diharapkan</p>	
		<b>Y5</b>	<p><b>Profitabilitas keseluruhan</b></p> <p>UMKM mampu mencapai seluruh profitabilitas sesuai dengan yang diharapkan</p>	

### 3.4.3 Keunggulan Bersaing

Ansoff (1965) mengidentifikasi keunggulan bersaing sebagai elemen kunci dalam perencanaan strategis karena keunggulan kompetitif memerlukan

keterampilan luar biasa dalam mengantisipasi tren untuk memastikan agar berhasil. Andrews (1987) berpendapat bahwa strategi harus dipetakan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan serta untuk mengeksplorasi peluang dalam lingkungannya. Strategi adalah langkah pertama menuju tujuan yang direncanakan dan umumnya dianggap sebagai langkah pertama yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing di ceruk pasar tertentu. Oleh karena itu keunggulan bersaing dipetakan sebagai berikut:

**Tabel 3. 3 Indikator Variabel Keunggulan Bersaing**

No	Variabel	ID	Indikator Variabel	Referensi
1	<b>Keunggulan Bersaing</b>	<b>Z1</b>	<b>Harga</b> Memiliki Kekuatan posisi tawar dengan harga yang bersaing	(Suhong Li, 2006)
		<b>Z2</b>	<b>Kualitas</b> Produk atau jasa yang ditawarkan memiliki <i>Value</i> kepada konsumen	
		<b>Z3</b>	<b><i>Delivery Dependability</i></b> mampu untuk bertindak dengan cepat sehingga mengurangi waktu pengiriman pesanan kepada konsumen	

		<b>Z4</b>	<b>Inovasi</b>  Mampu untuk berinovasi agar dapat meningkatkan produktivitas	
		<b>Z5</b>	<b><i>Time to Market</i></b>  Mampu memperkenalkan produk/jasa secara cepat dari para pesaing	

### 3.5 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

#### 3.5.1 Jenis Data

Penelitian dilakukan menggunakan dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder, kedua jenis data ini akan dianalisis lebih lanjut untuk mendapatkan kesimpulan dari objek yang penulis teliti, adapun penjelasan kedua jenis data tersebut sebagai berikut;

##### 1) Data Primer

Penelitian ini disebut riset lapangan, di mana penulis langsung berkomunikasi dengan sumber berupa data primer kemudian untuk memperoleh data dalam penelitian ini penulis melakukan pengumpulan data dengan menerapkan teknik pengumpulan data. Data primer dalam penelitian ini ialah data yang dipaparkan langsung kepada responden berupa kuesioner yang berisi terkait analisis pengaruh ketahanan rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini didapatkan melalui kuesioner secara acak yang dibagikan kepada pemilik UMKM di Kota Yogyakarta.

## 2) Data Sekunder

Data sekunder yang bersumber dari hasil olahan instansi atau sesuatu lembaga tertentu bukan saja untuk kepentingan lembaganya tetapi juga untuk pihak lain yang membutuhkan. Hal ini bertujuan untuk memperoleh landasan atau kerangka pemikiran yang digunakan untuk membahas hasil penelitian. Data sekunder didapat lewat *website* resmi Dinas Koperasi dan UMKM DIY yang berisi data profil UMKM secara lengkap.

### 3.5.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan suatu langkah yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar diperoleh secara objektif. Data sendiri merupakan kumpulan fakta, angka, objek, simbol, dan peristiwa yang dikumpulkan dari berbagai sumber. Peneliti mengumpulkan data untuk membuat keputusan yang lebih baik. Tanpa data, akan sulit bagi peneliti untuk membuat keputusan yang tepat, sehingga data dikumpulkan pada berbagai titik waktu dari audiensi yang berbeda. Metode pengumpulan data diklasifikasikan ke dalam dua metode yakni data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dari pengalaman langsung dan tidak digunakan di masa lalu. Data yang dikumpulkan dengan metode pengumpulan data primer bersifat spesifik terhadap motif penelitian dan sangat akurat. Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang cocok dan digunakan oleh penulis ialah data primer dengan metode kuesioner.



## 1) Kuesioner

Kuesioner ialah kumpulan beberapa pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahui. Tipe kuesioner pada penelitian ini dipandang dari cara menjawab termasuk pada kuesioner tertutup, yaitu dengan memilih jawaban yang diberikan termasuk kuesioner langsung yaitu responden menjawab tentang usahanya. Hasil dari kuesioner ini digunakan peneliti sebagai alat ukur beberapa variabel pengaruh *Supply-Chain Resilience* terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing. Atas dasar tersebut, penelitian ini memperoleh data yang bersumber dari paparan jawaban kuesioner yang telah disebarkan kepada para pemilik UMKM di berbagai bidang yang tersebar di Kota Yogyakarta. Dalam hal ini, penulis membagi kuesioner ke dalam lima bagian penting antara lain:

- 1) Bagian pertama merujuk kepada judul dari penelitian yang dituju, ucapan kata pengantar, identitas lengkap responden yang meliputi Jenis Kelamin Responden, Sektor UMKM, Jumlah Modal UMKM, Usia UMKM, dan ukuran UMKM yang diukur berdasarkan jumlah karyawan
- 2) Bagian kedua berisikan petunjuk lengkap mengenai pengisian kuesioner dan keterangan mengenai alternatif jawaban yang tersedia dengan menggunakan Skala *Likert*
- 3) Bagian ketiga berisikan definisi singkat mengenai *Supply Chain Resilience* dan item pertanyaan mengenai pengaruh dari *Supply Chain Resilience* terhadap beberapa variabel pada masing-masing UMKM

- 4) Bagian ketiga berisikan definisi singkat mengenai Kinerja Perusahaan dan item pertanyaan mengenai pengaruh dari Kinerja Perusahaan terhadap beberapa variabel pada masing-masing UMKM
- 5) Bagian ketiga berisikan definisi singkat mengenai Keunggulan Bersaing dan item pertanyaan mengenai pengaruh dari Keunggulan Bersaing terhadap beberapa variabel pada masing-masing UMKM

Dalam kuesioner ini, Pertanyaan yang diajukan oleh penulis berupa pernyataan dalam bentuk Skala *Likert*. Skala *Likert* bertujuan sebagai alat pengukur persepsi, pendapat serta sikap individu maupun sekelompok orang mengenai fenomena sosial. Lebih lanjut, Skala *Likert* merupakan pertanyaan yang menggunakan skala 5 poin, terkadang disebut sebagai skala kepuasan, yang berkisar dari satu sikap ekstrem ke sikap ekstrem lainnya. Biasanya, pertanyaan survei *Likert* menyertakan opsi moderat atau netral dalam skalanya. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan 5 poin yang dibagi ke dalam beberapa bagian, antara lain:

**Tabel 3. 4 Skala Likert**

<b>Jawaban</b>	<b>Nilai</b>
<b>Sangat Setuju</b>	<b>5</b>
<b>Setuju</b>	<b>4</b>
<b>Netral</b>	<b>3</b>
<b>Tidak Setuju</b>	<b>2</b>
<b>Sangat Tidak Setuju</b>	<b>1</b>

### **3.6 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.6.1 Populasi Penelitian**

Indrawati (2015) mengatakan bahwa populasi adalah keseluruhan orang, kejadian, benda-benda yang menarik peneliti untuk ditelaah. Selain itu sumber data penelitian ialah suatu subjek di mana suatu data didapat, dan guna mendapat sumber data ini, diperlukan populasi. Definisi dari populasi menurut Sugiyono ialah wilayah generalisasi yang mencakup subjek ataupun objek dengan kualitas juga karakteristik tertentu yang ditentukan peneliti agar bisa diambil kesimpulan sesudah dipelajari. (Sugiyono, 2013)

Dalam penelitian ini, populasi dapat diambil berdasarkan jumlah UMKM di Kota Yogyakarta yang terdaftar dan yang sudah memiliki Izin Usaha Mikro (IUM). Berdasarkan data yang terdapat pada sistem, hingga tahun 2020 jumlah UMKM

yang terdapat di Kota Yogyakarta telah mencapai sekitar sebanyak 105.112 UKM (Dinas Koperasi dan UMKM, 2020)

### **3.6.2 Sampel Penelitian**

Sampel dalam penelitian ini mengacu paparan Arikunto bahwa sampel adalah sebagian atau representasi dari populasi yang diteliti (Arikunto & Suharsini, 2011). Mengingat populasinya besar dan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka sampel perlu dibatasi yang dalam pengambilan sampel. Hal ini terkait apabila populasinya besar dan peneliti tidak memungkinkan mempelajari seluruhnya sehingga peneliti bisa memakai sampel yang ditarik dari populasi tersebut. Untuk hasil sampel yang dibutuhkan berjumlah 100 sampel.

## **3.7 Metode Analisis Data**

### **3.7.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif ialah alat yang dipakai guna membantu dalam menampilkan poin-poin secara konstruktif sehingga menjadi pola yang menjelaskan setiap data. menurut Agung, et al., (2016) analisis deskriptif memiliki fungsi agar peneliti mengetahui nilai dari variabel independen tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variabel satu dengan variabel yang lain. Di sisi lain, penelitian deskriptif juga dilakukan untuk memberi gambaran secara lebih jelas terkait suatu gejala atau fenomena. Dalam analisis deskriptif umumnya berupa tabel yang mencakup rata-rata dan median dari tiap indikator tetapi data tersebut bukan tujuan untuk mengambil kesimpulan

### 3.7.2 Analisis Structural Equation Modelling (SEM)

*Structural Equation Model (SEM)* merupakan model statistik yang berusaha menjelaskan hubungan antara banyak variabel. Dalam proses ini, ia mengkaji struktur keterkaitan yang dinyatakan dalam serangkaian persamaan, mirip dengan serangkaian persamaan regresi berganda. Persamaan ini menggambarkan hubungan antara konstruksi yang terlibat dalam analisis. Konstruksi adalah faktor yang tidak dapat diamati atau laten yang diwakili oleh banyak variabel. SEM dikenal dengan banyak nama seperti analisis struktur kovarians, analisis variabel laten dan pemodelan jalur. Meskipun model SEM dapat diuji dengan banyak cara, semua model SEM dibedakan oleh tiga karakteristik:

- 1) Estimasi hubungan ketergantungan ganda dan saling terkait.
- 2) Kemampuan untuk merepresentasikan konsep yang dapat diamati dalam hubungan ini dan memperhitungkan pengukuran
- 3) Mendefinisikan model untuk menjelaskan seluruh rangkaian hubungan

Selain itu, Hipotesis penelitian secara spesifik diuji menggunakan *Partial Least Square (PLS)* karena tingkat ketelitian yang tinggi. PLS adalah teknik SEM berdasarkan pendekatan yang memaksimalkan varian yang dijelaskan dari konstruksi endogen (Hair, et al., 2017). Karakteristik PLS-SEM sangat berguna untuk tujuan penelitian eksplorasi, di mana PLS terutama ditujukan untuk konteks penelitian yang secara bersamaan meliputi data dan kerangka teori.

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

*Outer model* digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel indikator dan konstruk yang sesuai. Dalam membuat model jalur penting untuk membedakan lokasi konstruksi serta hubungan di antara konstruksi. Konstruksi eksogen bertindak sebagai variabel independen dan tidak memiliki panah yang menunjuk ke mereka. Namun, meskipun variabel dependen dianggap dalam hubungan, konstruksi endogen juga dapat bertindak sebagai variabel independen ketika ditempatkan di antara dua konstruksi. Pada penelitian ini penulis menggunakan metode pengukuran yaitu uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability* sebagai berikut:

#### 1) *Convergent Validity*

*Convergent validity* atau validitas konvergen akan didukung ketika setiap item memiliki *outer loading* di atas 0,70 dan rata-rata dari nilai *average variance extracted* (AVE) setiap konstruk adalah 0,50 atau lebih tinggi. AVE adalah nilai rata-rata umum untuk muatan kuadrat dari sekumpulan indikator dan setara dengan komunalitas sebuah konstruksi. Singkatnya, AVE 0,50 menunjukkan bahwa konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya (Hair, et al., 2017).

#### 2) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* atau validitas diskriminan mewakili sejauh mana konstruk secara empiris berbeda dari konstruk lain atau dengan kata lain, konstruk mengukur apa yang ingin diukur. Salah satu metode untuk menilai keberadaan validitas diskriminan adalah kriteria *Fornell-Larcker*. Metode ini menyatakan

bahwa konstruk yang terbagi lebih banyak varian dengan indikatornya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Untuk menguji persyaratan ini, AVE setiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi dengan variabel lain. Pilihan kedua untuk memverifikasi validitas diskriminan adalah dengan memeriksa *cross loading indicators*. Cara ini, seringkali dianggap lebih liberal (Hair, et al., 2017)

### 3) *Composite Reliability*

*Composite reliability* secara tradisional dinilai menggunakan *Cronbach's Alpha*, memberikan ukuran reliabilitas yang lebih tepat untuk setidaknya dua alasan. Pertama, reliabilitas komposit tidak mengasumsikan bahwa semua indikator dimuat sama dalam populasi, hal ini sejalan dengan prinsip kerja algoritma PLS-SEM yang mengutamakan indikator berdasarkan reliabilitas masing-masing pada saat estimasi model. Kedua, *Cronbach's Alpha* juga peka terhadap jumlah item dalam skala yang umumnya cenderung meremehkan keandalan konsistensi internal. Dengan menggunakan nilai reliabilitas komposit, PLS-SEM mampu mengakomodasi reliabilitas indikator yang berbeda sekaligus menghindari perkiraan yang terlalu rendah. Apabila nilai reliabilitas  $\geq 0,70$  maka konstruk tersebut dapat diterima dan tergolong reliabel atau valid (Hair, et al., 2017)

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

*Inner Model* atau inner relation menampilkan hubungan antara konstruksi yang sedang dievaluasi dengan menampilkan hubungan antar variabel laten, adapun pengujiannya antara lain:

1) *R-Square* ( $R^2$ )

Pengujian *R-Square* ( $R^2$ ) adalah pengukuran akurasi prediksi model. Cara lain untuk melihat  $R^2$  adalah bahwa jika mewakili efek gabungan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai  $R^2$  bergantung pada aturan praktis mengenai nilai yang dapat diterima dengan masing-masing 0,75, 0,50, 0,25, yang menggambarkan tingkat akurasi prediksi yang baik, sedang, atau lemah (Hair, et al., 2017)

2) *Effect size* ( $F^2$ )

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui perubahan nilai  $R^2$  pada konstruk endogen. Perubahan nilai  $R^2$  menunjukkan pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Digolongkan menjadi 0,02 0,15 dan 0,35 maka menunjukkan model tersebut kecil, menengah, dan besar.

3) *Predictive relevance* ( $Q^2$ )

Pengujian ini merupakan bentuk validasi kemampuan dalam prediksi suatu model. Model ini hanya cocok dilakukan pada konstruk endogen yang mempunyai indikator reflektif. Nilai relevansi prediksi jika  $<0$  menunjukkan konstruk laten eksogen baik sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi konstruk eksogennya.

4) Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Prosedur *bootstrapping* adalah cara peneliti mengevaluasi signifikansi dan relevansi dari setiap indikator formatif. PLS-SEM tidak mengasumsikan distribusi normal, peneliti harus menerapkan *Bootstrapping* secara rutin untuk menentukan



tingkat signifikansi dari setiap bobot indikator. *Bootstrapping* adalah teknik *resampling* yang menarik jumlah subsampel dari data asli dan estimasi model untuk setiap sub sampel. Dengan cara ini, peneliti memperoleh estimasi model dalam jumlah besar (biasanya 5.000), yang dapat digunakan untuk menghitung kesalahan standar dari setiap parameter model. Menggambar pada kesalahan standar, signifikansi dari setiap parameter dapat ditentukan, dengan menggunakan *t-values* (Hair, et al., 2017).

### 3.7.5 Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Mediasi terjadi saat dua variabel yang saling berkaitan memengaruhi variabel mediator atau variabel ketiga. Arah maupun kekuatan hubungan dari dua variabel bergantung pada variabel ketiga (Hair, et al., 2017). Variabel mediasi atau intervening dalam penelitian ini adalah keunggulan bersaing. Terdapat tiga tipe mediasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut: (Hair, et al., 2017)

- 1) Mediasi penuh, yaitu apabila variabel independen tidak mampu memengaruhi secara signifikan variabel dependen tanpa melalui variabel *intervening*
- 2) Mediasi parsial, mediasi ini terjadi jika variabel independen memengaruhi secara langsung variabel dependen dan juga variabel *intervening*
- 3) Mediasi tidak langsung, hal ini terjadi apabila pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen bernilai signifikan namun tidak bernilai signifikan terhadap *intervening*, atau tidak ada pengaruh signifikan terhadap keduanya

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berikut akan diuraikan mengenai analisis dari hasil dan pembahasan Pengaruh *Supply-Chain Resilience* terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan bersaing pada UMKM di Kota Yogyakarta. 100 responden telah dikumpulkan dalam mendukung penelitian, kemudian dilakukan analisis dan pembahasan terhadap data yang telah diperoleh. teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dengan bantuan program *Partial Least Square* atau PLS-SEM sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan.

#### 4.1 Karakteristik Responden

Kami mengadopsi pengambilan sampel data untuk penelitian ini dilakukan antara september hingga oktober 2022. Selama periode ini, 100 tanggapan yang dapat digunakan diterima dengan memberi golongan agar mengetahui keragaman dari responden berdasarkan jenis kelamin, umur perusahaan, jenis usaha, jumlah karyawan, dan jumlah modal usaha.

**Tabel 4. 1 Jumlah Kuesioner yang Disebar dan Yang Kembali**

Keterangan	Jumlah
Jumlah kuesioner yang diinginkan	100
Kuesioner terisi	100
Total kuesioner yang diolah	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Kuesioner selanjutnya diolah dengan membedakan berdasarkan

karakteristik responden berupa jenis kelamin, umur perusahaan, jenis usaha, jumlah karyawan, dan jumlah modal usaha

#### 4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

pengambilan sampel data untuk penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu laki-laki dan perempuan. Deskripsi dari 100 responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 2 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	56	56%
Perempuan	44	44%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa karakteristik responden sebagian besar adalah responden dalam kategori jenis kelamin laki-laki sebanyak 56 responden dengan persentase 56%. Sedangkan untuk responden perempuan hanya 44 responden dengan persentase 44%.

#### 4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usaha

pengambilan sampel data untuk penelitian berdasarkan jenis usaha terbagi menjadi empat yaitu kuliner, kerajinan, tekstil dan herbal & kosmetik. Deskripsi dari 100 responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut

**Tabel 4. 3 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Usaha**

Jenis Usaha	Jumlah	Persentase
-------------	--------	------------

Kuliner	46	46%
Kerajinan	24	24%
Tekstil	17	17%
Herbal & Kosmetik	13	13%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

#### 4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

pengambilan sampel data untuk penelitian berdasarkan umur perusahaan dibedakan menjadi empat yaitu kurang dari 5 tahun, 5-10 tahun, 10-15 tahun, dan lebih dari 15 tahun. Deskripsi dari 100 responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 4 Distribusi Responden Berdasarkan Umur Perusahaan**

Umur Perusahaan	Jumlah	Persentase
<5 tahun	74	74%
5-10 tahun	22	22%
10-15 tahun	3	3%
>15 tahun	1	1%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa karakteristik responden usia kurang dari 5 tahun dan 5-10 tahun memiliki responden paling banyak dengan jumlah 74 dan 22 responden. Pada kategori umur 5-10 tahun dan 10-15 tahun dengan persentase 22% dan 3% sedangkan kategori lebih dari 15 tahun berjumlah 1 responden dengan persentase 1%

#### 4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

pengambilan sampel data untuk penelitian berdasarkan jumlah karyawan terbagi menjadi dua yaitu 10-20 orang dan lebih dari 20 orang. Deskripsi dari 100 responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4. 5 Distribusi Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan**

<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
10-20 orang	75	75%
>20 orang	25	25%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa karakteristik responden sebagian besar adalah responden dalam kategori karyawan berjumlah 10-20 orang sebanyak 75 responden dengan persentase 75%. Sedangkan untuk responden lebih dari 20 orang hanya berjumlah 25 responden dengan persentase 25%.

#### 4.1.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Modal

Dalam penelitian ini karakteristik responden berdasarkan jumlah modal dibedakan menjadi dua yaitu Rp. 50.000.000 – Rp. 100.000.000 dan lebih dari Rp. 100.000.000. Deskripsi dari 100 responden dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut

**Tabel 4. 6 Distribusi Responden Berdasarkan Jumlah Modal**

<b>Jumlah Modal</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Rp50.000,000 – Rp100.000,000	34	34%
> Rp100.000,000	66	66%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa karakteristik responden sebagian besar adalah responden dalam kategori jumlah modal lebih dari Rp100.000.000 sebanyak 66 responden dengan persentase 66%. Sedangkan untuk kategori Rp50.000,000 – Rp100.000,000 hanya berjumlah 34 responden dengan persentase 34%.

#### **4.2 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran yang diberikan oleh responden terhadap variabel *supply chain resilience*, kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing. Berikut adalah hasil dan kriteria yang telah diolah kemudian dianalisis dari jawaban responden untuk mengetahui gambaran respons terhadap masing-masing variabel. Adapun kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah : 1 Skor penilaian tertinggi :5

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

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

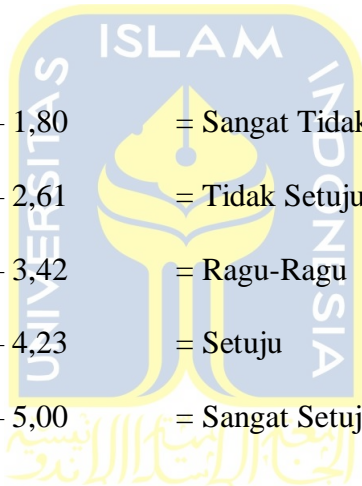
$$\text{Interval} = \frac{4}{5}$$

$$\text{Interval} = 0,8$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel

sebagai berikut:

1,00 – 1,80	= Sangat Tidak Setuju
1,81 – 2,61	= Tidak Setuju
2,62 – 3,42	= Ragu-Ragu
3,43 – 4,23	= Setuju
4,24 – 5,00	= Sangat Setuju



#### 4.2.1 Variabel *Supply Chain Resilience*

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel *Supply Chain Resilience* yang ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Variabel *Supply Chain Resilience*

No	Indikator	Rata - Rata	Keterangan
1	UMKM mampu untuk merespons	3.64	Setuju

	perubahan dengan cepat terkait rantai pasok		
2	UMKM memiliki stok cadangan/pengaman bahan baku dan mampu untuk memanfaatkannya	3.80	Setuju
3	Rantai pasokan UMKM mampu merespons dengan cepat terkait data dan informasi yang relevan terkait logistik dan rantai pasok	3.76	Setuju
4	UMKM mampu dengan cepat mengambil tindakan korektif ketika gangguan terdeteksi pada rantai pasok (Pandemi/Bencana Alam)	3.80	Setuju
5	UMKM memiliki rasa percaya dalam bekerja sama baik dalam organisasi maupun di seluruh mitra dalam rantai pasokan (Supplier / Distributor)	3.74	Setuju
6	Pertukaran informasi baik di dalam organisasi maupun di seluruh mitra merupakan peran	3.79	Setuju



	yang penting agar informasi dapat diterima secara relevan, efektif, dan efisien		
7	Peran kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam meninjau kebijakan dan praktik bisnis untuk menentukan dampaknya terhadap risiko rantai pasokan	4.00	Setuju
8	UMKM perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan secara cepat agar terus berinovasi	3.92	Setuju

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel *Supply Chain Resilience* pada Tabel, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden adalah 3,81 (Setuju) atau dapat dikatakan tinggi. Nilai terendah pada variabel *Supply Chain Resilience* sebesar 3,64 pada indikator pertama yaitu UMKM mampu untuk merespons perubahan dengan cepat terkait rantai pasok. Sedangkan nilai tertinggi yaitu sebesar 4,00 pada indikator ketujuh yaitu Peran kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam meninjau kebijakan dan praktik bisnis untuk menentukan dampaknya terhadap risiko rantai pasokan.

#### 4.2.2 Variabel Kinerja Perusahaan

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel Kinerja Perusahaan yang ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 4. 8 Variabel Kinerja Perusahaan**

No	Indikator	Rata - Rata	Keterangan
1	Praktik <i>Supply Chain Resilience</i> (Ketahanan Rantai Pasok) berdampak terhadap peningkatan penjualan sehingga mampu mendapatkan keuntungan	3.76	Setuju
2	Dengan peningkatan laba, UMKM mampu menghasilkan pertumbuhan dalam penjualan	3.92	Setuju
3	UMKM mampu meraih dan memenuhi permintaan pasar agar mendapatkan lingkup pasar secara kompetitif	3.96	Setuju
4	UMKM mampu dalam	4.00	Setuju

	pengembalian investasi sesuai dengan yang diharapkan		
5	UMKM mampu mencapai seluruh profitabilitas sesuai dengan yang diharapkan	4.04	Setuju

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Kinerja Perusahaan pada Tabel 4.8, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden adalah 3,94 (Setuju) atau dapat dikatakan tinggi. Nilai terendah pada variabel Kinerja Perusahaan sebesar 3,64 pada indikator pertama yaitu Praktik *Supply Chain Resilience* (Ketahanan Rantai Pasok) berdampak terhadap peningkatan penjualan sehingga mampu mendapatkan keuntungan. Sedangkan nilai tertinggi yaitu sebesar 4,04 pada indikator kelima yaitu UMKM mampu mencapai seluruh profitabilitas sesuai dengan yang diharapkan.

#### 4.2.3 Variabel Orientasi Keunggulan Bersaing

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel Keunggulan Bersaing yang ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 4. 9 Variabel Keunggulan Bersaing**

No	Indikator	Rata - Rata	Keterangan
1	Memiliki Kekuatan posisi tawar	3.92	Setuju

	dengan harga yang bersaing		
2	Produk atau jasa yang ditawarkan memiliki <i>Value</i> kepada konsumen	3.96	Setuju
3	Mampu untuk bertindak dengan cepat sehingga mengurangi waktu pengiriman pesanan kepada konsumen	3.92	Setuju
4	Mampu untuk berinovasi agar dapat meningkatkan produktivitas	4.12	Setuju
5	Mampu memperkenalkan produk/jasa secara cepat dari para pesaing	4.04	Setuju

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Kinerja Perusahaan pada Tabel 4.9, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden adalah 3,90 (Setuju) atau dapat dikatakan tinggi. Nilai terendah pada variabel Kinerja Perusahaan sebesar 3,92 pada indikator pertama yaitu Memiliki Kekuatan posisi tawar dengan harga yang bersaing dan indikator ketiga yaitu Mampu untuk bertindak dengan cepat sehingga mengurangi waktu pengiriman pesanan kepada konsumen. Sedangkan nilai tertinggi yaitu sebesar 4,12 pada indikator keempat yaitu Mampu untuk berinovasi agar dapat meningkatkan produktivitas

## 4.3 Analisis Statistik

### 4.3.1 Pengujian Outer Model

Pengujian outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas model yang meliputi: *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*.

### 4.3.2 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah setiap item pertanyaan layak digunakan dalam penelitian. Uji validitas terdapat dua macam evaluasi yang dilakukan, yaitu:

#### 1) *Convergent Validity*

Suatu indikator dikatakan valid apabila loading factor suatu indikator bernilai positif dan lebih besar dari  $> 0,7$ . Nilai loading factor menunjukkan bobot dari setiap indikator/item sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan loading factor besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Berikut dapat dilihat nilai loading factor pada Tabel 4.10 di bawah ini:

**Tabel 4. 10 Variabel Supply Chain Resilience**

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
Re-engineer	X1.1	0.955	Valid
	X1.2	0.954	Valid
Agility	X2.1	0.939	Valid
	X2.2	0.935	Valid
Collaboration	X3.1	0.935	Valid

	<b>X3.2</b>	<b>0.938</b>	<b>Valid</b>
<b>SCRM Culture</b>	<b>X4.1</b>	<b>0.951</b>	<b>Valid</b>
	<b>X4.2</b>	<b>0.962</b>	<b>Valid</b>
<b>Kinerja Perusahaan</b>	<b>Y1</b>	<b>0.910</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y2</b>	<b>0.937</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y3</b>	<b>0.945</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y4</b>	<b>0.901</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y5</b>	<b>0.927</b>	<b>Valid</b>
<b>Keunggulan Bersaing</b>	<b>Z1</b>	<b>0.951</b>	<b>Valid</b>
	<b>Z2</b>	<b>0.951</b>	<b>Valid</b>
	<b>Z3</b>	<b>0.950</b>	<b>Valid</b>
	<b>Z4</b>	<b>0.949</b>	<b>Valid</b>
	<b>Z5</b>	<b>0.910</b>	<b>Valid</b>

Sumber: Hasil Output SmartPLS, 2022

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai *outer model* pada *Convergent validity* menunjukkan hasil bahwa semua indikator dikatakan valid karena loading factor yang dihasilkan masing-masing indikator lebih dari 0,7. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya dan dapat dilanjutkan pada pengujian selanjutnya.

## 2) *Discriminant Validity*

Uji *Discriminant Validity* awalnya disajikan sebagai seperangkat kriteria empiris yang dapat dinilai dari *matriks multitrait-multimethod* (MTMM). Karena kumpulan data yang digunakan oleh peneliti terapan jarang memberikan analisis MTMM, kebutuhan untuk menilai validitas diskriminan dalam penelitian empiris telah mengarah pada pengenalan berbagai teknik, beberapa di antaranya telah diperkenalkan secara *ad hoc* dan tanpa dukungan metodologis yang ketat, seringkali literatur terapan saat ini tampaknya menggunakan beberapa definisi berbeda untuk validitas diskriminan, sehingga sulit untuk menentukan prosedur mana yang ideal

untuk penilaiannya. Kedua, pedoman yang ada jauh dari praktik peneliti organisasi. Hal tersebut mengakibatkan literatur tentang validasi diskriminan telah berfokus pada teknik yang memerlukan beberapa metode pengukuran yang berbeda.

Pada penelitian ini, *Discriminant Validity* dijelaskan lebih lanjut dengan *Fornell-Larcker* dan *cross loading* untuk mengukur sampai seberapa jauh suatu konstruk benar benar berbeda dari konstruk lainnya. Dalam hal ini nilai AVE dapat dilihat apabila nilainya tinggi maka konstruk dianggap mampu begitu pula jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya maka nilainya dianggap baik. Tabel disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4. 11 Nilai Fornell-Larcker Criterion**

	<i>Agility</i>	<i>Collaboration</i>	Keunggulan bersaing	Kinerja perusahaan	<i>Re- engineer</i>	<i>SCRM Culture</i>
<i>Agility</i>	<b>0.937</b>					
<i>Collaboration</i>	0.901	<b>0.936</b>				
Keunggulan bersaing	0.868	0.859	<b>0.942</b>			
Kinerja perusahaan	0.846	0.907	0.929	<b>0.924</b>		
<i>Re-engineer</i>	0.909	0.836	0.884	0.829	<b>0.954</b>	
<i>SCRM Culture</i>	0.890	0.874	0.892	0.900	0.836	<b>0.957</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

**Tabel 4. 12 Nilai Loading Silang (Cross Loading)**

Indikator	<i>Agility</i>	<i>Collaboration</i>	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan	Re- engineer	SCRM Culture
<b>X1.1</b>	0.834	0.798	0.851	0.788	<b>0.955</b>	0.798
<b>X1.2</b>	0.901	0.797	0.836	0.795	<b>0.954</b>	0.798
<b>X2.2</b>	<b>0.939</b>	0.821	0.850	0.784	0.878	0.807

<b>X2.3</b>	<b>0.935</b>	0.868	0.776	0.801	0.824	0.861
<b>X3.1</b>	0.846	<b>0.935</b>	0.772	0.861	0.758	0.766
<b>X3.2</b>	0.841	<b>0.938</b>	0.836	0.837	0.806	0.868
<b>X4.1</b>	0.830	0.815	0.794	0.806	0.735	<b>0.951</b>
<b>X4.2</b>	0.871	0.855	0.907	0.910	0.858	<b>0.962</b>
<b>Y1</b>	0.716	0.788	0.865	<b>0.910</b>	0.735	0.875
<b>Y2</b>	0.797	0.861	0.845	<b>0.937</b>	0.710	0.875
<b>Y3</b>	0.789	0.834	0.899	<b>0.945</b>	0.797	0.861
<b>Y4</b>	0.817	0.846	0.823	<b>0.901</b>	0.787	0.758
<b>Y5</b>	0.792	0.861	0.860	<b>0.927</b>	0.805	0.784
<b>Z1</b>	0.826	0.817	<b>0.951</b>	0.910	0.813	0.849
<b>Z2</b>	0.844	0.831	<b>0.951</b>	0.875	0.869	0.879
<b>Z3</b>	0.765	0.776	<b>0.950</b>	0.837	0.790	0.795
<b>Z4</b>	0.811	0.755	<b>0.949</b>	0.867	0.872	0.830
<b>Z5</b>	0.840	0.865	<b>0.910</b>	0.887	0.817	0.848

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan pada tabel, 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.

### 3) Composite Reliability

Pengukuran *composite reliability* bertujuan untuk mengetahui reliabilitas dari suatu konstruk, yang dapat diukur menggunakan indikator blok internal konsistensi dari indikator pembentuk konstruk yang dapat menunjukkan derajat *common laten*



(*unobserved*). Nilai pada *composite reliability* dapat digunakan dalam menguji nilai reliabilitas masing-masing indikator pada suatu variabel. menyatakan bahwa nilai *composite reliability* harus  $> 0,70$ . Suatu konstruk dapat dikatakan memiliki nilai reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability*  $> 0,70$ . Reliabilitas berhubungan dengan ketepatan dan ketelitian dari pengukuran. Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menguji apakah data yang diperoleh dari instrument penelitian menunjukkan konsistensi internal yang memadai. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha*.

#### 4.3.3 Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *Composite reliability* di atas 0,7 dan nilai *cronbach's alpha* disarankan di atas 0,6 Hasil dari pengujian tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 4. 13 Nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability**

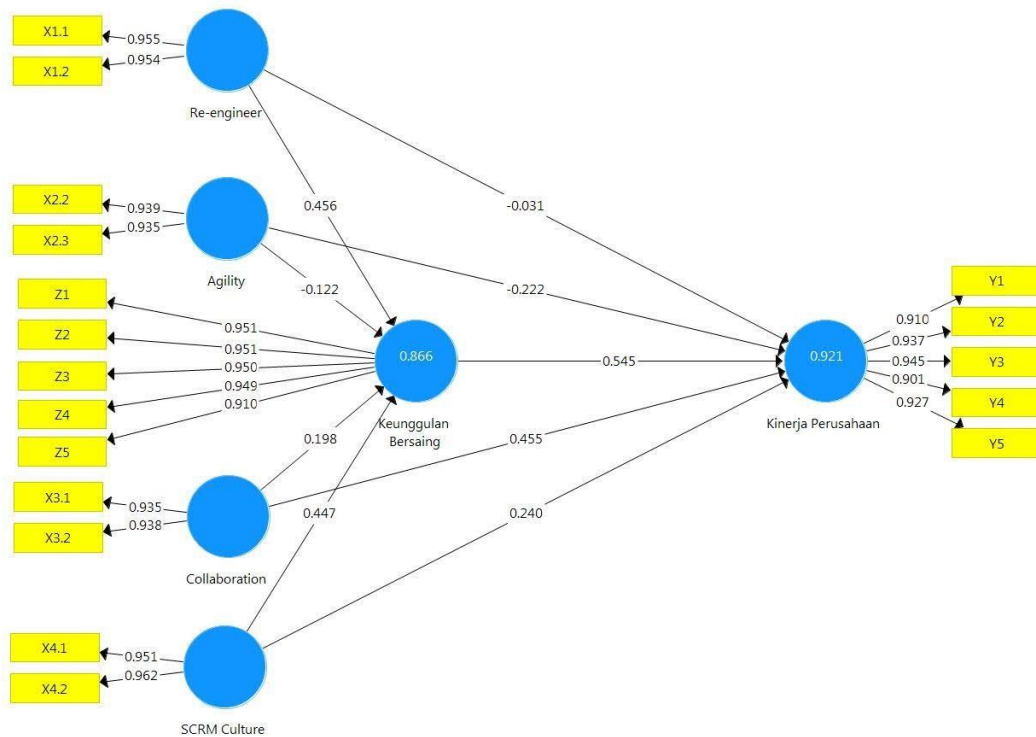
	<b><i>Cronbach's alpha</i></b>	<b>Reliabilitas Komposit</b>	<b>Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)</b>
<i>Agility</i>	0.861	0.935	0.878
<i>Collaboration</i>	0.859	0.934	0.876
Keunggulan bersaing	0.968	0.975	0.888
Kinerja Perusahaan	0.957	0.967	0.854
<i>Re-engineer</i>	0.902	0.953	0.911
<i>SCRM Culture</i>	0.908	0.956	0.916

*Sumber: Data Primer Diolah, 2022*

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian  $> 0,7$  dan *Cronbach Alpha*  $> 0,6$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* dan *cronbach alpha* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Maka dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit model* dengan mengevaluasi *inner model* dan dianggap memenuhi syarat untuk digunakan dalam penelitian

#### **4.3.4 Pengujian *Inner Model***

Setelah melakukan uji *outer model* maka langkah selanjutnya dengan melakukan uji *inner model*. Pengujian *inner model* atau *model structural* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Pengujian *inner model* dilakukan untuk menguji hipotesis. Model struktural dapat dievaluasi dengan melihat  $R^2$  (reliabilitas indikator) untuk konstruk dependen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (*path coefficient*). Hasil dari pengujian dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 4. 1 Hasil Pengujian Inner Model**

Sumber: Hasil Output SmartPLS

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

Evaluasi model struktural PLS diawali dengan melihat *R-square* setiap variabel laten dependen. Berikut tabel hasil perkiraan *R-Square* dengan menggunakan PLS:

**Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Goodness of Fit**

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Keunggulan Bersaing (Z)	0.866	0.860

Kinerja Perusahaan (Y)	0.921	0.917
---------------------------	-------	-------

Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan di atas menunjukkan nilai *adjusted R-Square* dari variabel Keunggulan Bersaing sebesar 0,860, nilai tersebut artinya bahwa variabel Keunggulan Bersaing dapat dijelaskan dengan variabel *Re-engineer, Agility, Collaboration*, dan *SCRM Culture* sebesar 86% dan sisanya 14% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Nilai *adjusted R-Square* dari variabel Kinerja Perusahaan sebesar 0,917, nilai tersebut artinya bahwa variabel Kinerja Perusahaan dapat dijelaskan dengan variabel *Re-engineer, Agility, Collaboration, SCRM Culture*, dan Keunggulan Bersaing sebesar 91,7% dan sisanya 9,3% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

#### 4.3.4.2 Effect Size ( $F^2$ )

*Effect size ( $F^2$ )* dilakukan untuk mengetahui perubahan nilai  $R^2$  pada konstruk endogen. Perubahan nilai  $F^2$  menunjukkan pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Digolongkan menjadi 0,02 0,15 dan 0,35 maka menunjukkan model tersebut *small, medium* dan *large*.

**Tabel 4. 15 Hasil Effect Size**

	Keunggulan Bersaing (Z)	Kinerja Perusahaan (Y)
<i>Agility</i> (X2)	0.011	0.059

<i>Collaboration</i> (X3)	0.047	<b>0.408</b>
Keunggulan Bersaing (Z)		<b>0.505</b>
Kinerja Perusahaan (Y)		
<i>Re-engineer</i> (X1)	<b>0.264</b>	0.002
<i>SCRM Culture</i> (X4)	<b>0.265</b>	0.102

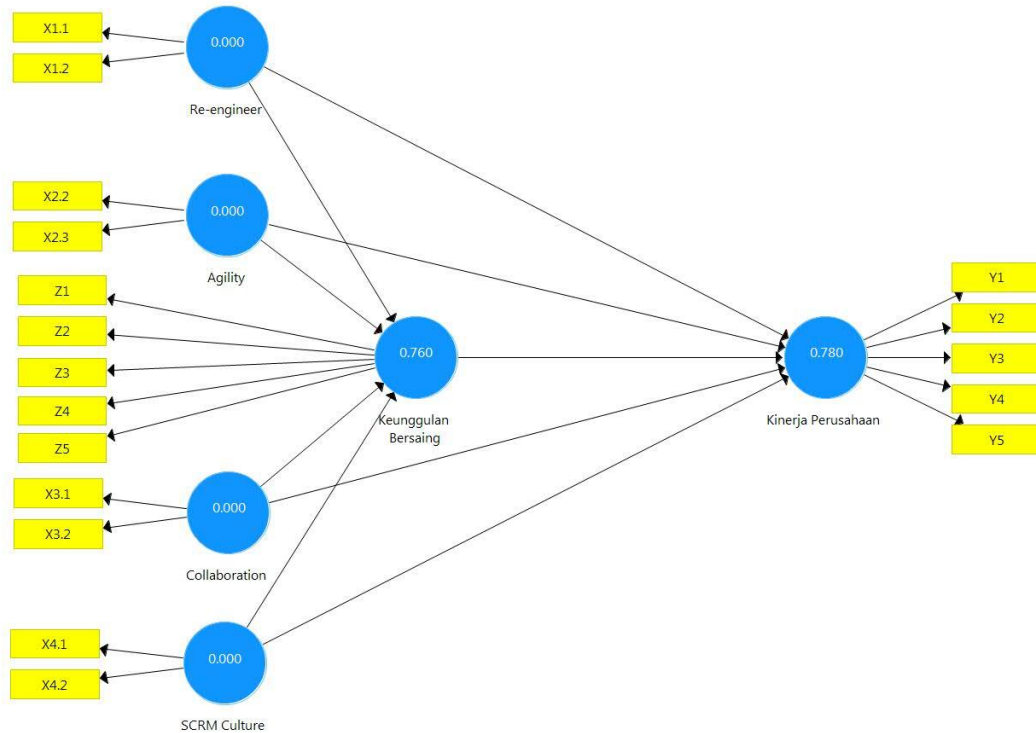
Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa *Collaboration* dan keunggulan bersaing terhadap variabel Y memiliki nilai *f-square* lebih besar dari 0,35 maka termasuk ke dalam ***Large Effect***. Sedangkan pada *Re-engineer* dan *SCRM Culture* memiliki nilai *f-square* lebih besar dari 0,15 dan lebih kecil dari 0,35 terhadap variabel Z maka termasuk ke dalam ***Medium Effect***

#### 4.3.4.3 Predictive Relevance ( $Q^2$ )

*Predictive relevance* merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q square*. Jika nilai *Q square* > 0 maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai *Q square* < 0 maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi

dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.



**Gambar 4. 2 Hasil Predictive Relevance**

Sumber: Hasil Output SmartPLS

Berdasarkan Gambar di atas maka dapat disimpulkan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4. 16 Predictive Relevance**

Variabel	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)	Keterangan
<b>Keunggulan Bersaing</b>	0.760	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>
<b>Kinerja Perusahaan</b>	0.780	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>

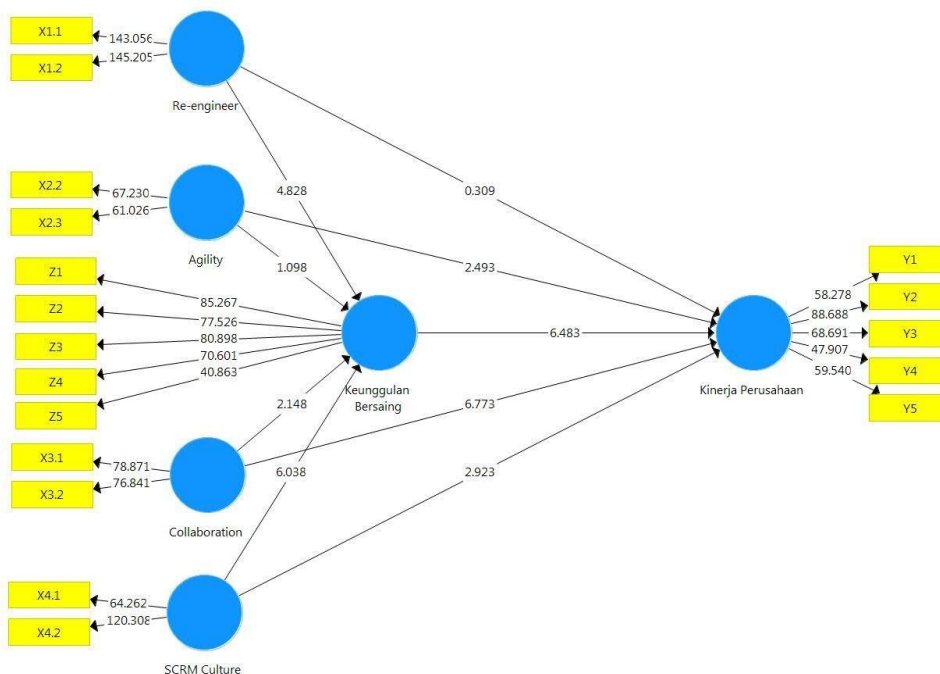
Sumber: Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Q square* pada variabel dependen > 0. Dengan melihat pada

nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik/bagus karena nilai Q square > 0 (nol).

#### 4.3.4.4 Uji Signifikansi

Pengujian signifikansi adalah untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian. Pengujian model struktural dilakukan melalui uji menggunakan software PLS. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah output gambar maupun nilai yang terdapat pada output *path coefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika *p value* < 0,05 (*significance level*= 5%), maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut penjelasan secara lengkap mengenai pengujian hipotesis:



Gambar 4. 3 Hasil Bootstrapping

Sumber: Hasil Output SmartPLS

**Tabel 4. 17 Pengujian Hipotesis**

<b>Variabel</b>	<b>Sampel Asli (O)</b>	<b>Rata-rata Sampel (M)</b>	<b>Standar Deviasi (STDEV)</b>	<b>T Statistik (  O/STDEV  )</b>	<b>P Values</b>
<b>Re-engineer -&gt; Kinerja Perusahaan</b>	-0.031	-0.026	0.102	0.309	<b>0.758</b>
<b>Agility -&gt; Kinerja Perusahaan</b>	-0.222	-0.232	0.089	2.493	<b>0.013</b>
<b>Collaboration -&gt; Kinerja Perusahaan</b>	0.455	0.464	0.067	6.773	<b>0.000</b>
<b>SCRM Culture -&gt; Kinerja Perusahaan</b>	0.240	0.234	0.082	2.923	<b>0.004</b>
<b>Re-engineer -&gt; Keunggulan Bersaing</b>	0.456	0.452	0.094	4.828	<b>0.000</b>
<b>Agility -&gt; Keunggulan Bersaing</b>	-0.122	-0.110	0.111	1.098	<b>0.273</b>
<b>Collaboration -&gt; Keunggulan Bersaing</b>	0.198	0.190	0.092	2.148	<b>0.032</b>
<b>SCRM Culture -&gt;</b>	0.447	0.446	0.074	6.038	<b>0.000</b>



<b>Keunggulan Bersaing</b>					
<b>Re-engineer -&gt; Keunggulan Bersaing -&gt; Kinerja Perusahaan</b>	0.248	0.247	0.070	3.569	<b>0.000</b>
<b>Agility -&gt; Keunggulan Bersaing -&gt; Kinerja Perusahaan</b>	-0.067	-0.061	0.065	1.022	<b>0.307</b>
<b>Collaboration -&gt; Keunggulan Bersaing -&gt; Kinerja Perusahaan</b>	0.108	0.102	0.051	2.101	<b>0.036</b>
<b>SCRM Culture -&gt; Keunggulan Bersaing -&gt; Kinerja Perusahaan</b>	0.244	0.245	0.060	4.052	<b>0.000</b>
<b>Keunggulan Bersaing -&gt; Kinerja Perusahaan</b>	0.545	0.546	0.084	6.483	<b>0.000</b>

Sumber: Hasil Output Smart PLS

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Berikut merupakan hasil analisis PLS *bootstrapping* adalah sebagai berikut:

### **H1a: Pengaruh *Re-engineer* Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil pengujian H1a yakni Pengaruh *Re-engineer* Terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,031 nilai *p-values* sebesar 0,758 dan t-statistik sebesar 0.309. Nilai *p-values* 0,758 lebih dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 0.309 kurang dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Re-engineer* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan *Re-engineer* Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan ditolak

### **H1b: Pengaruh *Agility* Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil pengujian H1b yakni Pengaruh *Agility* Terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,222 nilai *p-values* sebesar 0,013 dan t-statistik sebesar 2.493 Nilai *p-values* 0,013 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2.493 lebih dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Agility* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan *Agility* Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan diterima.

### **H1c: Pengaruh *Collaboration* Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil pengujian H1c yakni Pengaruh *Collaboration* Terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,455 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 6.773 Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 6.773 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Collaboration* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan *Collaboration* Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan diterima.

#### **H1d: Pengaruh SCRM Culture Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil pengujian H1d yakni Pengaruh *SCRM Culture* Terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,240 nilai *p-values* sebesar 0,004 dan t-statistik sebesar 2.923 Nilai *p-values* 0,004 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2.923 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *SCRM Culture* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan *SCRM Culture* Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan diterima.

#### **H2a: Pengaruh *Re-engineer* Terhadap Keunggulan Bersaing**

Hasil pengujian H2a yakni Pengaruh *Re-engineer* Terhadap Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,456 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 4.828. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 4.828 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Re-engineer* berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing. Sehingga hipotesis yang menyebutkan *Re-engineer* Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap

Keunggulan Bersaing diterima. Dengan demikian maka UMKM yang ada di Yogyakarta mampu memanfaatkan ketahanan rantai pasokan dengan memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki sesuai dengan kategori ukuran perusahaan untuk kinerja pengembangan.

### **H2b: Pengaruh *Agility* Terhadap Keunggulan Bersaing**

Hasil pengujian H2b yakni Pengaruh *Agility* Terhadap Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,122 nilai *p-values* sebesar 0,273 dan t-statistik sebesar 1.098. Nilai *p-values* 0,273 lebih dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 1.098 kurang dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Agility* tidak berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing. Sehingga hipotesis yang menyebutkan *Agility* Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Keunggulan Bersaing ditolak.

### **H2c: Pengaruh *Collaboration* Terhadap Keunggulan Bersaing**

Hasil pengujian H2c yakni Pengaruh *Collaboration* Terhadap Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,198 nilai *p-values* sebesar 0,032 dan t-statistik sebesar 2.148. Nilai *p-values* 0,032 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2.148 lebih dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Collaboration* berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing. Sehingga hipotesis yang menyebutkan *Collaboration* Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Keunggulan Bersaing diterima.

### **H2d: Pengaruh *SCRM Culture* Terhadap Keunggulan Bersaing**

Hasil pengujian H2d yakni Pengaruh *SCRM Culture* Terhadap Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,447 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 6.038. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 6.038 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *SCRM Culture* berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing. Sehingga hipotesis yang menyebutkan *SCRM Culture* Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Keunggulan Bersaing diterima.

### **H3a: Pengaruh *Re-engineer* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing**

Hasil pengujian H3a yakni Pengaruh *Re-engineer* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,248 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 3.569. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 3.569 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Re-engineer* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing. Sehingga hipotesis yang menyebutkan *Re-engineer* Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing diterima.

### **H3b: Pengaruh *Agility* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing.**

Hasil pengujian H3b yakni Pengaruh *Agility* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,067 nilai *p-values* sebesar 0,307 dan t-statistik sebesar 1.022. Nilai *p-values* 0,307 lebih dari

0,05 dan nilai t-statistik sebesar 1.022 kurang dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Agility* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing. Sehingga hipotesis yang menyebutkan *Agility* Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing ditolak.

**H3c: Pengaruh *Collaboration* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing.**

Hasil pengujian H3c yakni Pengaruh *Collaboration* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,108 nilai *p-values* sebesar 0,036 dan t-statistik sebesar 2.101. Nilai *p-values* 0,036 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2.101 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Collaboration* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing. Sehingga hipotesis yang menyebutkan *Collaboration* Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing diterima

**H3d: Pengaruh *SCRM Culture* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing**

Hasil pengujian H3d yakni Pengaruh *SCRM Culture* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,244 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 4.052. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 4.052 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *SCRM Culture* berpengaruh terhadap Kinerja

Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing. Sehingga hipotesis yang menyebutkan *SCRM Culture* Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing diterima.

#### **H4: Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hasil pengujian H4 yakni Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,545 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 6.483 Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 6.483 lebih dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan Keunggulan Bersaing Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Perusahaan diterima

#### **4.4 Pembahasan Hasil**

Berdasarkan hasil hitung analisis SEM PLS maka akan dijelaskan pada bagian di bawah ini pembahasan tentang hasil perhitungan yang telah dipraktikan. Penelitian ini mempunyai tujuan yaitu untuk mengetahui pengaruh *Supply Chain Resilience* terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing pada 100 UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta. Pengujian variabel ini dilihat melalui hipotesis yang ditampilkan agar dapat mengetahui bagaimana hasil keseluruhan dari tiap-tiap variabel satu dengan variabel lainnya.

Hasil dari analisis data tersebut menunjukkan bahwa:

Pengujian **H1a** terdapat Pengaruh *Re-engineer* Terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,031 nilai *p-values* sebesar 0,758 dan t-

statistik sebesar 0.309. Nilai *p-values* 0,758 lebih dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 0.309 kurang dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Re-engineer* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sehingga H1a ditolak. Dengan demikian ditemukan bahwa peran UMKM yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dalam merespons perubahan dengan cepat terkait rantai pasok dan juga kaitannya dengan stok cadangan ataupun pengamanan bahan baku pada hal ini tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Pengujian **H1b** terdapat yakni Pengaruh *Agility* Terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,222 nilai *p-values* sebesar 0,013 dan t-statistik sebesar 2.493 Nilai *p-values* 0,013 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2.493 lebih dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Agility* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sehingga H1b diterima. Dengan demikian maka UMKM yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta telah mampu untuk merespons dengan cepat terhadap keterkaitan data informasi yang relevan terkait logistik dan rantai pasok. Selain itu, UMKM juga dirasa mampu dengan cepat mengambil Tindakan korektif ketika munculnya gangguan yang terdeteksi pada suatu rantai pasok. Dengan kemampuan tersebut maka *agility* dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Pengujian **H1c** yakni Pengaruh *Collaboration* Terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,455 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 6.773 Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 6.773 lebih dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Collaboration* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sehingga H1c diterima.



Dengan demikian maka UMKM yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta telah memiliki rasa percaya dalam membentuk suatu kerja sama baik dalam suatu organisasi maupun kepada seluruh mitra dalam rantai pasok. Selain itu, pertukaran informasi telah memegang peranan penting sehingga informasi dapat diterima dan berjalan dengan baik kepada setiap UMKM. Dengan ini, Kolaborasi dapat berpengaruh dalam menghasilkan suatu kinerja perusahaan yang baik.

Pengujian **H1d** yakni Pengaruh *SCRM Culture* Terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,240 nilai *p-values* sebesar 0,004 dan t-statistik sebesar 2.923 Nilai *p-values* 0,004 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2.923 lebih dari dari t-tabel. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *SCRM Culture* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sehingga H1d diterima. Dengan demikian maka UMKM yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta telah memegang peran kepemimpinan yang merupakan salah satu faktor penting dalam menjalankan UMKM. Peran kepemimpinan atau *leadership* dirasa penting dalam meninjau kebijakan dan praktik bisnis dalam menentukan dampaknya terhadap munculnya risiko rantai pasokan. Selain itu, UMKM juga telah memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan secara cepat agar terus berinovasi. Dengan ini, *SCRM Culture* dapat berpengaruh dalam menghasilkan suatu kinerja perusahaan.

Pada pengujian **H2a** terdapat Pengaruh *Re-engineer* Terhadap Keunggulan Bersaing yang menunjukkan bahwa nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 4.828. Hal ini menunjukkan bahwa *Re-engineer* memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing sehingga H2a diterima. Dengan demikian

maka UMKM yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dapat merespons perubahan dengan cepat terkait rantai pasok dan juga telah memiliki stok cadangan ataupun pengamanan bahan baku dan juga mampu untuk memanfaatkannya dengan baik sehingga hal ini berpengaruh baik terhadap munculnya keunggulan bersaing.

Pada pengujian **H2b** terdapat Pengaruh Agility Terhadap Keunggulan Bersaing yang menunjukkan bahwa nilai koefisien sebesar -0,122 nilai *p-values* sebesar 0,273 dan t-statistik sebesar 1.098. Nilai *p-values* 0,273 lebih dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 1.098 kurang dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Agility* tidak berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing sehingga H2b ditolak. Dengan demikian tidak adanya pengaruh dari *Agility* terhadap keunggulan bersaing pada UMKM dalam kaitannya dalam merespons keterkaitan data informasi yang relevan terkait logistik rantai pasok dan juga dalam pengambilan tindakan korektif ketika munculnya gangguan yang terdeteksi pada suatu rantai pasok.

Pada pengujian **H2c** terdapat Pengaruh *Collaboration* Terhadap Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,198 nilai *p-values* sebesar 0,032 dan t-statistik sebesar 2.148. Nilai *p-values* 0,032 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2.148 lebih dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Collaboration* berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing sehingga H2c diterima. Dengan demikian maka UMKM yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta telah memiliki rasa percaya dalam membentuk suatu kerja sama baik dalam suatu organisasi maupun kepada seluruh mitra dalam rantai pasok. Selain itu, pertukaran informasi telah memegang peranan penting sehingga informasi dapat

diterima dan berjalan dengan baik kepada setiap UMKM. Dengan ini, Kolaborasi dapat berpengaruh dalam menghasilkan suatu keunggulan bersaing.

Pada pengujian **H2d** terdapat Pengaruh *SCRM Culture* Terhadap Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,447 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 6.038. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 6.038 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *SCRM Culture* berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing sehingga H2d dapat diterima. Dengan demikian maka UMKM yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta telah memegang peran kepemimpinan yang merupakan salah satu faktor penting dalam menjalankan UMKM. Peran kepemimpinan atau *leadership* dirasa penting dalam meninjau kebijakan dan praktik bisnis dalam menentukan dampaknya terhadap munculnya risiko rantai pasokan. Selain itu, UMKM juga telah memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan secara cepat agar terus berinovasi. Dengan ini, *SRCM Culture* dapat berpengaruh dalam menghasilkan suatu keunggulan bersaing.

Pengujian **H3a** adalah Pengaruh *Re-engineer* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,248 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 3.569. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 3.569 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Keunggulan Bersaing memiliki peran sebagai mediasi penuh terhadap *Re-engineer* agar terjadinya pengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sehingga H3a dapat diterima. Dengan demikian maka UMKM yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dapat merespons perubahan dengan cepat terkait

rantai pasok dan juga telah memiliki stok cadangan ataupun pengamanan bahan baku dan juga mampu untuk memanfaatkannya dengan baik sehingga hal ini berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing sebagai mediasi. Dalam hal ini, aspek dari keunggulan bersaing merupakan kekuatan terhadap posisi tawar dengan harga yang bersaing. Selain itu, produk atau jasa yang ditawarkan juga sudah memiliki *value* kepada konsumen. UMKM juga telah mampu untuk bertindak dengan cepat sehingga mengurangi waktu pengiriman pesanan kepada konsumen. Dalam melakukan inovasi, UMKM juga telah mampu untuk terus berinovasi agar dapat meningkatkan produktivitas. Dan juga, UMKM telah memperkenalkan produk dan jasa secara cepat kepada para pesaing. Sehingga dengan terwujudnya aspek-aspek tersebut, keunggulan bersaing dapat berpengaruh dengan baik terhadap kemunculan suatu kinerja perusahaan.

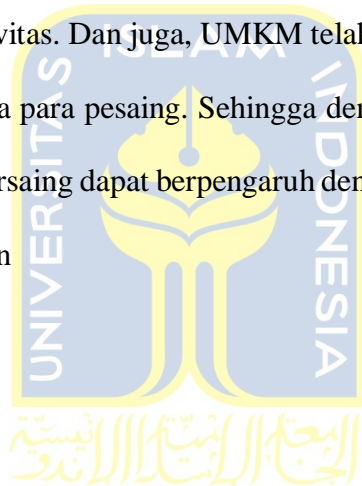
Pengujian **H3b** Pengaruh *Agility* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar -0,067 nilai *p-values* sebesar 0,307 dan t-statistik sebesar 1.022. Nilai *p-values* 0,307 lebih dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 1.022 kurang dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Agility* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing sehingga H3b ditolak. Dengan demikian, ditemukan bahwa tidak adanya pengaruh keunggulan bersaing sebagai mediasi terhadap kinerja perusahaan pada UMKM di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dalam kekuatan terhadap harga yang bersaing, produk/jasa serta inovasi dan memperkenalkan produk dengan cepat.

Pengujian **H3c** yakni Pengaruh *Collaboration* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,108 nilai *p-values* sebesar 0,036 dan t-statistik sebesar 2.101. Nilai *p-values* 0,036 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 2.101 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Collaboration* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing sehingga H3c dapat diterima. Dengan adanya keunggulan bersaing, pengaruh rasa percaya dalam membentuk suatu kerja sama baik dalam suatu organisasi maupun kepada seluruh mitra dalam rantai pasok. Selain itu, pertukaran informasi telah memegang peranan penting sehingga informasi dapat diterima dan berjalan dengan baik kepada setiap UMKM.

Pengujian **H3d** yakni yakni Pengaruh *SCRM Culture* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,244 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 4.052. Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik sebesar 4.052 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *SCRM Culture* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing sehingga H3d dapat diterima. Keunggulan bersaing pada bagian ini telah memunculkan peran kepemimpinan yang merupakan salah satu faktor penting dalam menjalankan UMKM dan telah memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan secara cepat agar terus berinovasi.

Pengujian **H4** adalah Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,545 nilai *p-values* sebesar 0,000 dan t-statistik sebesar 6.483 Nilai *p-values* 0,000 kurang dari 0,05 dan nilai t-

statistik sebesar 6.483 lebih dari dari t-tabel 1.960. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Keunggulan Bersaing berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sehingga H4 dapat diterima. Dengan demikian maka UMKM yang ada di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta telah memiliki kekuatan terhadap posisi tawar dengan harga yang bersaing. Selain itu, produk atau jasa yang ditawarkan juga sudah memiliki *value* kepada konsumen. UMKM juga telah mampu untuk bertindak dengan cepat sehingga mengurangi waktu pengiriman pesanan kepada konsumen. Dalam melakukan inovasi, UMKM juga telah mampu untuk terus berinovasi agar dapat meningkatkan produktivitas. Dan juga, UMKM telah memperkenalkan produk dan jasa secara cepat kepada para pesaing. Sehingga dengan terwujudnya aspek-aspek tersebut, keunggulan bersaing dapat berpengaruh dengan baik terhadap kemunculan suatu kinerja perusahaan



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh *supply chain resilience* terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing UMKM di Yogyakarta, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa, di antara Kemampuan *Supply Chain Resilience*, *Agility* memiliki hubungan langsung dan signifikan secara statistik terhadap kinerja perusahaan tetapi tidak pada keunggulan bersaing. *Re-engineer* menunjukkan efek yang tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan tetapi berbanding terbalik terhadap keunggulan bersaing yang memiliki pengaruh signifikan dan terakhir *Collaboration* dan *SCRM Culture* yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing.

Hasil dari Pengaruh langsung *Supply Chain Resilience* pada keunggulan kompetitif (H4a) dan *Supply Chain Resilience* pada kinerja perusahaan (H4b) digunakan untuk mengevaluasi hubungan mediasi. Menurut hasil pada Tabel V maka disimpulkan bahwa, *Re-engineer* memiliki efek **mediasi penuh** pada kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing, untuk variabel *Agility* **tidak ada mediasi** pada kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing serta terjadi mediasi **parsial** pada variabel *Collaboration* dan *SCRM Culture*

## 5.2 Implikasi Manajerial

Perusahaan harus dapat menyesuaikan, mengintegrasikan, serta mengonfigurasi ulang, sumber daya dan kemampuan untuk menghadapi lingkungan SC yang tidak pasti. Untuk mengenali ancaman dan membuat perubahan terkait organisasi harus mengidentifikasi lingkungan SC mereka dan mengambil tindakan dalam hal fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi. Namun, ketahanan dalam suatu perusahaan sepenuhnya tergantung pada seluruh pilar yang terlibat. Secara khusus, manajer yang terlibat langsung dalam SC dan operasi harian harus memiliki pemahaman yang tepat tentang bisnis dan pola perubahannya untuk dapat beradaptasi dan menciptakan lingkungan yang tangguh dalam organisasi (Kamalahmadi & Parast, 2016a) Hasil penelitian ini membuktikan bahwa SCRes membentuk struktur utama dan tulang punggung dalam pengembangan faktor ketahanan di industri. Berdasarkan teori dan hasil, kami menyarankan bahwa:

- 1) Bagi perusahaan, perusahaan harus fokus pada pembentukan SCRes dengan mempertimbangkan pengembangan program kesadaran risiko, pelatihan yang tepat untuk manajemen risiko, dan pengembangan kebijakan, prosedur, dan praktik yang diperlukan. Secara bersamaan, mereka harus mengembangkan kemampuan inovasi mereka untuk bertahan dan memfasilitasi pertumbuhan. Melalui pengembangan SCRes yang kuat, kemampuan lain juga dapat dikembangkan untuk memitigasi risiko SC dan meningkatkan kinerja perusahaan.
- 2) Berdasarkan hasil, kami juga menyarankan UMKM untuk mempertimbangkan guna meningkatkan kemampuan fleksibel dan



kapasitas perusahaan dengan mempertimbangkan faktor risiko internal dan eksternal yang mereka hadapi dalam SC mereka, misalnya kenaikan harga bahan baku, pergolakan politik, peraturan, dan lain sebagainya. UMKM harus membangun hubungan vertikal yang lebih dekat (integrasi dengan pelanggan, saluran internal lintas fungsi dan dengan pemasok) dan kolaborasi horizontal (kolaborasi dengan pesaing dan bukan pesaing), yang terpenting agar mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan peluang mereka. Oleh karena itu, UMKM harus memperhatikan peningkatan kemampuan mereka untuk merespons perubahan pasar, dan membangun budaya manajemen risiko yang efektif. Disamping itu, pembagian informasi yang tepat juga harus difasilitasi. Singkatnya, jika dapat menerapkan dan mengembangkan empat jenis ketahanan secara bersamaan, probabilitas UMKM untuk mencapai kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing akan meningkat

- 3) Bagi Peneliti yang akan datang dapat mencoba memvalidasi dan menggunakan model konseptual yang sama dengan sampel besar dalam populasi perusahaan yang diperluas. Investigasi lebih lanjut juga dapat diperluas ke usaha kecil dan menengah dalam ekonomi selain perusahaan skala dan sektor yang lebih luas.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan dalam penelitian utama yang ingin penulis paparkan dalam makalah ini adalah kurangnya konseptualisasi dan tidak tersedianya skala

pengukuran yang komprehensif untuk SCRes. Kami mendasarkan perkembangan ini pada landasan teoritis yang kuat. Di antara dimensi SCRe, kami menganggap SCRes sebagai pendorong utama kinerja perusahaan dan mengukur *Re-engineer*, *Agility*, *Collaboration* dan *SCRM Culture* dengan kepemimpinan dan inovasi. Seperti yang kami sebutkan, penelitian empiris perihal SCRes yang jarang dan masih sedikit perhatian maka studi ini diharapkan bisa memperluas literatur tentang SCR secara komprehensif dan menyelidiki pengaruh mediasi. Penulis mengidentifikasi bahwa SC harus memiliki fitur yang tangguh untuk mendeteksi, mengonfigurasi ulang, serta mengubah sumber dayanya sejalan dengan ketidakpastian SC untuk mengatasi perubahan turbulen tersebut guna mendapatkan kinerja yang berkelanjutan.

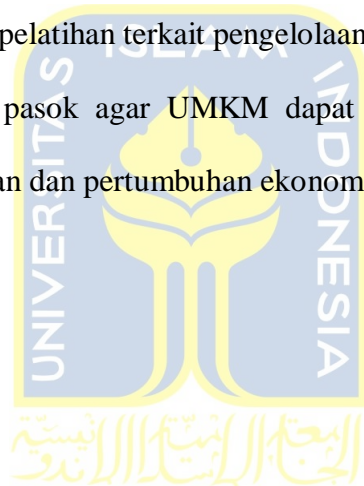
#### 5.4 Saran

Berikut adalah saran dari penulis untuk penelitian ini :

- 1) Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya mengenai ketahanan rantai pasokan, kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing pada Usaha Menengah, Kecil, dan Menengah. Kemudian untuk peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti dengan variabel yang sama dianjurkan untuk menambahkan variabel lain bisa sebagai variabel bebas, mediasi, atau moderasi dan memperbanyak jumlah *sample* serta cakupan serta yang lebih meluas.
- 2) Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan yang akan digunakan pelaku bisnis, khususnya pelaku UMKM dalam mengembangkan bisnisnya.

Pelaku UMKM dapat memperhatikan ketahanan rantai pasokan yang diberikan kepada pelanggan karena dapat meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki UMKM. Selain itu, UMKM juga dapat lebih memperhatikan keunggulan bersaing karena dapat meningkatkan kinerja perusahaan. UMKM hendaklah dapat meningkatkan ketangkasan *supply chain* yang dimiliki agar dapat beradaptasi selalu dengan kondisi ekonomi terkini.

- 3) Dinas Koperasi dan UMKM DIY dan juga pemerintah terkait dapat dengan terus memfasilitasi dan membimbing para pelaku UMKM DIY melalui bentuk sosialisasi dan juga pelatihan terkait pengelolaan bisnis, sistem operasional dan hingga alur rantai pasok agar UMKM dapat memiliki ketangkasan dalam menyikapi perubahan dan pertumbuhan ekonomi yang berjalan dengan cepat



## DAFTAR PUSTAKA

- Abeyssekara, N. & Wang, H., 2019. Effect of Supply Chain Resilience on Firm Performance and Competitive Advantage: A Study of the Sri Lankan Apparel Industry. *Business Process Management Vol.25 No 7*, p. 1674.
- Admin, 2021. *Layanan Data Koperasi dan UMKM*. [Online] Available at: [https://sibakuljogja.jogjaprovo.go.id/publik/diy\\_map\\_umkm.php](https://sibakuljogja.jogjaprovo.go.id/publik/diy_map_umkm.php)
- Agarwal, A., Shankar, A. & Tiwari, M., 2007. Modeling agility of supply chain. Vol. 36 No. 4,( pp. 443-457.).
- Agung & Widhi, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pandiva Buku.
- Andres, B. & Poler, R., 2013. Relevant Problem in Collaborative Processes of non-hierarchical Manufacturing Networks. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6((3)).
- Andrews, K., 1987. *The concept of corporate strategy*. 3rd edn ed. USA: Richard D. Irwin.
- Ansoff, H., 1965. *Corporate strategy*. 1st edition ed. USA: McGraw-Hill Inc.
- Arikunto & Suharsini, 2011. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Ayusandra, 2020. *Mahasiswa Rantau Pulang, Jogja Potensi Kehilangan hingga Rp 27,8 Miliar per Hari*. [Online] Available at: <https://kumparan.com/tugujogja/mahasiswa-rantau-pulang-jogja-potensi-kehilangan-hingga-rp-27-8-miliar-per-hari-1tsdowgLGb4/full>
- Barrat, M., 2004. Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, pp. 30 - 42.
- Beamon, B., 1999. Designing the Green Supply Chain. *Logistics Information Management*.
- Carvalho, H. & Azevedo, S. G., 2012. Agile and resilient approaches to supply chain management: influence on performance and competitiveness. *German Logistic Association*, p. 50.
- Chiung-Lin Liu, K.-C. S., 2017. Supply chain resilience, firm performance, and management policies in the liner shipping industry. *Transportation Research Part A*, pp. 1 - 18.
- Chopra, S. & Sodhi, M., 2004. Supply-chain breakdown. Vol. 46 No. 1(pp. 53-61).

- Chowdhury, M. & Quaddus, M., 2017. Supply chain resilience: conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*.
- Christopher, M., Mena, C., Khan, O. & Yurt, O., 2011. Approaches to managing global sourcing risk. *Supply Chain Management: An International Journal Vol. 16 No. 2*, pp. 67 - 81.
- Christopher, M. & Peck, H., 2004. BUILDING THE RESILIENT SUPPLY CHAIN. *International Journal of Logistics Management, Vol. 15, No. 2*, p. 2.
- Craighead, C., Blackhurt, J. & Rungtusanatham, M. e. a., 2007. The severity of supply chain disruptions: design characteristics and mitigation capabilities. *Decision Sciences*.
- David, F. R. & David, F. R., 2016. *Manajemen Strategi : Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing - Konsep*. Jakarta(Salemba Empat): s.n.
- Demmer, W., Vickery, S. & Calantone, R., 2011. Engendering resilience in small-and medium-sized enterprises (SMEs)a case study of Demmer Corporation. *Int. J. Prod. Res.*
- Dinas Koperasi dan UMKM, D., 2020. *Koperasi dan UMKM DIY*. [Online] Available at: [http://bappeda.jogjaprovo.go.id/dataku/pencarian\\_data/index](http://bappeda.jogjaprovo.go.id/dataku/pencarian_data/index) [Accessed 03 05 2022].
- Dobni, C., 2008. Measuring innovation culture in organizations. *Eur. J. Innov. Manag.*
- EIU, 2016. *EIU-July 2016 Sector Updates*,. s.l.:The Ceylon Chamber of Commerce.
- Faisal, M., Banwet, D. & Shankar, R., 2006. Supply chain risk mitigation: modeling the enablers. *Business Process Management Journal*.
- Francis, V., 2008. Supply chain visibility: lost in translation?'. *Supply Chain Management An International Journal*.
- Ghozali, I., 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C. & Sarstedt, M., 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) 2nd edn*. Los Angeles: Sage.
- Haraguchi, M., Lall, M. & Watanabe, K., 2016. Building private sector resilience: Directions after the 2015 Sendai framework. *Journal of Disaster Research*.
- Heizer, J. & Render, B., 2010. *Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat.

- Holweg, M., 2005. An Investigation Into Supplier Responsiveness. *International Journal of Logistics Management*, Volume 16(1), pp. 96-119.
- Hurley, R. & Hult, G., 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, pp. 62, 42-54.
- Indrajit & Djokopranoto, 2011. *Strategi Manajemen Pembelian dan Supply Chain*. Jakarta: Grasindo.
- Indrawati, 2015. *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Bandung: Aditama.
- Johnson, M. & Templar, S., 2011. The relationships between supply chain and firm performance: the development and testing of a unified proxy. Vol. 41 No. 2(pp. 88-103).
- Juttner, U. & Maklan, S., 2011. Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *study, Supply Chain Management: An International Journal*.
- Kamalahmadi, M. & Parast, M., 2016a. A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: major findings and directions for future research. *International Journal of Production Economics*, Vol. 171 No. 1.
- Kamalahmadi, M. & Parast, M., 2016b. A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: major findings and directions for future research. *International Journal of Production Economics*, Vol 2.
- Kamalahmadi, M. & Parast, M. M., 2015. A review of the literature on the principles of enterprise and supply chain resilience: Major findings and directions for future research. *Int. J. Production Economics*, p. 117.
- Kirstin Scholten, S. S., 2014. The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal* 20/4, pp. 471 - 484.
- Kotler, P. & Armstrong, G., 2017. Principles of marketing. *Pearson*.
- Kuhn, A. & Youngberg, B., 2002. The need for risk management to evolve to assure a culture of safety. Vol. 11 No. 2(pp. 158-162).
- Kusmantini, T., 2021. Gaining Supply Chain Resilience and Performance Sustainability through Supply Chain Agility in Furniture SMEs in Yogyakarta. *International Journal of Social Science and Business* Vol. 5, pp. 392 - 398.
- Liu, C. & Shang, C., 2018. Supply chain resilience, firm performance and management policies in the liner shipping industry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*.

- Liu, C., Shang, K. & Lim, T., 2018. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*.
- Lu, H., Mangla, S. & Hernandez, J., 2020. Key operational and institutional factors for improving food safety: A case study from Chile. *Production Planning & Control*.
- Ma, H., 2000. Competitive Advantage and Firm Performance. *Competitiveness Review*, 10(2), pp. 15-32.
- Maklan, S. & Juttner, U., 2011. Supply chain resilience in the global financial crisis: an empirical study. *Supply Chain Management International Journal*, pp. 246 - 259
- Mandal, S., 2012. An empirical investigation into supply chain resilience. *IUP J. Supply Chain Manag.*, pp. IX (4), 46–61.
- Martins, E. & Martins, N., 2002. An organizational culture model to promote creativity and innovation. *SA J. Ind. Psychol.*
- Melnyk, S., Closs, D. & Griffis, S., 2014. Understanding supply chain resilience. *Supply Chain Manag.*
- Mohd Helmi Ali a, f., N. S. b., N. K. a., K. H. T. c., M.-L. T. a., M. K., 2021. Supply chain resilience reactive strategies for food SMEs in coping to COVID-19 crisis. *Trends in Food Science & Technology*, pp. 94 - 102.
- Nkwabi, J., 2019. Supply chain management constraints in Tanzanian small and medium enterprises. *African Journal Business Management*, Volume 13(6), pp. 564-570.
- Pettit, T. & Croxton, K., 2013. Ensuring supply chain resilience: development and implementation of an assessment tool. *Journal of Business Logistics*.
- Ponomarov, S. & Holcomb, M., 2009. Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*.
- Porter, M., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free press.
- Pujawan, I. N. & Mahendrawati, E., 2010. *Supply Chain Management*. Surabaya: Guna Widya.
- Rice, J. & Caniato, F., 2003. Building a secure and resilient supply network. *Supply Chain Manag.*
- Santos-Vijande, M. & Alvarez-Gonzalez, L., 2007. Innovation and organizational innovation in total quality oriented firms: the moderating role of market turbulence. *Technovation*.

- Scholten, K., Scott, P. & Fyness, B., 2014. Mitigation processes antecedents for building supply chain resilience. 19(2), pp. 211–228(10.1108/SCM-06-2013-0191.).
- Sekaran, U. & Bougie, R., 2017. *Metode Penelitian untuk Bisnis, edisi 6*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sharifirad, M. & Ataei, V., 2012. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadersh. Organ.*
- Sheffi, Y., 2005. Building a Resilient Supply Chain. *Harvard Business Review Vol 1 No 8*, pp. 1 - 11.
- Sinha, P. & Whitman, L., 2004. Methodology to mitigate supplier risk in an aerospace supply chain. *Supply Chain Management*.
- Skipper, J. & Hanna, J., 2009. Minimizing supply chain disruption risk through enhanced flexibility. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 39 No. 5*, pp. 404 - 427.
- Soegoto, E., 2018. Implementing Laravel framework websites as brand image in higher-education institution. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, pp. Vol. 407, 1-7.
- Soni, U. & Jain, V., 2011. Minimizing the vulnerabilities of supply chain: a new framework for enhancing the resilience. *Proceeding of the 2011 IEEE IEEM*, pp. 933-939.
- Stevenson, M. & Spring, M., 2007. Flexibility from a supply chain perspective: definition and review. *International Journal of Operations and Production Management*.
- Stonebreak, P. W. & Leoung, K. G., 1994. *Operations Strategy*. USA: Focusing on Competitive Excellence.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suhong Li, B. R. N. S. R., 2006. The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega 34*, pp. 107 - 124.
- Swafford, P., Ghosh, S. & Murthy, N., 2008. Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *International Journal of Production Economics*.
- Syahrin, 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Penerbit Citapustaka Media.



- Taouab, O. & Issor, Z., 2019. Firm Performance : Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal*, pp. 93 - 106.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Volume 1.
- Tracey, M. & Vonderembse, M., 1999. Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 17, pp. 411-428.
- Tse, Zhang, Y. & Akhtar, M., 2016. Embracing supply chain agility: an investigation in the electronics industry. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Wagner, S., 2015. Structural drivers of upstream supply chain complexity and the frequency of supply chain disruptions. *J. Oper. Manag.*, pp. 215 - 228.
- Waters, D., 2007. *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics*. London: Kogan Page Limited.
- Weligodapola, M. & Madhavika, N., 2021. Fostering Resilience of SMEs to Supply Chain Disruptions: The Role of Relationships. *SLIIT Business Review*, 2021 Vol. 01, No. 02, p. 2021.
- Whipple, M. J. & Russell, D., 2007. Building Supply Chain Collaboration: A Typology of Collaborative Approaches. *The International Journal of Logistics Management*, 18((2)).
- Wicher, P. & Lenort, R., 2012. The ways of creating resilient supply chains, [CD-ROM]. In: Proceedings of CLC 2012. *Carpathian Logistics Congress*, pp. 688-694.
- Wieland, A. & Wallenburg, C., 2013. The influence of relational competencies on supply chain resilience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Wilding, R., 2013. Supply chain temple of resilience. *Logist. Transp. Focus*.
- Yao, Y. & Meurier, B., 2012. Understanding the supply chain resilience: a Dynamic Capabilities approach. *Proceedings of 9th International meetings of Research in Logistics*, pp. 1 - 17.



Hal: **Pengisian Kuesioner**

Yogyakarta, Oktober 2022

Kepada Yth. Bapak/ ibu

Pimpinan Perusahaan

Di Tempat

*Assalamualaikum* Wr. Wb

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (S1) di Fakultas Bisnis dan Ekonomika jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia, saya bermaksud mengadakan penelitian dalam menyusun skripsi tentang “Efek Supply Chain Resilience Terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing: Studi Empiris UMKM di Kota Yogyakarta.”

Sehubungan dengan maksud di atas, maka saya selaku penyusun berharap bantuan partisipasi dari Bapak/ Ibu untuk bersedia meluangkan waktu dalam menjawab pertanyaan- pertanyaan dalam lembar kuesioner yang terlampir pada halaman berikut, yang menjadi sampel dari penelitian ini adalah usaha pengolahan tingkat kecil dan menengah. Pernyataan- pernyataan berikut dimaksudkan hanya untuk keperluan memperoleh data yang saya perlukan dalam penyusunan skripsi, adapun jumlah sampel perusahaan yang saya perlukan berjumlah 100 perusahaan dan data yang diperoleh tersebut tidak akan dipergunakan untuk keperluan lain serta kerahasiaannya terjamin, untuk Informasi pengisian kuesioner ini dapat menghubungi saya Gifari Rizki Putranto (082137174922). Akhir kata, atas bantuan dan partisipasi Bapak/ Ibu, saya ucapkan terimakasih.

*Wassalamualaikum* Wr. Wb

Hormat Saya,

Peneliti

## Lampiran 1

(Gifari Rizki Putranto)

NIM : 18311029

### DATA RESPONDEN

Mohon diisi semua pertanyaan di bawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai. Kuesioner ini kami sebarakan guna tugas akhir dan kami tidak akan menyebarkan jawaban karena bersifat pribadi.

1. Jenis Kelamin :

2. Nama Perusahaan :

3. Karakteristik usaha yang dijalani :



- a. Kuliner
- b. Tekstil
- c. Herbal & Kosmetik
- d. Kerajinan

4. Umur Perusahaan :

- a. <5 Tahun
- b. 5-10 Tahun
- c. 10-15 Tahun
- d. >15 Tahun

5. Jumlah Karyawan :

- a. 10-20 Orang
- b. >20 Orang

6. Jumlah Modal : a. Rp50.000,000 - Rp100.000,000  
 b. >Rp100.000,000


**Keterangan:**

Berilah tanda checklist (√) sesuai dengan pilihan jawaban yang ada pada kolom yang tersedia. Penelitian ini dilakukan skala sebagai berikut:

**STS:** Sangat Tidak Setuju (1)

**SS:** Sangat Setuju (5)

**Supply Chain Resilience**

No	Pernyataan	STS SS 				
		1	2	3	4	5
<i>Re-engineer</i>						
1	UMKM kami mampu untuk merespons perubahan dengan cepat terkait rantai pasok					
2	UMKM kami memiliki dan mampu memanfaatkan stok cadangan/pengamanan bahan baku					
<i>Agility</i>						
1	Rantai pasokan kami mampu merespons dengan cepat terkait data dan informasi yang relevan terkait logistik dan rantai pasok					
2	kami mampu dengan cepat mengambil tindakan korektif ketika gangguan terdeteksi pada rantai pasok (Pandemi/Bencana alam)					
<i>Collaborations</i>						
1	Kami memiliki rasa percaya dalam bekerja sama baik di dalam organisasi maupun di seluruh mitra dalam rantai pasokan (Supplier/distributor)					
2	Pertukaran informasi dalam organisasi dan di seluruh mitra merupakan peran yang penting agar informasi dapat diterima secara relevan					
<i>SCRM Culture</i>						

1	Peran kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam meninjau kebijakan dan praktik bisnis					
2	UMKM perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan secara cepat agar terus berinovasi					

### Kinerja Perusahaan

No	Pernyataan	STS SS ←————→				
		1	2	3	4	5
Kinerja Perusahaan						
1	Kami mendapatkan keuntungan dari produk yang dijual di pasaran					
2	Kami mampu menghasilkan peningkatan dalam penjualan produk					
3	Kami mampu memenuhi permintaan pasar secara kompetitif					
4	kami mampu dalam menghasilkan tingkat pengembalian investasi sesuai dengan yang di harapkan					
5	Dalam Profitabilitas keseluruhan, kami mampu mencapai sesuai dengan yang di harapkan					

### Keunggulan Bersaing

No	Pernyataan	STS SS ←————→				
		1	2	3	4	5
Keunggulan Bersaing						
1	UMKM memiliki kekuatan posisi tawar dengan harga yang bersaing					
2	Produk atau jasa yang ditawarkan memiliki <i>Value</i> kepada konsumen					
3	UMKM mampu secara cepat untuk melakukan pengiriman pesanan kepada konsumen					
4	Dengan meningkatkan inovasi berdampak pada produktivitas UMKM kami					

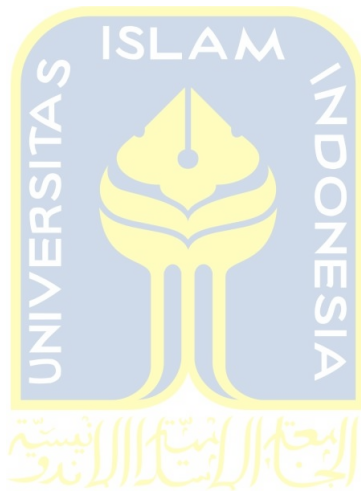
5	UMKM mampu memperkenalkan produk/jasa secara cepat dari para pesaing					
---	--	--	--	--	--	--







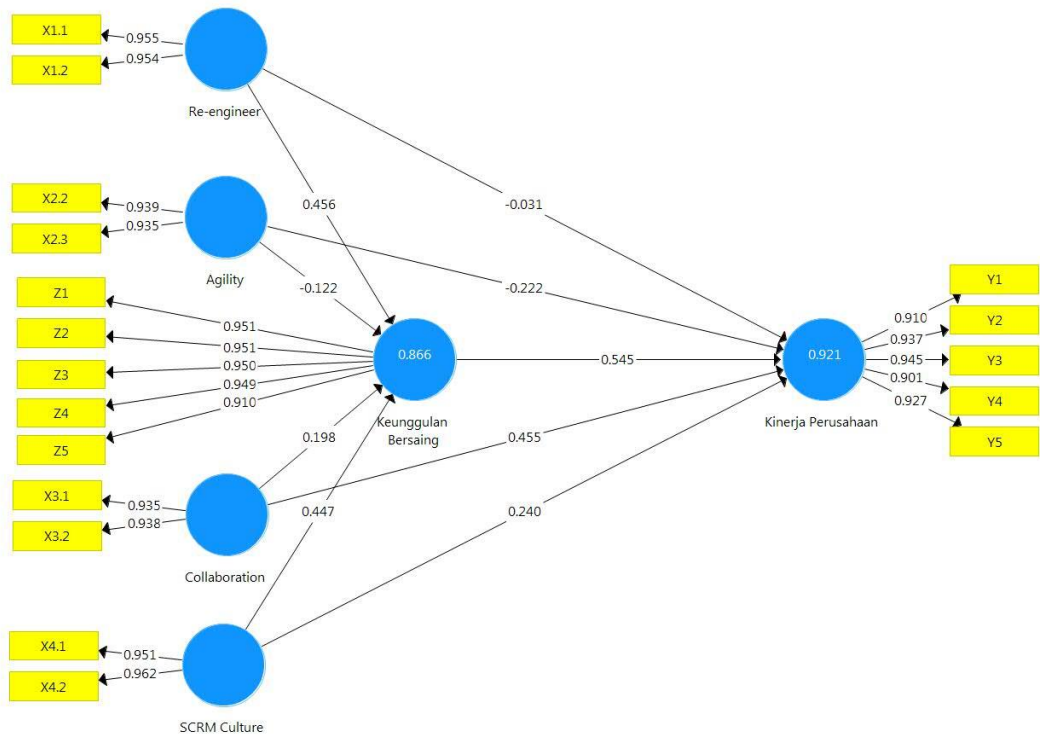
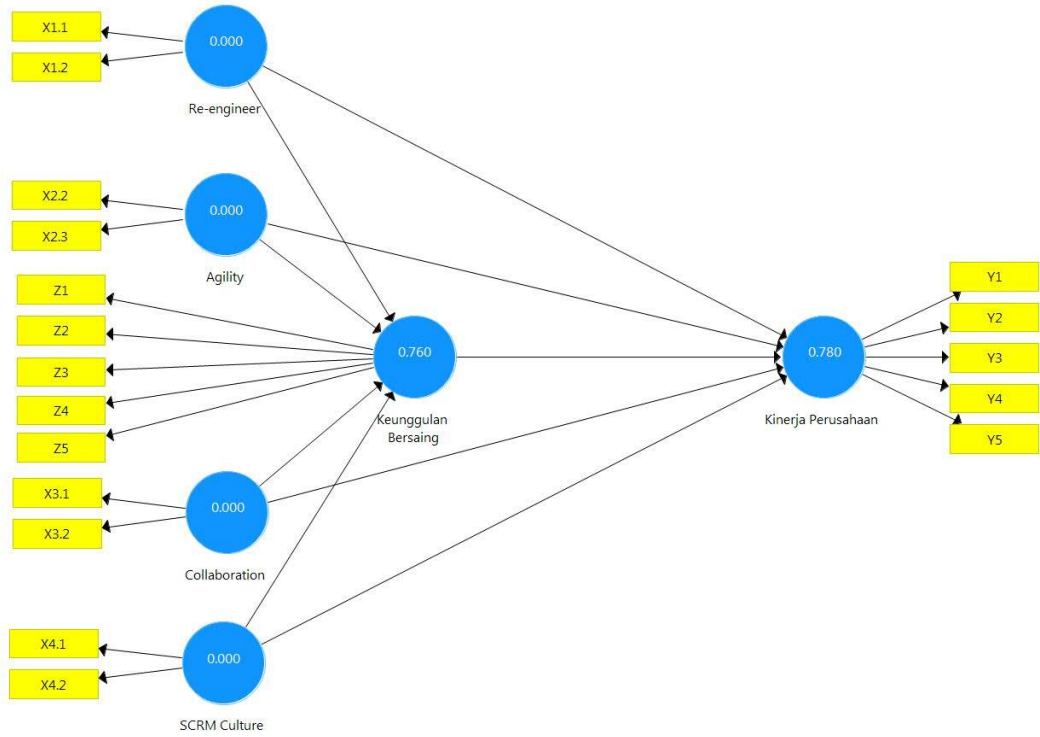
3.000	4.000	4.000	4.000	3.000	3.000	4.000	4.000	3.000	3.000	3.000	4.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000	3.000
4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000
4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000
5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000
3.000	3.000	4.000	3.000	4.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.000	3.000	4.000	3.000
3.000	3.000	4.000	3.000	3.000	3.000	4.000	3.000	3.000	3.000	4.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000
5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	4.000	4.000	4.000	5.000
4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	5.000
5.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	5.000
3.000	3.000	3.000	4.000	3.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	4.000	4.000
3.000	4.000	4.000	3.000	4.000	3.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000
4.000	5.000	4.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000
1.000	2.000	1.000	2.000	2.000	1.000	2.000	1.000	1.000	2.000	1.000	2.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000



### Lampiran 3: Statistik Deskriptif

Indikator	Rata-Rata	Median	Minimum	Maksimum	Standar Deviasi
X1.1	3.64	4	1	5	0.975
X1.2	3.80	4	1	5	1.058
X2.2	3.76	4	1	5	1.069
X2.3	3.80	4	1	5	0.980
X3.1	3.74	4	2	5	0.879
X3.2	3.79	4	1	5	1.052
X4.1	4.00	4	1	5	0.980
X4.2	3.92	4	1	5	1.129
Y1	3.76	4	1	5	1.031
Y2	3.92	4	1	5	1.129
Y3	3.96	4	1	5	1.148
Y4	4.00	4	2	5	1.020
Y5	4.04	4	1	5	1.038
Z1	3.92	4	1	5	1.163
Z2	3.96	4	1	5	1.148
Z3	3.92	4	1	5	1.093
Z4	4.12	4	1	5	1.032
Z5	4.04	4	1	5	1.076

### Lampiran 4: Model Struktur Penelitian dan Pengukuran



**Lampiran 4: Validitas Konvergen**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Loading Factor</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Re-engineer</b>	<b>X1.1</b>	<b>0.955</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.2</b>	<b>0.954</b>	<b>Valid</b>
<b>Agility</b>	<b>X2.1</b>	<b>0.939</b>	<b>Valid</b>
	<b>X2.2</b>	<b>0.935</b>	<b>Valid</b>
<b>Collaboration</b>	<b>X3.1</b>	<b>0.935</b>	<b>Valid</b>
	<b>X3.2</b>	<b>0.938</b>	<b>Valid</b>
<b>SCRM Culture</b>	<b>X4.1</b>	<b>0.951</b>	<b>Valid</b>
	<b>X4.2</b>	<b>0.962</b>	<b>Valid</b>
<b>Kinerja Perusahaan</b>	<b>Y1</b>	<b>0.910</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y2</b>	<b>0.937</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y3</b>	<b>0.945</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y4</b>	<b>0.901</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y5</b>	<b>0.927</b>	<b>Valid</b>
<b>Keunggulan Bersaing</b>	<b>Z1</b>	<b>0.951</b>	<b>Valid</b>
	<b>Z2</b>	<b>0.951</b>	<b>Valid</b>
	<b>Z3</b>	<b>0.950</b>	<b>Valid</b>
	<b>Z4</b>	<b>0.949</b>	<b>Valid</b>
	<b>Z5</b>	<b>0.910</b>	<b>Valid</b>

### Lampiran 5: Validitas Diskriminan

#### Nilai Fornell-Larcker Criterion

	<i>Agility</i>	<i>Collaboration</i>	<b>Keunggulan bersaing</b>	<b>Kinerja perusahaan</b>	<i>Re- engineer</i>	<i>SCRM Culture</i>
<i>Agility</i>	<b>0.937</b>					
<i>Collaboration</i>	0.901	<b>0.936</b>				
<b>Keunggulan bersaing</b>	0.868	0.859	<b>0.942</b>			
<b>Kinerja perusahaan</b>	0.846	0.907	0.929	<b>0.924</b>		
<i>Re-engineer</i>	0.909	0.836	0.884	0.829	<b>0.954</b>	
<i>SCRM Culture</i>	0.890	0.874	0.892	0.900	0.836	<b>0.957</b>

#### Nilai Loading Silang (Cross Loading)

Indikator	Agility	Collaboration	<b>Keunggulan Bersaing</b>	<b>Kinerja Perusahaan</b>	Re- engineer	SCRM Culture
<b>X1.1</b>	0.834	0.798	0.851	0.788	<b>0.955</b>	0.798
<b>X1.2</b>	0.901	0.797	0.836	0.795	<b>0.954</b>	0.798
<b>X2.2</b>	<b>0.939</b>	0.821	0.850	0.784	0.878	0.807
<b>X2.3</b>	<b>0.935</b>	0.868	0.776	0.801	0.824	0.861
<b>X3.1</b>	0.846	<b>0.935</b>	0.772	0.861	0.758	0.766
<b>X3.2</b>	0.841	<b>0.938</b>	0.836	0.837	0.806	0.868
<b>X4.1</b>	0.830	0.815	0.794	0.806	0.735	<b>0.951</b>
<b>X4.2</b>	0.871	0.855	0.907	0.910	0.858	<b>0.962</b>
<b>Y1</b>	0.716	0.788	0.865	<b>0.910</b>	0.735	0.875
<b>Y2</b>	0.797	0.861	0.845	<b>0.937</b>	0.710	0.875
<b>Y3</b>	0.789	0.834	0.899	<b>0.945</b>	0.797	0.861
<b>Y4</b>	0.817	0.846	0.823	<b>0.901</b>	0.787	0.758
<b>Y5</b>	0.792	0.861	0.860	<b>0.927</b>	0.805	0.784
<b>Z1</b>	0.826	0.817	<b>0.951</b>	0.910	0.813	0.849

<b>Z2</b>	0.844	0.831	<b>0.951</b>	0.875	0.869	0.879
<b>Z3</b>	0.765	0.776	<b>0.950</b>	0.837	0.790	0.795
<b>Z4</b>	0.811	0.755	<b>0.949</b>	0.867	0.872	0.830
<b>Z5</b>	0.840	0.865	<b>0.910</b>	0.887	0.817	0.848



## Lampiran 6

### Lampiran 6: Uji Reliabilitas

#### Nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability

	<i>Cronbach's alpha</i>	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Dickstrak (AVE)
<i>Agility</i>	0.861	0.935	0.878
<i>Collaboration</i>	0.859	0.934	0.876
Keunggulan bersaing	0.968	0.975	0.888
Kinerja Perusahaan	0.957	0.967	0.854
<i>Re-engineer</i>	0.902	0.953	0.911
<i>SCRM Culture</i>	0.908	0.956	0.916



**Lampiran 7: Inner Model**

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Keunggulan Bersaing (Z)	0.866	0.860
Kinerja Perusahaan (Y)	0.921	0.917

**Lampiran 8: Effect Size**

	Keunggulan Bersaing (Z)	Kinerja Perusahaan (Y)
<i>Agility</i> (X2)	0.011	0.059
<i>Collaboration</i> (X3)	0.047	<b>0.408</b>
Keunggulan Bersaing (Z)		<b>0.505</b>
Kinerja Perusahaan (Y)		
<i>Re-engineer</i> (X1)	<b>0.264</b>	0.002
<i>SCRM Culture</i> (X4)	<b>0.265</b>	0.102

**Lampiran 9: Predictive Relevance**

**Tabel Predictive Relevance**

Variabel	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)	Keterangan
<b>Keunggulan Bersaing</b>	0.760	Memiliki nilai predictive relevance
<b>Kinerja Perusahaan</b>	0.780	Memiliki nilai predictive relevance



Lampiran 10: Pengaruh Langsung dan Mediasi

Tabel 4.18 Pengujian Hipotesis

Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
Re-engineer -> Kinerja Perusahaan	-0.031	-0.026	0.102	0.309	<b>0.758</b>
Agility -> Kinerja Perusahaan	-0.222	-0.232	0.089	2.493	<b>0.013</b>
Collaboration -> Kinerja Perusahaan	0.455	0.464	0.067	6.773	<b>0.000</b>
SCRM Culture -> Kinerja Perusahaan	0.240	0.234	0.082	2.923	<b>0.004</b>
Re-engineer -> Keunggulan Bersaing	0.456	0.452	0.094	4.828	<b>0.000</b>
Agility -> Keunggulan Bersaing	-0.122	-0.110	0.111	1.098	<b>0.273</b>
Collaboration -> Keunggulan Bersaing	0.198	0.190	0.092	2.148	<b>0.032</b>
SCRM Culture -> Keunggulan Bersaing	0.447	0.446	0.074	6.038	<b>0.000</b>
Re-engineer -> Keunggulan Bersaing -> Kinerja Perusahaan	0.248	0.247	0.070	3.569	<b>0.000</b>
Agility -> Keunggulan Bersaing -> Kinerja Perusahaan	-0.067	-0.061	0.065	1.022	<b>0.307</b>
Collaboration -> Keunggulan Bersaing -> Kinerja Perusahaan	0.108	0.102	0.051	2.101	<b>0.036</b>

<b>SCRM Culture -&gt; Keunggulan Bersaing -&gt; Kinerja Perusahaan</b>	0.244	0.245	0.060	4.052	<b>0.000</b>
<b>Keunggulan Bersaing -&gt; Kinerja Perusahaan</b>	0.545	0.546	0.084	6.483	<b>0.000</b>

