

STRATEGI KEMITRAAN DALAM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI (STUDI PADA PERUSAHAAN ROTAN KABUPATEN CIREBON)

Sudadi Pranata

Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer CIC Cirebon
Jl.Kesambi 202, Kota Cirebon, JawaBarat.Tlp: (0231)220250.
Email : sudadi.pranata@gmail.com

Abstrak

Keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi adalah alat ukur yang sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk bersaing di dalam industri. Manajemen Hubungan Para Pemasok, Manajemen Manufaktur, Pengembangan Produk dan Komersialisasi adalah alat atau sarana untuk mencapai tujuan di atas. Perusahaan harus mengelola para pemasok dengan sangat baik, memelihara proses manufacturing secara efisien, dan membuat pola pengembangan produk dan komersialisasi yang sesuai dengan selera pasar. Berdasarkan keterbatasan penelitian sebelumnya, maka dalam penelitian ini ditambahkan tentang keunggulan kompetitif yang memerankan peran positif sebagai variabel intervensi terhadap Manajemen Hubungan Antar Pemasok, Manajemen Manufaktur, Pengembangan Produk dan Komersialisasi bagi kinerja perusahaan atau organisasi.

Dari hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Hubungan Para Pemasok mempengaruhi Keunggulan Kompetitif, Manajemen Hubungan Para Pemasok tidak mempengaruhi Kinerja perusahaan atau organisasi, Manajemen Manufaturing tidak mempengaruhi Keunggulan Kompetitif, Manajemen Manufaturing tidak mempengaruhi Kinerja perusahaan atau organisasi, Pengembangan Produk dan Komersialisasi tidak mempengaruhi Kinerja organisasi atau perusahaan, Keunggulan Kompetitif tidak memerankan peran sebagai variabel intervensi terhadap Manajemen Hubungan Para Pemasok, Manajemen Manufaturing, Pengembangan Produk dan Komersialisasi terhadap Kinerja Perusahaan atau organisasi.

Kata kunci: kinerja perusahaan/organisasi, keunggulan kompetitif, manajemen hubungan para pemasok, manajemen manufaturing, pengembangan produk dan komersialisasi

Abstract

Competitive superiority and organization performance are important measurements for organization or company to compete in industry. Supplier Relationship Management, Manufacturing Management, Product Development and Commercialization are tools or means to achieve the goal above. Company must manage the suppliers well, maintain the manufacturing process efficiently, and make the patterns of product development and commercialization which fits the market's tastes. Based on the limitation of the previous study, so that in this research is added about the competitive superiority which plays positively as intervening variable for Supplier Relationship Management, Manufacturing Management, Product Development and Commercialization to Organization Performance.

From the analysis result, it can be concluded that the Supplier Relationship Management affect Competitive Superiority, supplier Relationship Management doesn't affect Organization Performance, Manufacturing Management doesn't affect Competitive Superiority, Manufacturing Management doesn't affect Organization Performance, Product Development and Commercialization doesn't affect Competitive Superiority, Product Development and Commercialization affects Organization Performance, Competitive Superiority doesn't play as an Intervening Variable for Supplier Relationship Management, Manufacturing Management, Product Development and Commercialization to the Organization Performance.

Keywords: organization performance, competitive superiority, supplier relationship management, manufacturing management, product development and commercialization.

1. Pendahuluan

Keunggulan bersaing suatu perusahaan akan lebih kuat atau lebih baik jika didukung dengan kinerja organisasi yang baik pula, selain itu manajemen hubungan dengan suplier, manajemen manufaktur, serta pengembangan produk dan komersialisasi juga akan sangat menentukan hubungan diatas. Perusahaan harus menentukan apa yang menjadi keunggulan bersaing mereka supaya perusahaan tersebut dapat fokus dalam

menjalankan strategi bisnisnya. Kinerja organisasi dalam hal ini bila organisasi atau perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan dalam industrinya, apakah menempati posisi yang bagus, yang aman atau sebaliknya. Kinerja organisasi ini sebagai ukuran posisi persaingan organisasi dalam industrinya. Manajemen hubungan dengan supplier merupakan aktivitas dimana perusahaan harus mengendalikan posisi tawarnya dengan supplier yang ada sehingga perusahaan dapat mengelola dengan baik hubungan dengan supplier yang diperlukan. Manajemen manufaktur merupakan aktivitas aliran proses manufaktur dalam perusahaan, dalam hal ini efektivitas, efisiensi, dan inovasi menjadi dasar utama. Pengembangan produk dan komersialisasi merupakan aktivitas perusahaan untuk mengeluarkan produk baru atas hasil survei dan analisis terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggan, yang mana hal ini akan memberikan pengaruh terhadap komersialisasi dari produk suatu perusahaan.

Kemitraan adalah suatu bentuk persekutuan atau perkongsian antara dua pihak atau lebih yang membentuk suatu ikatan kerjasama atas dasar kesepakatan dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas untuk memperoleh hasil yang lebih baik. Dengan strategi kemitraan yang baik diharapkan akan mampu mendorong keunggulan bersaing yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja organisasi.

Persaingan tidak hanya terjadi antar perusahaan, tetapi juga antara rantai pasokan yang satu dengan yang lain. Bagi banyak perusahaan, rantai pasokan menentukan bagian penting dari biaya dan kualitas produk, selain menawarkan kesempatan untuk meningkatkan respon dan melakukan diferensiasi. Manajemen rantai pasokan yang hebat memberikan sebuah peluang strategis yang besar untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Salazar, (2012) dari Ohio USA menunjukkan bahwa manajemen hubungan dengan supplier (*Supplier Responsibility Management*), manajemen manufaktur (*Manufacturing Flow Management*), dan proses pengembangan produk dan komersialisasi (*Product Development & Commercialization*) memiliki dampak positif pada keunggulan bersaing dan kinerja organisasi.

Penelitian yang serupa dilakukan oleh Arawati Agus (2008) dari Malaysia menunjukkan bahwa kemitraan pemasok strategis mampu meningkatkan kinerja kualitas produk dan akhirnya meningkatkan kinerja bisnis.

Sedangkan penelitian Lisda Rahmasari (2011) dari Fakultas Ekonomi Universitas AKI Semarang membuktikan bahwa Praktek *Supply Chain Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Praktek *Supply Chain Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian Kenneth W. Green Jr. (2008) menunjukkan bahwa kinerja logistik secara positif dipengaruhi oleh strategi manajemen rantai suplai dan logistik. Kinerja organisasi dan strategi manajemen rantai pasokan berdampak positif terhadap kinerja pemasaran, yang pada gilirannya berdampak positif kinerja keuangan. Baik strategi manajemen rantai suplai maupun kinerja logistik ditemukan berdampak langsung pada kinerja keuangan.

Berdasarkan penelitian terdahulu terutama penelitian Salazar (2012), penelitian ini terutama menambahkan keunggulan bersaing sebagai variable intervening bagi variable kinerja organisasi.

1.1. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah manajemen hubungan dengan supplier berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ?
2. Apakah manajemen hubungan dengan supplier berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing ?
3. Apakah manajemen manufaktur berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ?
4. Apakah manajemen manufaktur berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing ?
5. Apakah pengembangan produk dan komersialisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi ?
6. Apakah pengembangan produk dan komersialisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing ?
7. Apakah Keunggulan bersaing berperan secara positif sebagai variable intervening bagi Manajemen hubungan dengan supplier, Manajemen Manufaktur, Pengembangan Produk dan Komersialisasi terhadap Kinerja Organisasi ?

1.2. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh manajemen hubungan dengan supplier terhadap kinerja organisasi.
2. Untuk menganalisis pengaruh manajemen hubungan dengan supplier terhadap keunggulan bersaing.
3. Untuk menganalisis pengaruh manajemen manufaktur terhadap kinerja organisasi.
4. Untuk menganalisis pengaruh manajemen manufaktur terhadap keunggulan bersaing.

5. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan produk dan komersialisasi terhadap kinerja organisasi.
6. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan produk dan komersialisasi terhadap keunggulan bersaing.
7. Untuk menganalisis Keunggulan bersaing berperan secara positif sebagai variable intervening bagi Manajemen hubungan dengan supplier, Manajemen Manufaktur, Pengembangan Produk dan Komersialisasi terhadap Kinerja Organisasi.

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teori Penelitian ini ditujukan untuk pengembangan penelitian sebelumnya terutama penelitian dari Salazar (2012) dengan menambahkan variable Keunggulan bersaing berperan secara positif sebagai variable intervening bagi Manajemen hubungan dengan supplier, Manajemen Manufaktur, Pengembangan Produk dan Komersialisasi terhadap Kinerja Organisasi yang mana diharapkan hal tersebut akan menambah referensi terutama mengenai strategi kemitraan dalam *supply chain management* untuk meningkatkan kinerja organisasi.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan dan sumbangan pemikiran maupun masukan bagi perusahaan sehingga hal tersebut bisa digunakan sebagai panduan bagi industri manufaktur terutama industri rotan di Cirebon.

2. Kajian Pustaka

A. Kinerja Organisasi

Kinerja Organisasi adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan oleh suatu organisasi dengan hasil kerja. Goyal dalam Gani & Jermias, (2006) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: "*Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment*". Dari sini dapat difahami bahwa kinerja itu merupakan suatu proses atau cara melakukan proses tersebut dan juga merupakan tindakan penting yang harus dilakukan oleh organisasi.

Kinerja organisasi dilihat dari kualitas dari ukuran kinerja yang dilakukannya, ukuran-ukuran kinerja keuangan merupakan satu-satunya ukuran yang dianggap berkualitas tinggi, terkini dan dikaitkan dengan kompensasi. Selain itu kinerja perusahaan juga diukur dengan efisiensi operasi, kepuasan pelanggan, kinerja karyawan, dan inovasi atau perubahan (Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan; 2009).

B. Keunggulan Bersaing

Porter (1990:3) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya.

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut (Goyal, 2001) adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Strategi bersaing dimaksudkan untuk mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi yang langgeng ketika menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggan atau pembeli.

C. Manajemen Hubungan dengan Supplier

Manajemen Hubungan dengan Supplier sering juga disebut dengan manajemen rantai pasokan atau *supply chain management* (SCM). Manajemen rantai pasokan adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, pengubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan (Jay Heizer, Barry Render, 2011).

Ukuran performansi *Supply Chain Management*, mencakup aktivitas untuk menentukan (a) penyedia transportasi, (b) transfer uang secara kredit dan tunai, (c) para pemasok, (d) distributor, (e) utang dan piutang usaha, (f) pergudangan dan persediaan, (g) pemenuhan pesanan, serta (h) berbagi informasi pelanggan, prediksi, dan produksi (Jay Heizer, Barry Render, 2011).

Perusahaan harus memutuskan suatu strategi rantai pasokan dalam rangka memperoleh barang dan jasa dari luar. Salah satu strategi tersebut adalah pendekatan bernegosiasi dengan banyak pemasok dan mengadu satu pemasok dengan pemasok yang lain. Strategi kedua adalah mengembangkan hubungan kemitraan jangka panjang dengan sedikit pemasok untuk memuaskan pelanggan. Strategi ketiga adalah integrasi vertikal, dimana perusahaan dapat memutuskan untuk menggunakan integrasi balik secara vertikal dengan benar-benar membeli pemasok tersebut. Strategi keempat adalah kombinasi sedikit pemasok dengan integrasi vertikal yang dikenal sebagai keiretsu, dalam keiretsu pemasok menjadi bagian dari kesatuan perusahaan. Strategi kelima adalah

mengembangkan perusahaan maya yang menggunakan para pemasok sesuai dengan kebutuhan (Jay Heizer, Barry Render, 2011).

D. Manajemen Manufaktur

Manajemen Manufaktur adalah, aktivitas yang saling berhubungan untuk memproses/membuat suatu produk yang dimana didalam proses tersebut meliputi perancangan produk, pemilihan material, perencanaan proses, perencanaan produksi, manajemen, pemasaran, dan yang didalamnya melibatkan material, mesin, alat, dan tenaga kerja. Jadi Manajemen Manufaktur adalah, kumpulan metode yang digunakan untuk menentukan aktivitas yang dilakukan untuk suatu produk yang dimana didalam aktivitas itu melibatkan material, mesin, metode perencanaan, dan pemasaran (Mabert and Jacobs; 1991).

Menurut Mabert and Jacobs (1991) dalam lingkungan yang dinamik, industri manufaktur kelas dunia memiliki empat tujuan utama, yaitu: (a) memproduksi produk-produk berkualitas tinggi, (b) mempertahankan penyerahan produk tepat waktu, (c) meningkatkan produktivitas agar menjadi kompetitif dalam harga produk, dan (d) memberikan suatu struktur manufakturing yang fleksibel.

Schonberger and Knod (1994) menyatakan bahwa perusahaan perusahaan industri harus memiliki enam persyaratan agar mampu memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, yaitu: (a) menghasilkan produk berkualitas tinggi, (b) memiliki derajat fleksibilitas yang tinggi dalam hal perubahan volume dan spesifikasi produk, (c) memberikan tingkat pelayanan yang tinggi, (d) efisien dalam biaya produksi, (e) memiliki waktu tunggu yang pendek untuk memperoleh inovasi baru dan lebih baik dalam hal proses produksi dan memasuki pasar, dan (f) memiliki sedikit atau tanpa variabilitas dalam hal penyimpangan terhadap target.

E. Pengembangan Produk dan Komersialisasi

Sebuah strategi produk yang efektif menghubungkan keputusan produk dengan arus uang, dinamika pasar, siklus hidup produk, dan kemampuan organisasi. Sebuah perusahaan harus mempunyai dana untuk mengembangkan produk, memahami perubahan yang terus terjadi di pasar, mempunyai potensi yang diperlukan, dan juga sumber daya. Sistem pengembangan produk tidak hanya menentukan keberhasilan produk, tetapi juga masa depan perusahaan (Jay Heizer & Barry Render, 2011).

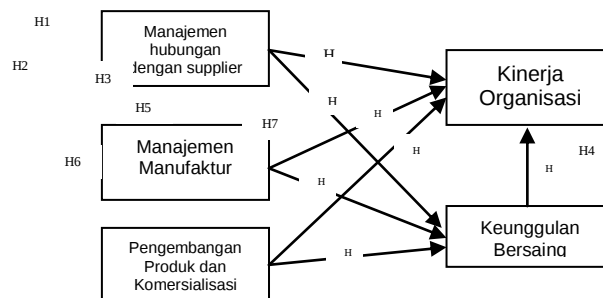
Produk baru adalah hasil dari pengembangan produk, produk baru berpeluang menawarkan nilai superior ke customer dan secara total produk baru dapat meningkatkan keberadaan produk. Produk baru diklasifikasikan menjadi; (a) Inovasi Transformasional, produk yang secara radikal baru dan penciptaan nilai yang substansial, (b) Inovasi Substansial, produk yang secara signifikan baru dan menciptakan nilai penting untuk customer, (c) Inovasi Incremental, produk baru yang menyediakan peningkatan performance atau nilai yang diterima lebih baik atau biaya lebih rendah (Kotler dan Keller 2007).

Konsep komersialisasi sendiri dapat dijelaskan sebagai proses pengembangan ide menjadi sebuah produk yang berharga atau memiliki nilai (komersial). Komersialisasi adalah proses pergerakan teknologi secara keseluruhan, mulai dari tahap konsep menuju tahap produksi produk, dan dari sana menuju penerimaan pasar dan penggunaannya (Reddy, 2009).

F. Hipotesis Penelitian

- H1 : Manajemen hubungan dengan supplier berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.**
- H2 : Manajemen hubungan dengan supplier berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.**
- H3 : Manajemen manufaktur berpengaruh secara positif terhadap keunggulan bersaing.**
- H4 : Manajemen manufaktur berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi.**
- H5 : Pengembangan produk dan komersialisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.**
- H6 : Pengembangan produk dan komersialisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.**
- H7 : Keunggulan bersaing berperan secara positif sebagai variable intervening bagi Manajemen hubungan dengan supplier, Manajemen Manufaktur, Pengembangan Produk dan Komersialisasi terhadap Kinerja Organisasi.**

H. Model Pengujian Hipotesis



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN DAN TEKNIK ANALISIS DATA

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian survey sedangkan berdasarkan tingkat eksplanasi, penelitian ini merupakan penelitian asosiatif.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di perusahaan eksportir rotan Kabupaten Cirebon, Jawa Barat.

3. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Nop. 2013-Juni 2014.

4. Obyek Penelitian

Obyek penelitian meliputi manajemen hubungan dengan supplier, manajemen manufaktur, pengembangan produk dan komersialisasi, keunggulan bersaing, dan kinerja organisasi.

5. Subyek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi sasaran penelitian adalah pimpinan perusahaan rotan di Kabupaten Cirebon.

6. Metode dan Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan rotan di Kabupaten Cirebon Jawa Barat, yaitu sejumlah 160 perusahaan eksportir rotan.

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah teknik *Structural Equation Modeling* (SEM). Penentuan jumlah sampel untuk SEM menurut Hair *et. al.*, (2006) adalah 5 sampai 10 kali parameter. Rumus untuk mencari jumlah parameter dalam suatu model SEM adalah :

$$\sum \text{factor loading} + \sum \text{koefisien jalur} = \text{jumlah parameter}$$

Dalam penelitian ini, memiliki faktor loading 26 dan 5 koefisien jalur sehingga ada 31 parameter.

Jumlah sampel untuk penelitian ini adalah 120 responden yang dihasilkan dari rumus *Slovin*.

7. Sumber Data

a. Data primer

Data yang diperoleh langsung dengan memberikan daftar pertanyaan secara tertulis (kuesioner) pada pimpinan perusahaan rotan yang merupakan pertanyaan mengenai manajemen hubungan dengan supplier, manajemen manufaktur, pengembangan produk dan komersialisasi, keunggulan bersaing, dan kinerja organisasi.

b. Data sekunder

Data yang diperoleh dari literatur maupun studi pustaka yang ada kaitannya dengan penelitian.

8. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan, maka penelitian ini dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner, dengan daftar pertanyaan yang disediakan untuk menjawab pertanyaan secara tertulis oleh responden.

B. Teknik Analisis Data

1. Skala Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran variabel dilakukan dengan skala Likert (Summated Ratings 1-5).

2. Structural Equation Modelling (SEM)

Metode analisis data dan pengujian hipotesis dengan *Structural Equation Model* (SEM). Dalam pengujian model dengan menggunakan SEM, terdapat tujuh langkah yang harus ditempuh, yaitu (Ferdinand, 2005):

1. Pengembangan model berbasis teori
2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*)
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan
4. Memilih Matriks Input dan Estimasi Model Kovarians atau Korelasi
5. Menilai Problem Identifikasi
6. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*
7. Interpretasi dan modifikasi Model

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Industri Rotan Kabupaten Cirebon

Produksi kerajinan dan mebel rotan Cirebon mulai bangkit lagi. Volume ekspor pun lumayan bagus, meski tak seperti pada masa keemasan industri ini (sebelum 2005). Industri rotan Cirebon bangkit kembali setelah pemerintah melalui Menteri Perdagangan menutup keran ekspor rotan mentah akhir 2011. Sementara sejak 2005-2011, produksi rotan di Cirebon mengalami mati suri akibat kebijakan Menteri Perdagangan sebelumnya yang membuka kran ekspor rotan mentah.

Pada zaman keemasan, volume ekspor kerajinan dan mebel rotan dari Cirebon mencapai 3.000 kontainer perbulan. Sekarang mulai bangkit, dengan jumlah rata-rata ekspor 1.200 kontainer per bulan (Asmindo Cirebon; 2013). Di Kabupaten Cirebon terdapat 1.150 pelaku industri rotan. Mereka butuh 5-6 ton rotan mentah untuk satu kontainer kerajinan dan mebel rotan. Sekarang rata-rata per bulan mengekspor 1.200 kontainer, artinya butuh 6.000-7.200 ton rotan mentah tiap bulannya. Kerajinan dan mebel rotan merupakan salah satu produk unggulan di Kabupaten Cirebon. Produk tersebut sebagian besar diekspor ke Amerika Serikat, Eropa, dan sejumlah negara Asia. Hanya sedikit produk rotan yang dijual di dalam negeri (Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Cirebon, 2013).

B. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini menggunakan sampel sebesar 155 responden dari perusahaan rotan berorientasi ekspor kabupaten Cirebon. Dari 155 responden tersebut sejumlah 120 mengembalikan kuesioner. Sisa 35 kuesioner tidak kembali.

Karakteristik responden :

Untuk pertanyaan mengenai kapasitas produksi pertahun, responden kebanyakan tidak bersedia untuk menjawab. Dari data yang dihimpun Asosiasi Mebel Kayu dan Rotan Indonesia (AMKRI, 2014) diperoleh data sebanyak 1200 kontainer perbulan. Sedangkan untuk jumlah karyawan diperoleh dari data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Cirebon (2014) untuk industri rotan sebanyak 2.023 tenaga kerja.

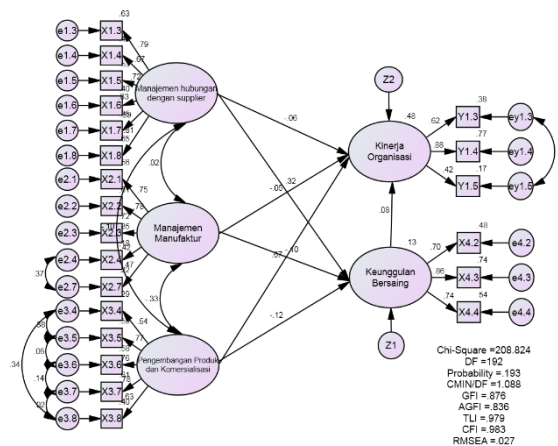
Tabel 1. Negara tujuan ekspor

Negara Tujuan	Jumlah	Prosentase
Amerika Serikat	47	39%
Asia	20	17%
Australia	9	8%
Eropa	38	32%
Timor Tengah	6	5%
Jumlah	120	

C. Analisis Data

1. Path Diagram

Penelitian ini menggunakan metode *Structur Equation Modeling* (SEM), dalam analisis SEM, perlu dibuatnya path diagram sebelum melakukan analisis dengan alat analisis AMOS :



Gambar 2. Path Diagram Model Specification

2. Structural Equation Modeling (SEM)

a. Uji Kesesuaian Model-Goodness-of-fit Test

Tabel 2. Goodness of Fit

Goodness of fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
χ^2 - Chi-Square	Diharapkan Kecil	208,824	χ^2 Tabel df (0,01,192) = 240,504 lebih besar dari 208,824 (kategori baik)
Probability	$\geq 0,05$	0,193	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,088	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,876	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,836	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0,979	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,983	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,027	Baik

a. Uji Reliability

Tabel 3. Uji Reliability

Construct	α
Manajemen hubungan dengan supplier	0,960
Manajemen manufaktur	0,966
Pengembangan produk dan komersialisas	0,969
Keunggulan Bersaing	0,914
Kinerja organisasi	0,939

Secara umum batas penerimaan *construct reliability* yaitu nilai koefisien α diatas 0,70. Berdasarkan perhitungan *construct reliability* seperti pada tabel 3 di atas, terlihat bahwa kelima konstruk laten yang digunakan dalam

penelitian ini memiliki koefisien α lebih besar dari 0,70. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar reliabel.

b. Uji Convergent Validity

Indikator suatu konstruk laten harus convergen atau share (berbagi) proporsi varian yang tinggi dan ini disebut convergent validity. Untuk mengukur validitas konstruk dapat dilihat dari nilai faktor loadingnya. Nilai loading yang tinggi pada suatu faktor menunjukkan bahwa mereka convergen pada satu titik. Syarat yang harus dipenuhi adalah loading factor harus lebih besar dari 0,5 dan idealnya adalah 0,7. Berdasarkan hasil output *standardized loading estimate*, secara umum semua loading faktor signifikan secara statistik dan nilai loading sudah diatas 0,50.

c. Variance Extract

Variance Extract adalah ukuran yang menunjukkan jumlah variance dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan (Ferdinand, 2005). Dalam permodelan SEM, nilai batas yang digunakan untuk mengukur *variance extract* yang dapat diterima adalah $\geq 0,50$ (Ferdinand, 2005).

Tabel 4. Uji Variance Extract

<i>Construct</i>	α
Manajemen hubungan dengan supplier	0,924
Manajemen manufaktur	0,932
Pengembangan produk dan komersialisasi	0,944
Keunggulan Bersaing	0,863
Kinerja organisasi	0,875

d. Uji Diskriminant Validity

Diskriminan validitas mengukur bahwa suatu konstruk berbeda dengan konstruk yang lain. Cara mengujiannya ialah dengan membandingkan nilai akar AVE dengan *corelation square* antar konstruk (Gozali, 2008).

Tabel 5. Uji Diskriminant Validity

	Manajemen hubungan dengan supplier	Manajemen Manufaktur	Pengembangan produk dan komersialisasi	Keunggulan Bersaing	Kinerja Organisasi
Manajemen hubungan dengan supplier	0,961				
Manajemen Manufaktur	0,0003	0,965			
Pengembangan Produk dan Komersialisasi	0,009	0,107	0,971		
Keunggulan Bersaing	0,108	0,003	0,014	0,929	
Kinerja Organisasi	0,009	0,074	0,471	0,0003	0,935

Berdasarkan tabel diatas dapat diterangkan bahwa semua variabel latent memiliki nilai akar AVE lebih tinggi daripada *corelation square* antara konstruk. Hal ini menunjukkan diskriminan validitas yang baik (Gozali, 2008).

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *level of significance* 95% atau $\alpha = 0,05$. Hipotesis diterima jika nilai CR memiliki *p value* $< 0,05$.

Tabel 6. Nilai-nilai C.R (Critical Ratio) dan p value

No	Variabel	CR	P value	Kesimpulan
1	Manajemen hubungan dengan supplier → Keunggulan Bersaing	2,845	0,004	Signifikan
2	Manajemen hubungan dengan supplier → Kinerja Organisasi	- 0,546	0,585	Tidak Signifikan
3	Pengembangan Produk dan Komersialisasi → Keunggulan Bersaing	- 1,032	0,302	Tidak Signifikan
4	Pengembangan Produk dan Komersialisasi → Kinerja Organisasi	3,946	0,000	Signifikan
5	Manajemen Manufaktur → Keunggulan Bersaing	- 0,886	0,376	Tidak Signifikan
6	Manajemen Manufaktur → Kinerja Organisasi	- 0,432	0,666	Tidak Signifikan
7	Keunggulan Bersaing → Kinerja Organisasi	0,751	0,452	Tidak Signifikan

D. Pembahasan

1. Manajemen hubungan dengan supplier berpengaruh secara positif Terhadap Kinerja Organisasi.
2. Manajemen hubungan dengan supplier berpengaruh secara positif terhadap Keunggulan Bersaing.

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa Manajemen hubungan dengan supplier berpengaruh secara positif Terhadap Kinerja Organisasi ditolak. Dalam hasil pengolahan data, nilai *P Value* $> 0,05$, sehingga hasilnya tidak signifikan.

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Manajemen hubungan dengan supplier berpengaruh secara positif terhadap Keunggulan Bersaing diterima. Dalam hasil pengolahan data, nilai *P Value* $< 0,05$, sehingga hasilnya signifikan.

Hal ini dikarenakan sebagian besar responden menilai bahwa adanya faktor ketepatan waktu pembayaran yang sering dikeluhkan oleh supplier, responden berharap supplier bisa lebih mengerti dengan model pembayaran yang dilakukan saat ini sehingga hal itu akan turut mempermudah dalam pemesanan-pemesanan bahan baku selanjutnya. Selain hal itu responden merasa supplier ini selalu beralasan untuk selalu menekan kepada pengrajin rotan tentang harga bahan baku yang mereka telah tetapkan, supplier beralasan kesulitan mendapatkan bahan baku yang berkualitas dengan harga yang sesuai karena selama ini masih ada permainan pasokan rotan mentah dari sumber bahan baku. Kebanyakan responden menjawab tidak terlalu memperhatikan strategi pemilihan supplier karena supplier yang ada saat ini jumlahnya cukup banyak dan semuanya mudah

untuk dihubungi. Semua eksportir kerajinan rotan berproduksi berdasarkan pesanan dari buyer di luar negeri, dengan demikian tentunya kebutuhan bahan baku dapat diprediksi dengan baik.

Hasil penelitian pada hipotesis 1 ini tidak mendukung penelitian Salazar (2012), Arawati Agus (2008), Adebayo (2012), Lisda Rahmawati (2011), yang menyebutkan bahwa manajemen hubungan dengan supplier berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi..

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terdapat pada obyek dan lokasi penelitian yang berbeda. Pada penelitian Salazar (2012) dilakukan berbasis internet dengan mengirimkan email kepada 800 manajer puncak pada berbagai industri, sedangkan penelitian Arawati (2008) dilakukan di Malaysia pada perusahaan manufaktur non pangan. Penelitian Adebayo (2012) dilaksanakan di Nigeria terhadap perusahaan manufaktur.

3. Manajemen manufaktur berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi.

4. Manajemen manufaktur berpengaruh secara positif terhadap Keunggulan Bersaing.

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa Manajemen manufaktur berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi ditolak. Dalam hasil pengolahan data, nilai *P Value* > 0,05, sehingga hasilnya tidak signifikan.

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa Manajemen manufaktur berpengaruh secara positif terhadap Keunggulan Bersaing. ditolak. Dalam hasil pengolahan data, nilai *P Value* > 0,05, sehingga hasilnya tidak signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini menganggap bahwa produk berupa rotan furniture selalu berdasarkan permintaan buyer untuk ketentuan atau spesifikasi produknya sehingga masalah kualitas bukan masalah perusahaan. Hampir semua responden juga menyampaikan bahwa mereka bekerja berdasarkan kontrak kerja yang sudah mereka sepakati terlebih dahulu, jadi selalu ada dokumen kontrak kepada buyer mereka sehingga kecil kemungkinan terjadi perubahan volume produksi secara mendadak.

Hal lain yang dirasakan responden pada penelitian ini bahwa komitmen untuk melayani konsumen sebaik mungkin tetap menjadi acuan tetapi tidak dilaksanakan sepenuhnya. Efisiensi selalu dicanangkan tetapi pengukurannya tidak dilakukan. Sedangkan penggalian inovasi produk dan proses menurut informasi dari sebagian besar responden dilakukan oleh disainer yang jumlahnya sangat terbatas.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Salazar (2012) yang mana pada hipotesis serupa dengan hasil ditolak. Namun pada penelitian Salazar (2012) tersebut ada catatan yang menunjukkan bahwa pada sampel kecil hipotesis tersebut ditolak sedangkan pada sampel besar dapat diterima.

5. Pengembangan produk dan komersialisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

6. Pengembangan produk dan komersialisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa Pengembangan produk dan komersialisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi diterima. Dalam hasil pengolahan data, nilai *P Value* < 0,05, sehingga hasilnya signifikan.

Hipotesis 6 yang menyatakan bahwa Pengembangan produk dan komersialisasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing ditolak. Dalam hasil pengolahan data, nilai *P Value* > 0,05, sehingga hasilnya tidak signifikan.

Hal ini menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini menganggap bahwa pengembangan produk dan komersialisasi berdampak pada kinerja organisasi namun terhadap keunggulan bersaing tidak demikian. Pada kondisi lapangan responden sebagian besar merasa penting terhadap pengembangan produk dan komersialisasi, walau dalam kenyataan perusahaan eksportir rotan Cirebon dalam hal pengembangan produknya sangat tergantung dari selera pasar yang lebih dominan. Berdasarkan informasi yang kami himpun menunjukkan bahwa para buyer dari luar negeri biasanya sudah mempunyai konsep terhadap produk yang akan mereka pesan, jadi mengenai spesifikasi produk misalnya mereka sangat menentukan meskipun konsep yang mereka minta tidak jauh dari produk yang mereka tawarkan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Salazar (2012) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara Pengembangan produk dan komersialisasi terhadap kinerja organisasi dan keunggulan bersaing. Hasil penelitian Salazar tersebut berpengaruh secara positif terhadap kedua-duanya tetapi dalam penelitian ini hasilnya tidak signifikan ketika dihubungkan dengan keunggulan bersaing. Perbedaan yang terjadi bisa disebabkan oleh obyek penelitian yang berbeda yaitu penelitian Salazar pada perusahaan manufaktur yang lebih luas.

7. Keunggulan bersaing berperan secara positif sebagai variable intervening bagi Manajemen hubungan dengan supplier, Manajemen Manufaktur, Pengembangan Produk dan Komersialisasi terhadap Kinerja Organisasi.

Hipotesis 7 yang menyatakan bahwa Keunggulan bersaing berperan secara positif sebagai variable intervening bagi Manajemen hubungan dengan supplier, Manajemen Manufaktur, Pengembangan Produk dan Komersialisasi terhadap Kinerja Organisasi ditolak. Dalam hasil pengolahan data, nilai $P\text{ Value} > 0,05$, sehingga hasilnya tidak signifikan.

Variabel intervening adalah variabel yang berfungsi sebagai mediasi antara variabel independen dengan variabel dependen, dalam penelitian ini dinyatakan bahwa variabel keunggulan bersaing sebagai variabel intervening bagi Manajemen hubungan dengan supplier, Manajemen Manufaktur, Pengembangan Produk dan Komersialisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lisda Rahmawati (2011) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi. Pada penelitian Lisda Rahmawati tersebut dilakukan terhadap industri kreatif di Jawa Tengah, sedangkan penelitian ini ditujukan pada industri rotan di kabupaten Cirebon.

E. Keterbatasan Hasil Penelitian

1. Secara keseluruhan uji statistik dari kriteria *good of fit model* dalam penelitian hampir semuanya diterima secara baik. Namun, masih ada kriteria yang marginal pada AGFI dan GFI. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini masih mempunyai keterbatasan dalam derajat kesesuaian antara model dengan data yang digunakan. Namun demikian, hal tersebut tidak menjadi masalah karena model dalam penelitian ini telah lulus uji *confirmatory factor analysis*, ditandai dengan hampir semua indikator dari masing-masing variabel memiliki $CR \geq 2,00$. Karena tidak adanya *warning* yang muncul dari program AMOS, maka dapat disimpulkan bahwa data yang ada masih bisa digunakan untuk diteliti lebih lanjut. Dengan demikian terdapat kesesuaian antara model yang diajukan dengan data yang digunakan. Setiap indikator variabel yang digunakan dalam kuesioner dapat mewakili faktor yang dibentuknya dan sesuai untuk mengukur variabel yang digunakan.
2. Dalam uji kausalitas: *regression test*, variabel manajemen hubungan dengan supplier terhadap kinerja organisasi, pengembangan produk dan komersialisasi terhadap keunggulan bersaing, manajemen manufaktur terhadap kinerja organisasi, manajemen manufaktur terhadap keunggulan bersaing, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi semuanya memiliki nilai P lebih dari 0,05, sehingga tidak signifikan dan menolak hipotesis pertama, ketiga, keempat, keenam dan ketujuh yang masing-masing seharusnya berpengaruh positif. Namun karena tidak adanya *warning* yang muncul dari program AMOS, maka dapat disimpulkan bahwa data yang ada masih dalam batas wajar dan normal untuk diteliti lebih lanjut. Pada variabel manajemen hubungan dengan supplier pada kenyataan dilapangan masih terdapat kesulitan suplai karena belum lancarnya pasokan dari penghasil bahan baku, bahan baku rotan saat ini dalam sistem tataniaganya belum ada pengawasan yang memadai sehingga sering terjadi kebocoran penyaluran rotan mentah keluar negeri. Pada variabel manajemen manufaktur pada kenyataannya peran pengusaha atau eksportir tidak terlalu besar meskipun sangat menentukan berhasil tidaknya produk akhir rotan dikirim ke negara tujuan ekspor, peran mereka pada proses fungusasi dan pewarnaan rotan selebihnya menggunakan proses tradisional atau handmade. Pada variabel pengembangan produk dan komersialisasi, kenyataan dilapangan model suatu produk lebih banyak ditentukan oleh buyer dari luar negeri, dari beberapa kenyataan dilapangan tersebut yang akhirnya menyebabkan tidak signifikan.
3. Masih terdapat variabel lain selain manajemen hubungan dengan supplier, manajemen manufaktur, pengembangan produk dan komersialisasi, yang mungkin dapat mempengaruhi keunggulan bersaing, dan kinerja organisasi, seperti kegiatan promosi, dan bangunan rantai suplai.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

1. Manajemen hubungan dengan supplier tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.
2. Manajemen hubungan dengan supplier berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing.
3. Manajemen manufaktur tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

4. Manajemen manufaktur tidak berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing.
5. Pengembangan produk dan komersialisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
6. Pengembangan produk dan komersialisasi tidak berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.
7. Keunggulan bersaing tidak berperan secara positif sebagai variable intervening bagi Manajemen hubungan dengan supplier, Manajemen Manufaktur, Pengembangan Produk dan Komersialisasi terhadap Kinerja Organisasi..

B. Saran

a) Manajerial

- 1) Untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja organisasi, pimpinan perusahaan perlu memperbaiki hubungan dengan supplier, manajemen manufaktur, serta pengembangan produk dan komersialisasi. Terutama pada para pimpinan perusahaan eksportir rotan harus secara aktif memberikan masukan baik kepada pemerintah daerah maupun pusat untuk melakukan pengawasan pada distribusi bahan baku rotan yang ditengarai terjadi kebocoran, selain itu perlu dilakukan upaya untuk membuat ikatan formal yang menekankan pada hubungan yang lebih mutual, sehingga simbiosis mutualis akan terjaga dengan baik. Selain itu perlu dilakukan peningkatan peran manajemen manufaktur yang lebih luas dengan kontrol yang lebih baik dan mandiri, sehingga perusahaan dapat memberikan layanan lebih baik dan memiliki posisi tawar yang lebih baik kepada buyer dari luar negeri. Pada sisi pengembangan produk dan komersialisasi yang lebih kreatif dan berdayasaing tinggi, perusahaan perlu meningkatkan kreatifitas model produk sehingga perusahaan tidak didikte oleh buyer dan memiliki posisi tawar yang lebih baik.
- 2) Demi meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan volume ekspor perlu dilakukan upaya kreatif dan integratif terhadap pasar sasaran dan dengan menetapkan strategi hubungan dengan supplier yang bersifat formal dan integral.

b) Penelitian Selanjutnya

Saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

- 1) Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan manufaktur dalam industry yang berbeda yang memiliki struktur bisnis yang sama dengan industry rotan.
- 2) Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut atas variabel-variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi keunggulan bersaing dan kinerja organisasi seperti kegiatan promosi dan bangunan rantai suplai.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Agus, Arawati. and Za'faran Hassan. 2008. *The Strategic Supplier Partnership in a Supply Chain Management with Quality and Business Performance*, Graduate School of Business, Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA, Malaysia.
- [2] Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, 2009, *Management Control System*; Sistem Pengendalian Manajemen, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- [3] Cooper, M. C., Lambert, D. M., and Pagh, J. D. (1997), *Supply chain management: more than a new name for logistics*, The International Journal of Logistics Management, Vol. 8 No.1, pp. 1-14
- [4] Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Cirebon, 2012, Cirebon Dalam Angka, Disperindag, Cirebon.
- [5] Ferdinand, Augusty. (2005). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*". SeriPustaka Kunci No.06 Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- [6] Ghozali, Imam. 2008. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 16.0*, Badan Penerbit Undip, Semarang.
- [7] Green Jr, Kenneth W. 2008. *The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context*. Supply Chain Management: An International Journal 13/4 (2008) 317–327.
- [8] Hair, Joseph F et al. 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Pearson Prentice Hall.
- [9] Heizer, Jay. & Barry Render, 2011, *Operation Management*; Manajemen Operasi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.