

# Analisis Dampak Manajemen Rantai Nilai dalam Masa Pandemi Covid pada Kinerja Perusahaan (Studi pada Perusahaan Keluarga Sektor Manufaktur di Jawa Timur)

Hendro Susanto<sup>1</sup>, Metta Padmalia<sup>2</sup>, Roos Kities Andadari<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Ciputra Surabaya,

<sup>3</sup>Universitas Kristen Satya Wacana,

e-mail: hendro.susanto@ciputra.ac.id, metta.padmalia@ciputra.ac.id,  
roos.andadari@uksw.edu

***Abstract:** Activities in supply chain cannot be avoided from the risk of disruption from various factors. The Covid-19 pandemic is one of the factors that disrupts supply chain activities within companies, especially in the manufacturing sector. This study analyzes the influence of supply chain management represented by variables strategic partnership, long-term customer relationships, information sharing on competitive advantage and improves company performance. This study uses a quantitative approach to test the hypothesis using SEM (structural equation modelling) analysis. The unit of analysis used is a family company in the manufacturing sector in East Java. The sample of this research is the company leader in the category of family business in the manufacturing sector in East Java, amounting to 300 samples. From the results of data analysis, it can be seen that the first hypothesis is proven, partnerships with suppliers and distributors are proven to have been able to increase the competitiveness of companies during the pandemic. The second hypothesis is not proven, which shows that long-term relationships with consumers are not proven to affect the competitiveness of the company. The third hypothesis is proven, sharing information can increase the competitiveness of companies during a pandemic. The fourth hypothesis is not proven, showing that it turns out that company competitiveness has no effect on the performance of family companies during a pandemic.*

***Keywords:** company competitiveness, performance of family companies, strategic partnership, long-term customer relationships, information sharing, Covid-19 pandemic*

## PENDAHULUAN

Covid-19 merupakan penyakit menular yang menyerang sistem pernapasan dan disebabkan oleh coronavirus yang ditemukan pertama kali di Wuhan, China pada akhir bulan Desember 2019 (Huang *et al.*, 2020). Lembaga Kesehatan Dunia atau WHO menyatakan Covid-19 sebagai pandemi global sejak pertengahan Maret 2020. Data WHO per tanggal 24 April 2020 menunjukkan sudah 209 negara terjangkit dengan jumlah kasus secara global sebanyak 2.626.321 kasus dan angka kematian mencapai 181.938 jiwa (WHO, 2020). Dampak wabah corona ini begitu masif, menyebabkan melumpuhnya aktivitas

perekonomian global pada berbagai sektor bisnis. Kerugian ekonomi yang dialami China akibat virus 2019-nCov diestimasikan mencapai USD 62 juta dan total kerugian lebih dari USD 280 juta secara global pada kuartal pertama tahun 2020 (CNN Business *Online*, Januari 2020). Indonesia diestimasikan mengalami penurunan pendapatan domestik bruto (PDB) sebesar 0.2% dari tahun 2019 (OECD, 2020). Salah satu kegiatan operasional sektor bisnis yang terkena dampak akibat pandemi Covid-19 adalah kegiatan rantai pasok dan logistik. Rantai pasok merupakan serangkaian sistem yang terdiri atas organisasi, personel, aktivitas, informasi, dan segala

jenis sumber daya lainnya terkait kegiatan memasak produk bagi konsumen (Kozlenkova *et al.*, 2015).

Aktivitas dalam rantai pasok memang tidak dapat dihindari dari risiko terjadinya gangguan dari berbagai faktor. Gangguan yang terjadi pada rantai pasok misalnya dapat berupa fluktuasi permintaan serta perubahan lama waktu pemesanan (*lead time*) merupakan gangguan operasional yang lazim terjadi pada rantai pasok, termasuk gangguan ketersediaan bahan yang harus diimport ke arena atau daerah tertentu yang memberlakukan *lockdown* atau PSBB. Akan tetapi, gangguan berbentuk wabah pandemi seperti yang terjadi saat ini merupakan gangguan rantai pasok yang terjadi secara tiba-tiba dan dapat disebut sebagai disrupsi rantai pasok (Kinra *et al.*, 2020). Disrupsi rantai pasok dapat terjadi karena beberapa peristiwa, misalnya akibat bencana alam seperti gempa bumi, banjir dan tsunami; bencana akibat aktivitas manusia seperti bila terjadi ledakan di pabrik kimia; maupun juga akibat permasalahan sengketa hukum (Ivano *et al.*, 2019). Disrupsi rantai pasok dapat menyebabkan dampak terhadap struktur rantai pasok perusahaan seperti terputusnya jaringan transportasi yang menyebabkan terjadinya penundaan distribusi barang hingga kelangkaan barang. Rantai pasok yang terputus menyebabkan penurunan performa perusahaan sehingga mengakibatkan penurunan pendapatan (Schmitt *et al.*, 2017). Sektor industri yang paling banyak menghadapi tantangan di dalam era disrupsi akibat pandemi ini adalah industri manufaktur.

Hasil penelusuran literatur oleh Amore *et al.* (2020) menunjukkan bahwa bisnis keluarga dinilai lebih dapat mempertahankan performanya ketimbang bisnis nirkeluarga dalam menghadapi masa krisis. Daya tahan bisnis keluarga dalam menghadapi ketidakpastian ditunjukkan dari kemampuan mempertahankan bisnisnya lintas

generasi, hal yang tidak dialami oleh bisnis nirkeluarga. Kemampuan tersebut menunjukkan cakrawala waktu yang lebih lama dalam pengambilan keputusan, masalah reputasi yang lebih tinggi, dan keterikatan yang lebih kuat pada bisnis tersebut (Amore *et al.*, 2020). Fitur-fitur tersebut mungkin dapat menjadi sumber daya yang berharga karena menandakan motivasi ekstra untuk bereaksi secara efektif agar bisnis tetap dapat bertahan di tengah masa krisis.

Pandemi Covid-19 mendorong transformasi digital yang kian masif karena kebijakan pembatasan yang diambil guna menekan angka penyebaran virus Corona tersebut. Pembatasan yang diambil menyebabkan perusahaan yang semula belum terpikirkan untuk memanfaatkan teknologi digital, harus merancang strategi dan taktik meraih konsumen melalui platform digital. Perusahaan keluarga yang dianggap lebih tangguh daripada perusahaan nirkeluarga pun mengalami hal yang sama, terlebih lagi banyak perusahaan keluarga yang sebelumnya masih tradisional operasional bisnisnya, harus bertransformasi menjadi perusahaan yang mengedepankan teknologi dan memanfaatkan sistem informasi. Perusahaan diharapkan mampu membentuk sebuah sistem yang unik dan memiliki keunggulan dibandingkan dengan pesaing dalam membangun *competitive advantage* (Heizer *et al.*, 2017). Esensi dari konsep keunggulan bersaing perusahaan adalah bagaimana perusahaan memberikan nilai yang baik bagi konsumen dengan efisien serta dapat mempertahankannya dalam persaingan baik lokal, nasional, maupun global. Perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing harus mampu menciptakan strategi agar tetap bisa bertahan dan memiliki daya saing untuk lebih unggul dari pesaing. Strategi bersaing merupakan cara menentukan posisi paling menguntungkan dalam industri, tempat paling tepat dalam persaingan (Porter, 1985).

Tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan keluarga di tengah pandemi Covid-19 ini adalah bagaimana tetap bisa meningkatkan daya saing agar kinerja perusahaan dapat dipertahankan. Kinerja perusahaan merupakan hasil sesungguhnya atau output yang dihasilkan sebuah organisasi yang kemudian diukur dan dibandingkan dengan hasil atau output yang diharapkan (Jahanshahi *et al.*, 2012). Fenomena yang teramati melalui survei awal terhadap sepuluh orang pemilik bisnis keluarga bidang manufaktur pada pandemi ini adalah beberapa pengelola perusahaan keluarga menggunakan pendekatan yang terintegrasi di dalam proses SCM yang meliputi menjaga kemitraan dengan *supplier*, menjaga hubungan dengan pelanggan serta kejujuran dalam memberikan informasi di antara mitra yang terlibat sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan. Berdasarkan fenomena tersebut maka penelitian berfokus pada apakah terdapat pengaruh signifikan antara manajemen rantai pasokan (*supply chain management/ SCM*) terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada bisnis keluarga di era pandemi Covid-19. Perusahaan keluarga dianggap memegang peranan penting dalam menopang perekonomian di Indonesia terutama di masa pandemic karena lebih dari 95 persen perusahaan di Indonesia merupakan bisnis keluarga.

Hasil survei menunjukkan bahwa 2/3 dari semua bisnis di seluruh dunia adalah milik perusahaan keluarga, sebesar 70%–90% GDP tahunan secara global diperoleh dari bisnis keluarga, serta sebesar 50%–80% pekerjaan di sebagian besar negara di seluruh dunia diciptakan oleh bisnis keluarga (Poza & Daugherty, 2013). Kesuksesan suatu bisnis keluarga sudah pasti tak lepas dari berbagai faktor yang ada dalam bisnis keluarga itu sendiri. Salah satu faktor utama yang berperan penting dalam kesuksesan

semua jenis bisnis tak terkecuali bisnis keluarga adalah pengelolaan rantai pasoknya. Bagaimana suatu *supply chain management* pada semua bisnis keluarga hingga membuat bisnis keluarga tersebut menjadi jenis bisnis mayoritas tersukses dan memiliki pengaruh besar di dunia membuatnya patut untuk diteliti.

Pengaruh dari *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan telah diuji secara empiris misalnya pada penelitian oleh (Bratiæ, 2011; Li *et al.*, 2006; Suharto & Devie, 2013). Secara khusus pada penelitian ini, akan ditambahkan variabel *corporate competitiveness* sebagai variabel intervening dalam menguji pengaruh variabel SCM (kemitraan, hubungan jangka panjang dengan konsumen, dan sharing informasi) terhadap kinerja perusahaan dengan anggapan bahwa keunggulan bersaing tersebut merupakan kekuatan bagi perusahaan di era disrupsi untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik. Hal tersebut didukung oleh pendapat Day & Wensley (1988) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Penelitian ini akan menguji peran variabel keunggulan bersaing tersebut sebagai *full mediation* atau *partial mediation* dalam menguji pengaruh *supply chain management* terhadap kinerja perusahaan keluarga sektor manufaktur.

## KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

*Strategic partnership*, dikonseptualisasikan dalam pengertian yang lebih luas yang meliputi rasa percaya, kecocokan organisasi dan dukungan manajemen puncak yang terimplementasi dalam interaksi kemitraan yang efektif (Youn, 2013). Kemitraan dapat dipandang sebagai bentuk per-

sekutuan yang terjadi pada dua pihak atau lebih untuk membentuk suatu ikatan Kerjasama dan rasa saling membutuhkan untuk meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan. Diharapkan dengan kemitraan yang baik akan mampu mendorong keunggulan bersaing yang berujung pada peningkatan kinerja perusahaan (Pranata, 2017). Untuk itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1: *Strategic partnership* berpengaruh pada *corporate competitiveness*

*Long term customer relationship* berfokus pada aktivitas perusahaan di dalam mengelola komplain dari pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya, membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Prinsip dari pengelolaan hubungan jangka panjang dengan tujuan akhir yang ingin dicapai yaitu daya saing perusahaan yang dicapai secara terus menerus melalui hubungan yang saling menguntungkan sehingga tercipta hubungan jangka panjang yang konsisten dan berkesinambungan (Fuxiang & Yuhui, 2011; Youn, 2013). Untuk itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2: *Long term customer relationship* berpengaruh pada *corporate competitiveness*

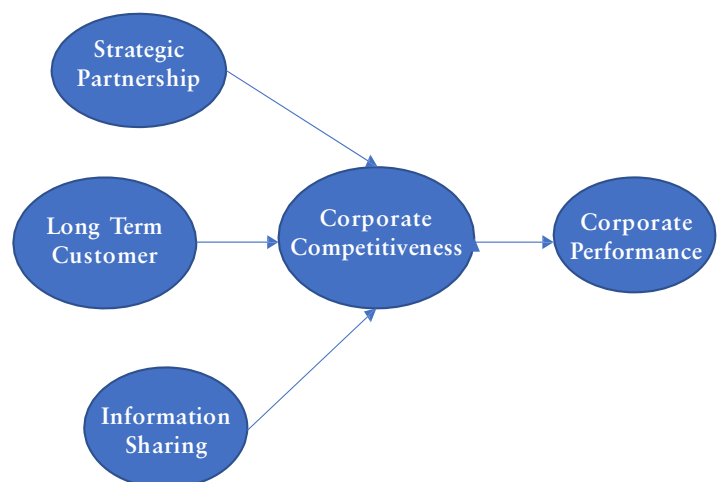
*Information sharing* adalah aktivitas dan kapasitas perusahaan dalam interaksinya dengan partner untuk saling berbagi informasi yang terkait dengan strategi bisnis bersama (Fawcett, 2007). Berbagi informasi juga memungkinkan setiap pihak dalam rantai pasok untuk mendapatkan, menjaga dan berbagi informasi yang dibutuhkan untuk menjamin pengambilan keputusan strategis menjadi lebih efektif. Berbagi informasi juga akan membantu pengambil keputusan untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas rantai pasok dan menjadi faktor kunci untuk mencapai koordinasi yang efektif di dalam upaya untuk menciptakan daya saing perusahaan (Zhao, 2002). Untuk itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3: *Information sharing* berpengaruh pada *corporate competitiveness*

*Corporate competitiveness* merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai yang tidak dimiliki dan tidak dapat ditiru oleh pesaing (Suharto, 2013). Keunggulan bersaing perusahaan berawal dari nilai yang akan dan mampu diciptakan oleh perusahaan kepada pembelinya yang melebihi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Hal ini lebih berfokus pada bagaimana perusahaan dapat menciptakan produk bernilai lebih tinggi dari biaya yang dikeluarkan dan konsumen merasakan mendapat manfaat yang lebih besar dari pengorbanan yang dikeluarkan. Keunggulan bersaing terwujud dalam berbagai strategi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Keunggulan bersaing perusahaan merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan yaitu meningkatkan kinerja perusahaan (Wulandari, Sari, & Al Azhar, 2017). Untuk itu, dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H4: *Corporate competitiveness* berpengaruh pada *corporate performance*

Dari rumusan hipotesis tersebut maka model teoretis penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1 Model Teoretis

## METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan keluarga di Jawa Timur. Yang dimaksud perusahaan keluarga adalah struktur kepemilikan dalam perusahaan dimiliki oleh pendiri dan diwariskan dari generasi ke generasi berikutnya. Metode pemilihan sampel menggunakan *purposive sampling*, kriteria yang digunakan adalah perusahaan keluarga di sektor manufaktur dan menjalin hubungan secara intensif dengan supplier, distributor dan konsumen. Sampel dalam penelitian ini adalah pimpinan perusahaan kategori perusahaan keluarga sektor manufaktur di Jawa Timur yang berjumlah 300 sampel.

Penelitian ini akan menguji pengaruh antara variabel-variabel *supply chain management (strategic partnership, long-term customer relationship, information sharing)* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif. Untuk menguji hipotesis digunakan analisis *SEM (structural equation modelling)*. Untuk pengukuran setiap variabel menggunakan ukuran sebagai berikut.

Tabel 1 Pengukuran Variabel

Variabel	Pengukuran
<i>Strategic partnership</i>	Perumusan strategi, pemecahan masalah, orientasi tujuan jangka panjang, orientasi hubungan dan kerja sama
<i>Long term customer relationship</i>	Hubungan pasca pembelian, sistem keluhan pelanggan, pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan, sistem data base pelanggan
<i>Information sharing</i>	Berbagi informasi internal perusahaan, berbagi informasi dengan mitra perusahaan, kecepatan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan
<i>Corporate competitiveness</i>	Durasi pengiriman produk, inovasi produk, kecepatan peluncuran produk baru, pemenuhan pesanan pelanggan
<i>Corporate performance</i>	Efisiensi biaya, keuntungan finansial, tingkat keluhan pelanggan, pangsa pasar

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data penelitian yang diperoleh telah diolah menggunakan alat statistik *SEM (structural equation modelling)* yang merupakan teknik analisis multivariat yang umum dan sangat bermanfaat yang meliputi versi-versi khusus dalam jumlah metode analisis lainnya sebagai kasus-kasus khusus, dan memberikan hasil untuk kemudian dibahas dalam beberapa bagian mulai dari deskripsi karakteristik responden, pengujian instrumen penelitian, deskripsi variabel penelitian, analisis *SEM (structural equation modelling)*, serta pengujian hipotesis. Pembahasan menyeluruh mengenai hasil penelitian akan dijelaskan dalam bagian selanjutnya. Dari penyebaran instrument penelitian pada sampel data yang diperoleh memiliki beberapa karakteristik responden sebagai berikut.

Tabel 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia Responden (Tahun)	Jumlah Responden	Persentase
19 - 25	7	2,33%
25 - 30	71	23,66%
30 - 45	167	55,66%
> 45	55	18,3%
TOTAL	300	100.00%

Sumber: Data Diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 2, penelitian mengenai karakteristik responden berdasarkan usia, usia paling banyak didominasi oleh rentang usia 30–45 tahun sebanyak 167 responden dari 300 responden atau 55,66%, pada posisi kedua karakteristik usia responden yaitu responden pada rentang usia 25–30 tahun sebanyak 71 responden atau sebesar 23,6 %, pada posisi ketiga karakteristik usia responden pada rentang usia di atas 45 tahun yaitu 55 responden atau sebesar 18,3%, sedangkan sisanya adalah responden dengan rentang usia 19–

25 tahun sebanyak 7 responden atau 2,33%. Dari penyebaran instrument penelitian pada sampel data juga diperoleh memiliki karakteristik responden sebagai berikut.

Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Generasi

Posisi Generasi	Jumlah	Persentase
Generasi Penerus	245	81.7%
Pendiri	55	18.3%
	300	100.0%

Sumber: Data Diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 3, penelitian mengenai karakteristik responden berdasarkan posisi generasi, generasi pendiri bisnis adalah 55 responden atau 18,3%. Generasi penerus mendominasi karakteristik responden sebanyak 245 responden atau sebesar 81,7%.

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Kategori Bisnis

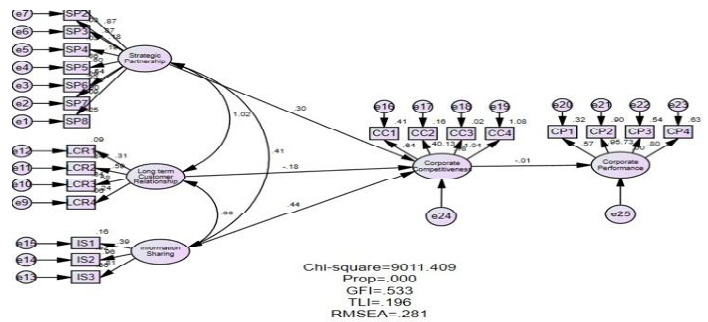
Kategori	Jumlah	Persentase
Olahan pangan	159	53%
Material bangunan	57	19%
Logam	36	12%
Kimia	48	16%

Sumber: Data Diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 4, terdapat 159 perusahaan keluarga sektor manufaktur kategori olahan pangan, 57 perusahaan kategori material bangunan, 36 perusahaan kategori logam dan 48 perusahaan kategori kimia yang menjadi sampel penelitian ini.

### Penyusunan Model SEM

Penyusunan Model SEM dan pembuatan diagram jalur dilakukan untuk mengetahui model penelitian secara keseluruhan. Berdasarkan hipotesis penelitian maka dibuatlah diagram jalur SEM sebagai berikut.



Gambar 2 Model SEM berdasarkan Hipotesis

### Mengevaluasi Estimasi Model

Normalitas data dari hasil output AMOS mengenai penilaian normalitas data sebagai berikut.

Tabel 5 Hasil Uji Normalitas

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
CP4	2.000	5.000	-1.026	-9.364	.134	.611
CP3	1.000	5.000	-1.472	-13.439	2.462	11.237
CP2	2.000	5.000	-.319	-2.915	-1.354	-6.178
CP1	2.000	5.000	-.726	-6.630	-.571	-2.608
CC4	2.000	5.000	-.635	-5.800	-.780	-3.560
CC3	1.000	5.000	.259	2.365	-.794	-3.623
CC2	1.000	5.000	-.920	-8.399	-.217	-.992
CC1	2.000	5.000	-.235	-2.142	-1.240	-5.660
IS1	1.000	5.000	-1.035	-9.453	-.050	-.230
IS2	1.000	5.000	-.651	-5.942	-.562	-2.564
IS3	1.000	5.000	-.950	-8.669	1.086	4.956
LCR1	4.000	5.000	-1.094	-9.990	-.802	-3.663
LCR2	2.000	5.000	-.164	-1.498	-1.069	-4.881
LCR3	2.000	5.000	-.894	-8.160	-.058	-.263
LCR4	1.000	5.000	.122	1.118	-.944	-4.308
SP1	1.000	5.000	.236	2.155	-.540	-2.466
SP2	1.000	5.000	.077	.701	-.928	-4.238
SP3	3.000	5.000	-.687	-6.270	-.547	-2.498
SP4	3.000	5.000	-1.177	-10.748	.394	1.798
SP5	1.000	5.000	-.295	-2.692	-1.023	-4.669
SP6	1.000	5.000	-.290	-2.647	-.968	-4.417
SP7	3.000	5.000	-.590	-5.383	-.899	-4.104
SP8	2.000	5.000	-1.532	-13.984	1.748	7.978
Multivariate					-35.715	-11.775

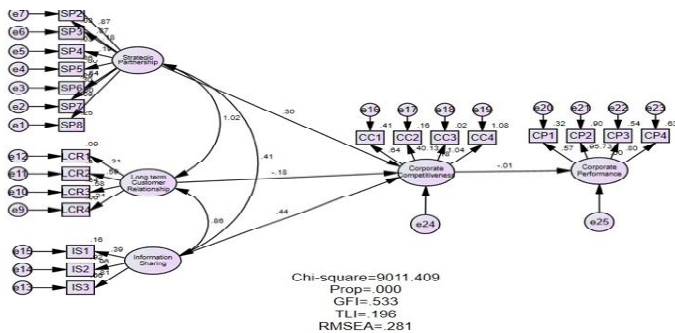
Sumber: Data diolah, 2021

Data dikatakan terdistribusi normal jika pada tingkat probabilitas 0,01 dan nilai c.r. tidak melebihi angka kritis sebesar 2,58. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa ada data tidak terdistribusi normal. Hal ini dikarenakan

masih terdapat nilai signifikansi masing-masing variabel tersebut memiliki nilai yang lebih besar dari 2,58. Namun, untuk mendapatkan data yang normal pada praktiknya sangat sulit ditemukan dalam penelitian keperilakuan. Oleh sebab itu, peneliti tetap menggunakan data tersebut untuk dianalisis lebih lanjut. Selain itu, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang disajikan apa adanya dari penelitian yang berasal dari data primer berdasarkan jawaban responden yang sangat beragam sehingga sulit untuk memperoleh data yang terdistribusi normal. Namun, adanya temuan ini, peneliti tetap menggunakan data tersebut untuk dianalisis lebih lanjut.

### Uji Kelayakan Model (Goodness-of-Fit)

Uji *Goodness-of-Fit* dilakukan untuk mengetahui seberapa fit model dengan data penelitian yang diperoleh. Berdasarkan pengujian, output yang di peroleh di dapatkan hasil sebagai berikut.



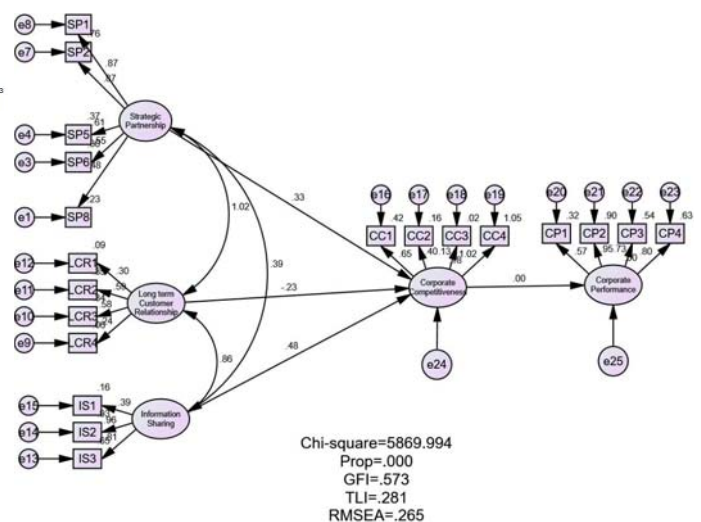
Gambar 3 Output Diagram Jalur Model SEM Awal

Pada Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa indikator yang diberi tanda merah memiliki factor loading <0,5 sehingga perlu dilakukan penghapusan indikator yang memiliki loading factor di bawah 0,5. Setelah ketiga data tersebut dihapus, dibuatlah kembali model seperti pada Gambar 4.

Tabel 6 Hasil Pengujian Model Awal

			Estimate
SP7	<---	SP	.302
SP6	<---	SP	.540
SP5	<---	SP	.598
SP4	<---	SP	.187
SP3	<---	SP	.180
SP2	<---	SP	.871
SP1	<---	SP	.867
LCR4	<---	LCR	.543
LCR3	<---	LCR	.585
LCR2	<---	LCR	.586
LCR1	<---	LCR	.505
IS3	<---	IS	.812
IS2	<---	IS	.962
IS1	<---	IS	.595
CC1	<---	CC	.640
CC2	<---	CC	.598
CC3	<---	CC	.531
CC4	<---	CC	.939
CP1	<---	CP	.569
CP2	<---	CP	.949
CP3	<---	CP	.734
CP4	<---	CP	.796

Sumber: Data diolah, 2021



Gambar 4 Model SEM setelah Dievaluasi

Setelah dilakukan penghapusan indikator dan dilakukan uji *goodness of fit*, maka hasil pengujian dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 7 Hasil Analisis Kesesuaian Model

c	Goodness of Fit	Nilai yang Diharapkan	Hasil	Evaluasi
Absolute fit measures	Chi-square (◆◆!)	Diharapkan kecil	5869,994	Poor fit
	Probabilitas	$\geq 0,05$	0,000	Good Fit
	RMSEA	$\leq 0,08$	0,281	Poor fit
	GFI	$\geq 0,90$	0,573	Marginal fit
Incremental fit measures	AGFI	$\geq 0,90$	0,450	Marginal fit
	CFI	$\geq 0,90$	0,383	Marginal fit
	TLI	$\geq 0,90$	0,281	Marginal fit
Parsimony fit measures	CMIN/DF	$\leq 5,00$	36,012	Poor fit

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 7, *marginal fit* adalah kondisi kesesuaian model pengukuran di bawah kriteria ukuran *absolute fit*, maupun *incremental fit*, namun masih dapat diteruskan pada analisis lebih lanjut, karena dekat dengan kriteria ukuran *good fit* (Hair et al., 1998). Lebih lanjut, Hair et al. (2014) menegaskan bahwa model dikatakan layak jika paling tidak salah satu pengujian kesesuaian model terpenuhi. Oleh karena itu, berdasarkan keseluruhan pengukuran *goodness of fit* dari model penelitian ini dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan dapat diterima dengan kelayakan yang cukup.

### Analisis Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan setelah kriteria *goodness of fit* model struktural yang diesti-

masi dapat terpenuhi. Hubungan antar konstruk dalam hipotesis ditunjukkan oleh nilai *regression weights*. Hipotesis diterima apabila tingkat signifikansi hubungan antar-variabel pada *regression weight* dari *estimate maximum likelihood* memiliki nilai  $p < 0,05$  (Cooper dan Schindler, 2014). Hipotesis diterima jika pengaruh dari konstruk pada konstruk yang lain memiliki nilai parameter estimasi yaitu nilai kritis yang lebih besar dari 1,96 pada tingkat signifikansi 0,05. Berikut adalah hasil pengujian dengan model yang telah diperbaharui.

Pada Tabel 8 menunjukkan bahwa Hipotesis penelitian dinyatakan terbukti berpengaruh signifikan karena nilai P kurang dari 0,05 (alfa 5%). H1 dan H4 pengaruh positif signifikan, sedangkan H2 dan H4 tidak signifikan.

Tabel 8 Hasil Uji Hipotesis

Regression Weight	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keterangan
Strategic partnership → corporate competitiveness	0,573	0,201	2,855	,004	H1 positif signifikan
Long term customer relationship → corporate competitiveness	-0,483	0,277	-1,742	,082	H2 negatif tidak signifikan
Information sharing → corporate competitiveness	0,404	0,079	5,108	,000	H3 positif signifikan
Corporate competitiveness → corporate performance	0,001	0,038	0,018	0,986	H4 positif tidak signifikan

Sumber: Data diolah, 2021



## PEMBAHASAN

Dari hasil analisis data terlihat bahwa hipotesis pertama terbukti, ini berarti selama masa pandemi Covid-19, kemitraan dengan suplier dan distributor terbukti telah mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Youn, S. (2013) Hasil penelitian mendapatkan temuan bahwa kemitraan dengan suplier dan distributor tidak bersifat jangka pendek, namun juga aktif melibatkan suplier dan distributor di dalam perumusan strategi perusahaan.

Untuk hipotesis kedua, tidak terbukti yang menunjukkan bahwa hubungan jangka panjang dengan konsumen tidak terbukti memengaruhi daya saing perusahaan. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian Fuxiang, L., & Yuhui, Y. (2011) dan Youn (2013), di mana upaya untuk selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen belum seluruhnya dapat dilakukan oleh perusahaan keluarga sektor manufaktur. Proses untuk memahami dan mengetahui kebutuhan dari pelanggan haruslah ditopang dengan data berbasis pelanggan yang cukup lengkap dan hal ini masih belum mampu dipenuhi oleh perusahaan keluarga di sektor manufaktur selama masa pandemi Covid-19.

Untuk hipotesis ketiga terbukti, ini berarti berbagi informasi mampu meningkatkan daya saing perusahaan selama masa pandemi Covid-19. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zhao, X. (2002) dan Fawcett, S. (2007). Selama masa pandemi Covid-19 kecenderungan untuk berbagi informasi secara internal dan eksternal dengan mitra-mitra perusahaan memang mengalami peningkatan secara signifikan. Di mana aktivitas berbagi informasi ini memperlancar dari segi operasional dan pengambilan keputusan perusahaan. Sedangkan untuk hipotesis keempat tidak terbukti, ini me-

nunjukkan daya saing perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Youn (2013), Zhao, X. (2002), Suharto (2013) dan Wulandari (2017). Hal ini dapat dijelaskan bahwa di tengah pandemi Covid-19 ukuran kinerja perusahaan yang diukur dari efisiensi biaya, profitabilitas perusahaan, tingkat keluhan pelanggan dan pangsa pasar memang terlihat mengalami penurunan di hampir mayoritas perusahaan keluarga sektor manufaktur di Jawa Timur.

Strategi *supply chain management* merupakan kumpulan kegiatan dan aksi strategis yang dilakukan perusahaan di sepanjang *supply chain* guna menciptakan rekonsiliasi antara apa yang dibutuhkan pelanggan akhir dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki *supply chain* tersebut (Pujawan, 2010). Penelitian ini menunjukkan bentuk strategi *supply chain* yang tepat bagi perusahaan, terutama perusahaan keluarga sektor manufaktur yang ada di Jawa Timur. Lebih lanjut lagi, penelitian ini telah berhasil menganalisis kemampuan sumber daya perusahaan, aktivitas *supply chain* perusahaan yang menjadi daya saing bagi perusahaan keluarga bidang manufaktur semasa pandemi Covid-19.

Selama kondisi pandemi Covid-19, perusahaan keluarga dapat menggunakan strategi *partnership* baik dengan *supplier* maupun distributor karena dapat meningkatkan daya saingnya. Kemitraan yang baik terjalin sebagai hubungan jangka panjang antara perusahaan keluarga dengan *supliernya*. Hal itu dapat meningkatkan strategi dan kemampuan operasional perusahaan pemasok dalam berpartisipasi terhadap perusahaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Suharto & Devie, 2013). Strategi ini memumpun pada perencanaan bersama (*mutual planning*) dan melakukan upaya

pemecahan masalah bersama antara perusahaan dan supplier (Gunasekaran, Patel, & Tirtiroglu, 2001). Dengan melakukan strategi yang bermitra dengan supplier, maka perusahaan keluarga dapat bekerja secara efektif dengan beberapa *supplier* yang mau berbagi tanggung jawab untuk menciptakan dan menyukseskan suatu produk yang diproduksi perusahaan manufaktur.

## SARAN

Saran praktis yang diusulkan dalam penelitian ini untuk meningkatkan daya saing perusahaan, perusahaan keluarga sektor manufaktur di Jawa Timur perlu berinvestasi pada sebuah program yang mampu menghimpun database pelanggan. Dengan ada database pelanggan yang cukup lengkap akan memungkinkan perusahaan lebih memahami kebutuhan dan keinginan dari pelanggan yang berujung pada peningkatan daya saing perusahaan.

Untuk penelitian selanjutnya diusulkan penelitian sejenis berfokus pada bidang-bidang tertentu sehingga akan lebih menggambarkan fakta yang lebih terinci pada implementasi praktik rantai pasokan.

## REFERENSI

Amore, M. D., Quarato, F., & Pelucco, V. (2020). Family Ownership During the Covid-19 Pandemic. *SSRN Electronic Journal*, 1–22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3598256>.

Bratiæ, D. (2011). Achieving a Competitive Advantage by SCM. *IBIMA Business Review Journal*, (June 2011), 1–13. <https://doi.org/10.5171/2011.957583>.

Day, G. S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: for Framework Diagnosing Superiority Competitive. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.

Fawcett, S. (2007). Information sharing and supply chain performance: The role of connectivity and willingness. *Supply Chain Management*, 12(5), 358-368. doi:10.1108/13598540710776935.

Fuxiang, L. & Yuhui, Y. (2011). Study and Explores on CRM based on the Supply chain integration. *Management Science Engineering*, 5(1), 1-9.

Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 71–87. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.8.003>.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). Operations Management: Sustainability & Supply Chain Management 12th edition. In *Corporate finance* (12th ed., Vol. 1). Retrieved from <https://books.google.com/books?id=NmziBQAAQBAJ&pgis=1%5Cnhttp://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21708159%5Cnhttp://link.springer.com/10.1007/978-1-4614-7639-9%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Springer+Series+in+Operations+Resea>.

Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., ... Cao, B. (2020). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, 395(10223), 497–506. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30183-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30183-5).

Ivanov, D., Dolgui, A., Das, A., & Sokolov, B. (2019). *Handbook of Ripple Effects in the*

- Supply Chain*. 276(April), 309–332. Retrieved from <http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-14302-2>.
- Jahanshahi, A. A., Rezael, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B. K. (2012). Analyzing the effects of electronic commerce on organizational performance: Evidence from small and medium enterprises. *African Journal of Business Management*, 6(15), 6486–6496. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.1768>.
- Kinra, A., Ivanov, D., Das, A., & Dolgui, A. (2020). Ripple effect quantification by supplier risk exposure assessment. *International Journal of Production Research*, 58(18), 5559–5578. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1675919>.
- Kozlenkova, I. V., Hult, G. T. M., Lund, D. J., Mena, J. A., & Kekec, P. (2015). The Role of Marketing Channels in Supply Chain Management. *Journal of Retailing*, 91(4), 586–609. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.03.003>.
- Li, S., Ragu-nathan, B., Ragu-nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). *The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance*. 34, 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. p. 580. New York: The Free Press.
- Poza, E. J. & Daugherty, M. S. (2013). *Family Business*. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=j7BuCgAAQBAJ>.
- Pranata, S. (2017). Strategi Kemitraan dalam Supply Chain Management Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi (Studi pada Perusahaan Rotan Kabupaten Cirebon). *Jurnal Digit*, 5(2), 218–229.
- Pujawan, I.N. & Mahendrawathi. (2010). *Supply chain management* (2nd ed). Surabaya: Guna Widya.
- Schmitt, T. G., Kumar, S., Stecke, K. E., Glover, F. W., & Ehlen, M. A. (2017). Mitigating disruptions in a multi-echelon supply chain using adaptive ordering. *Omega (United Kingdom)*, 68, 185–198. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2016.07.004>.
- Suharto, R. & Devie. (2013). Analisis Pengaruh Supply Chain Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2), 161–171. Retrieved from <http://eprints2.binus.ac.id/id/eprint/24110>.
- WHO. (2020). Coronavirus Disease 2019 Situation Report 63 - 23rd March 2020. In *Novel Coronavirus: World Health Organisation*. Retrieved from <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>.
- Wulandari, W., Sari, R. N., & Al Azhar, L. (2017). Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi*, 21(3), 462–479.
- Youn, S. (2013). Strategic supply chain partnership, environmental supply chain management practices, and performance outcomes: An empirical study of Korean firms. *Journal of Cleaner Production*, 56, 121–130. [doi:10.1016/j.jclepro.2011.09.026](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.09.026).
- Zhao, X. (2002). The impact of information sharing and ordering co-ordination on supply chain performance. *Supply Chain Management*, 7(1), 24–40. [doi:10.1108/13598540210414364](https://doi.org/10.1108/13598540210414364).

**Sumber lain:**

He, L. The coronavirus could cost China's economy \$60 billion this quarter. Beijing will have to act fast to avert a bigger hit. [diakses 22 Desember 2020]. Tersedia dari: <https://edition.cnn.com/2020/01/31/economy/china-economy-coronavirus/index.html>.

OECD. Coronavirus: The world economy at risk. [diunduh 22 Desember 2020]. Tersedia dari: <https://www.oecd.org/berlin/publikationen/Interim-Economic-Assessment-2-March-2020.pdf>.