

PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING MELALUI INTEGRASI RANTAI PASOKAN PADA PERUSAHAAN MAKANAN DI SURABAYA

Lydia Kusnadi dan Devie

Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

Email : ddeviesa.yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap keunggulan bersaing melalui integrasi rantai pasokan yang merupakan variabel intervening, Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu dengan menggunakan kuisisioner. Sampel penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan responden dari 30 perusahaan makanan yang berada di Surabaya. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji hipotesis penelitian. Berdasarkan hasil analisis penelitian diketahui bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu melalui integrasi rantai pasokan.

Kata Kunci : Pemberdayaan Karyawan, Keunggulan Bersaing, Integrasi Rantai Pasokan.

ABSTRACT

This study aimed to examine the affect of employees' empowerment to competitive advantage through supply chain integration as the intervening variable. The data used in this study were primary data by using questionnaires. The sampling method techniques used was purposive sampling with 90 respondents from 30 food industries located in Surabaya. The research data analysis technique used was Partial Least Square (PLS) to examine the hypothesis of the research. Based on the analysis, it was proved that there was a positive significant influence of employees' empowerment to competitive advantage either directly or indirectly through supply chain integration.

Keyword : *Employee Empowerment, Competitive Advantage, Supply Chain Integration*

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan kondisi ekonomi, jumlah perusahaan di dalam negeri semakin meningkat. Hal ini tentunya mendorong setiap perusahaan untuk dapat mempertahankan posisinya dan memiliki keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yaitu posisi dimana perusahaan lebih berkembang dibandingkan dengan perusahaan lainnya (Cater & Pucko, 2005).

Salah satu perusahaan yang sedang berkembang pesat adalah perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan akan mengalami kenaikan terus menerus pada tahun mendatang (Benny, 2013). Industri makanan menjadi sektor industri andalan karena sangat diminati oleh masyarakat. Pada beberapa tahun terakhir, permintaan konsumen akan produk makanan semakin meningkat, sehingga diikuti oleh munculnya perusahaan-perusahaan lain yang juga bergerak dalam produksi makanan untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Untuk dapat bertahan dalam posisinya, perusahaan-perusahaan makanan tentu memiliki berbagai macam strategi untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing (Porter, 1990).

Sebuah organisasi yang ingin berkembang dan memiliki keunggulan bersaing, perlu menerapkan strategi untuk meningkatkan nilai perusahaan (Bone & Saxon, 2000). Li et al (2006) menyatakan keunggulan bersaing adalah kemampuan organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan posisi dibanding pesaingnya. Untuk mendapat posisi tersebut, banyak strategi yang dapat diterapkan organisasi, salah satu strategi yaitu pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan dapat menciptakan hubungan yang baik antara karyawan bawah dengan pelanggan sehingga terciptalah citra baik sebuah perusahaan di lingkungan, yang tentunya akan membuat organisasi memiliki keunggulan bersaing (Potochny, 1998). Chatell (1995) berpendapat bahwa karyawan merupakan salah satu aset penting dalam perkembangan industri, terutama dalam perusahaan makanan karena karyawan berhubungan langsung dengan pelanggan dimana mereka memberikan pelayanan agar

pelanggan merasa puas atas produk dan kinerja perusahaan. Maka dari itu, diperlukan pemberdayaan karyawan dalam perusahaan yang merupakan salah satu kunci terciptanya keunggulan bersaing. Adanya integrasi rantai pasokan juga berhubungan dengan keunggulan bersaing perusahaan khususnya perusahaan makanan dikarenakan dalam mengolah dan menjual produk makanan, dibutuhkan hubungan yang efektif antara pemasok, manajemen perusahaan, serta pelanggan itu sendiri agar perusahaan tersebut dapat meningkatkan daya saing antara pesaingnya. Maka, penulis ingin mengetahui seberapa besar pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap keunggulan bersaing baik secara langsung maupun tidak langsung yaitu dengan menggunakan integrasi rantai pasokan sebagai variabel intervening.

Pemberdayaan Karyawan

Ghosh (2013) menjelaskan mengenai pemberdayaan karyawan merupakan sebuah proses yang terencana dan sistematis oleh manager untuk memberikan kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab kepada karyawan. Herzberg, et al. (1959) berpendapat pemberdayaan karyawan adalah sebuah otonomi kerja dan pengkayaan, yang difokuskan pada peningkatan pengendalian dan pengambilan keputusan dalam pekerjaan seseorang.

Conger & Kanungo (1998) membagi pemberdayaan karyawan menjadi 2 perspektif, yaitu *psychological empowerment* dan *organizational empowerment*. Spreitzer (1995) mendefinisikan *psychological empowerment* menjadi 4 dimensi penting yaitu :

1. *Meaning*

Meaning merupakan perasaan dimana seseorang merasa sesuai antara syarat pekerjaan dengan keyakinan, nilai - nilai dan perilaku yang dimiliki (Spreitzer, 2007).

2. *Competence*

Competence mengacu pada keberhasilan dari diri karyawan masing-masing atau merupakan keyakinan bahwa karyawan berkompeten dalam melakukan pekerjaan (Robbins, et al. 2002)

3. *Self-determination*

Dimensi ini adalah upaya dari tiap individu dan kelompok tim dalam meningkatkan kontrol atas melakukan pekerjaan yang akan menghasilkan kepuasan kerja (Dicksonk & Lorenz, 2009).

4. *Impact*

Impact adalah sejauh mana seseorang dapat mempengaruhi aspek-aspek di tempat kerja seperti aspek strategis, administrasi, atau operasi (Spreitzer, 2007).

Sedangkan Matthews, et al. (2003) mendefinisikan *organizational empowerment* berdasarkan 3 perspektif, yaitu :

5. *Dynamic structural framework*

Terdapat *dynamic structural framework* ketika perusahaan menyediakan pedoman bagi karyawan untuk membantu karyawan mengambil keputusan di lingkungan kerja.

6. *Control of workplace decisions*

Terdapat *Control of workplace decisions* jika perusahaan memberi kesempatan pada karyawan untuk masuk kedalam seluruh aspek profesional dari karir mereka. Perusahaan diharapkan dapat memungkinkan karyawan untuk mengambil kontrol atas keputusan yang akan diambil.

7. *Fluidity in information sharing*

Terdapat *FIS* apabila perusahaan menyediakan informasi yang dapat diakses oleh setiap individu di dalam perusahaan. Wilkinson (1998) berpendapat bahwa karyawan tidak dapat dibatasi berbagi informasi terkait pekerjaan saja, melainkan karyawan diharuskan untuk mengekspresikan ide dan keluhan mereka.

Integrasi Rantai Pasokan

Integrasi rantai pasokan berdasarkan penjelasan dari Narasimhan, et al. (1998), adalah sejauh mana semua kegiatan dalam sebuah organisasi, kegiatan pemasok, pelanggan, dan anggota rantai pasokan lainnya, terintegrasi bersama-sama. Pagell (2004) menjelaskan bahwa dalam lingkungan bisnis yang baru, integrasi rantai pasokan yang efektif membutuhkan integrasi internal seluruh fungsi dalam suatu organisasi dan integrasi eksternal yaitu melalui hubungan koordinasi antara organisasi (pemasok-produksen-konsumen).

Bowersox et al., (2002) menilai bahwa integrasi rantai pasokan dinggap baik apabila organisasi mampu mengelola proses intra dan

antar organisasi sehingga dapat menghasilkan produk dan jasa yang efektif dan efisien yang dapat memberikan nilai tambah kepada pelanggan.

Pagell (2004) mengklasifikasikan integrasi rantai pasokan menjadi Internal Integration dan External Integration.

1. Integrasi Internal

Internal Integration adalah hubungan integrasi yang melibatkan tim lintas fungsional yang dapat berbagi informasi dan membuat produk, proses, serta keputusan manufaktur secara bersama-sama.

2. Integrasi External

Integrasi rantai pasokan external dibagi menjadi 2, yaitu *Supplier Integration* dan *Customer Integration*. *SI* adalah sebuah proses dimana terdapat interaksi dan kerja sama antara sebuah organisasi dengan pemasok untuk menjamin adanya aliran yang efektif atas penyediaan pasokan. Sedangkan *CI* adalah sebuah proses interaksi dan kerja sama antara organisasi dengan pelanggan untuk menjamin adanya aliran yang efektif atas penjualan produk/jasa kepada pelanggan.

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan posisi superior yang dimiliki perusahaan di dalam industri atau pasar (Bamberger, 1989) tergantung pada persepsi masyarakat. Sedangkan keunggulan bersaing yang dinyatakan oleh McGinnis dan Vallopra (1999) adalah sejauh mana perusahaan mampu untuk mempertahankan posisinya di atas para pesaing. Porter dan Millar (1985) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berasal dari kemampuan sebuah organisasi bisnis untuk menciptakan nilai melebihi biaya yang terlibat dalam pengembangan produk tertentu atau layanan.

Voola (2008) menjelaskan dimensi dari adanya keunggulan bersaing adalah strategi *cost leadership* dan strategi *differentiation*. Beberapa indikator bahwa sebuah perusahaan menerapkan strategi *differentiation* adalah :

- Kemampuan perusahaan untuk menjadi yang pertama dalam memperkenalkan produk baru

- Kemampuan perusahaan untuk selalu menjadi yang terdepan dalam berinovasi
- Kemampuan perusahaan untuk mengutamakan penelitian dan pengembangan produk baru
- Kemampuan perusahaan untuk membedakan diri dibandingkan pesaingnya melalui kualitas produk yang dihasilkan

Indikator yang merupakan ciri dari strategi *cost leadership* adalah :

- Kemampuan perusahaan untuk menjadi yang pertama dalam memperkenalkan produk baru
- Kemampuan perusahaan untuk selalu menjadi yang terdepan dalam berinovasi
- Kemampuan perusahaan untuk mengutamakan penelitian dan pengembangan produk baru
- Kemampuan perusahaan untuk membedakan diri dibandingkan pesaingnya melalui kualitas produk yang dihasilkan

Hipotesis

Stonebraker & Shub, (2008) dan Halldorsson et al. (2008) menyatakan bahwa apabila penerapan pemberdayaan karyawan dalam perusahaan berhasil maka akan meningkatkan integrasi rantai pasokan sebuah perusahaan tersebut. Menon (2012) berpendapat bahwa dengan adanya Pemberdayaan Karyawan, karyawan memiliki rasa percaya diri, rasa ingin berusaha mencapai tujuan perusahaan, dan merasa dipercaya dalam melakukan tanggung jawabnya serta pengambilan keputusan yang berdampak pada kinerja organisasi. Pengambilan keputusan oleh karyawan khususnya pada masalah yang terkait dengan anggota rantai pasokan lainnya seperti masalah dengan pemasok dan komplain dari pelanggan.

H1: Pemberdayaan Karyawan memiliki pengaruh terhadap Integrasi Rantai Pasokan pada Perusahaan Makanan di Surabaya.

Ireland & Webb (2007) menyatakan bahwa kemampuan rantai pasokan untuk memenuhi keinginan pelanggan merupakan cara yang paling efektif dan efisien untuk menciptakan keunggulan bersaing. Terdapat pula pernyataan dari Hunt and Morgan (1995) bahwa adanya persaingan industri membuat perusahaan industri harus

mengalokasikan sumber daya agar lebih efektif dan efisien, maka dari itu integrasi rantai pasokan merupakan pilihan yang sangat baik untuk perusahaan industri dapat mencapai keunggulan bersaing.

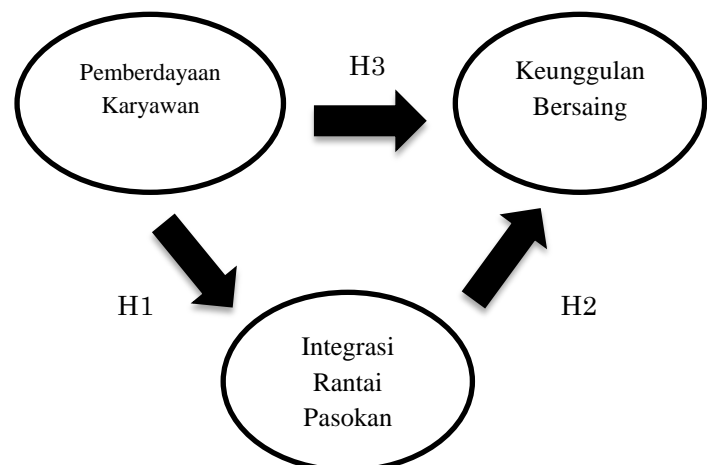
H2 : Integrasi Rantai Pasokan memiliki pengaruh terhadap Keunggulan Bersaing pada Perusahaan Makanan di Surabaya.

Pfeffer (1994) mengatakan bahwa terdapat 16 hal dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, salah satunya adalah adanya partisipasi dan pemberdayaan karyawan. Ketika karyawan merasa diberdayakan di tempat kerja, akan menghasilkan hal-hal yang positif yang mengarah kepada peningkatan kinerja, produktivitas, inisiatif dan kesenangan karyawan yang lebih besar dalam bekerja dan hal tersebut dapat menjadi alat bagi setiap organisasi untuk melakukan pengembangan karyawan serta menciptakan keunggulan bersaing (Spreitzer, 2008).

Batten (1995) menambahkan bahwa pemberdayaan karyawan dapat membantu perusahaan baik negeri maupun swasta dalam mencapai keunggulan bersaing, karena apabila karyawan merasa diberdayakan, maka hal tersebut dapat berdampak pada kinerja karyawan sehingga membuat pelanggan menjadi lebih puas dan loyal.

H3 : Pemberdayaan Karyawan memiliki pengaruh terhadap Keunggulan Bersaing pada Perusahaan Makanan di Surabaya.

METODOLOGI PENELITIAN



Sumber Data

Jenis data penelitian ini merupakan data kuantitatif menggunakan alat bantu perhitungan PLS. Sumber data penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dengan menyebarkan kuisioner yang ditujukan kepada manager dan karyawan pada perusahaan makanan.

Populasi

Dalam penelitian ini, populasinya adalah perusahaan -perusahaan makanan yang berada di Surabaya.

Sampel dan Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, dengan karakteristik yaitu :

- 1) Perusahaan makanan yang berlokasi di Surabaya
- 2) Responden adalah 3 orang yaitu karyawan dan manager dari setiap perusahaan
- 3) Karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun

Dalam menentukan jumlah sampel, penelitian ini menghitung sampel berdasarkan rumus Lemeshow dan diketahui jumlah sampel adalah 30 sampel, yaitu :

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot (1 - P)}{d^2}$$

Rancangan Kuisioner

Kuisioner dirancang dengan beberapa data demografi responden yaitu jenis kelamin, jabatan, divisi, dan lama bekerja dalam perusahaan. Selain itu, kuisioner juga terdapat beberapa daftar pernyataan berdasarkan indikator variabel dalam penelitian. Pernyataan tersebut adalah:

- *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Karyawan)
 1. *My job activities are personally meaningful to me* (Aktivitas pekerjaan saya secara pribadi sangat bermakna bagi saya)
 2. *I am confident about my ability to do my job* (Saya percaya atas kemampuan yang saya miliki dalam melakukan pekerjaan)
 3. *I can decide on my own how to go about doing my work* (Saya dapat menentukan sendiri bagaimana melakukan pekerjaan saya)

4. *I have significant influence over what happens in my department* (Saya memiliki pengaruh yang signifikan atas apapun yang terjadi dalam divisi saya)
5. *“Thinking out of the box” behavior is appreciated* (Perusahaan menghargai karyawan yang memiliki pemikiran “out of the box”)
6. *Employeees have a say in defining their job responsibilities* (Karyawan memiliki hak suara dalam menentukan tanggung jawab pekerjaan mereka)
7. *The company provides employees with information on company clients* (Perusahaan membekali karyawan dengan informasi mengenai pelanggan perusahaan)
 - *Supply Chain Integration* (Integrasi Rantai Pasokan)
 1. *Follow-up with customers for feedback* (Perusahaan kami meminta pelanggan untuk memberikan umpan balik)
 2. *Real-time searching of the level of inventory* (Perusahaan kami memiliki kemampuan untuk mengetahui informasi inventori sesuai dengan waktu riil)
 3. *Involving key suppliers in continous improvement programs* (Perusahaan kami melibatkan pemasok dalam proses perbaikan yang berkelanjutan)
 - *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing)
 1. *Our organization emphasizes cost reduction in all its business activities* (Perusahaan kami menekankan pengurangan biaya dalam seluruh kegiatan bisnis dalam perusahaan)
 2. *In our organization, the production process changes all the time with the goal of constantly reducing production cost* (Perusahaan kami mengubah proses produksi sepanjang waktu dengan tujuan mengurangi biaya produksi)
 3. *Our organization invests mainly in large projects to realize economies of scale* (Perusahaan kami melakukan investasi dalam proyek besar untuk mencapai kapasitas yang maksimal sehingga menurunkan biaya)
 4. *Our organization tries to force competitors out of the market by good cost control*

(Perusahaan kami mencoba memaksa pesaing keluar dari pasar dengan melakukan pengendalian biaya yang baik)

5. *Our firm is always the first to market a new product* (Perusahaan kami selalu menjadi yang pertama dalam memperkenalkan produk baru)
6. *Relative to competition, our firm is always ahead in technological innovation* (Jika dibandingkan dengan pesaing, perusahaan kami selalu menjadi yang terdepan dalam berinovasi)
7. *Research and development of new products is very important within our firm* (Penelitian dan pengembangan produk baru merupakan hal yang penting bagi perusahaan kami)
8. *Our organization distinguishes itself from competition by the quality of its products* (Perusahaan kami membedakan diri dari pesaing melalui kualitas produk yang dihasilkan)

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Component Based Structural Equation Modelling* (SEM) dengan bantuan alat bantu perhitungan yaitu *Partial Least Square* (PLS).

Evaluasi Goodnes of Fit – Outer Model

Outer Model dibagi menjadi beberapa indikator, yaitu Convergent Validity, Discriminant Validity, Composite Realibility, dan Interaction Variable.

a) Convergent Validity

Indikator ini merupakan korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup.

b) Discriminant Validity

Jika nilai cross loading pada setiap indikator variabel memiliki hubungan terbesar dibandingkan dengan cross loading pada variabel laten lainnya, maka dikatakan valid.

c) Composite Realibility

Indikator ini digunakan untuk mengukur variabel yang memiliki realibilitas komposit yang baik apabila memiliki Composite Realibility = 0,7.

Evaluasi Goodness-of-fit Inner Model

Goodness of fit Inner Model diukur dengan menggunakan R-square variable eksogen untuk melihat presentase varian. Q-square predictive relevance untuk model struktural untuk mengukur seberapa baik hasil observasi yang dihasilkan oleh model dan parameternya. Perhitungan R-square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$$

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Profil Responden

Responden yang mengisi kuisioner dibagi menjadi berdasarkan beberapa kriteria yaitu jenis kelamin, jabatan, divisi, serta lama bekerja. Berikut akan dilampirkan tabel profil responden berdasarkan jenis kelamin.

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-Laki	31	34,4%
Perempuan	59	65,6%
Total	90	100%

Tabel 1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Diketahui bahwa responden perempuan memiliki jumlah frekuensi dan presentase lebih besar yaitu 59 orang dengan presentase 65,6% dibandingkan dengan responden laki-laki yaitu 31 orang dengan presentase 34,4%.

Jabatan	Frekuensi	Presentase
Manajer	21	23,3%
Karyawan	69	76,7%
Total	90	100%

Tabel 2 Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Diketahui bahwa responden dengan jabatan manajer yang mengisi kuisioner adalah sebanyak 21 orang dengan presentase

23,3%, sedangkan responden dengan jabatan karyawan adalah sebanyak 69 orang dengan presentase yaitu 76,7%.

Divisi	Frekuensi	Presentase
Accounting	8	8,9%
HRD	4	4,4%
Marketing	19	21,1%
Production	48	53,3%
Purchasing	4	4,4%
Quality	5	5,6%
Warehouse	2	2,2%
Total	90	100%

Tabel 3 Profil Responden Berdasarkan Divisi

Diketahui bahwa responden dengan divisi terbanyak yang mengisi kuisioner adalah divisi *Production* yaitu sebanyak 48 orang dengan presentase sebesar 53,3% sedangkan res-ponden dengan divisi paling sedikit yaitu divisi *Purchasing* yaitu sebanyak 4 orang dengan presentase sebesar 4,4%.

Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase
1-2 tahun	28	31,1%
2-3 tahun	23	25,6%
> 3 tahun	39	43,3%
Total	90	100%

Tabel 4 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Diketahui bahwa responden yang paling banyak mengisi kuisioner adalah responden dengan lama bekerja lebih dari 3 tahun, yaitu 39 orang dengan presentase 43,3%, diikuti dengan responden dengan lama bekerja antara 1-2 tahun yaitu 28 orang dengan presentase 31,1%, dan yang terakhir adalah responden dengan lama bekerja 2-3 tahun yaitu 23 orang dengan presentase sebesar 25,6%.

Deskripsi Jawaban Responden

Pada bagian ini, penulis akan menjelaskan mengenai jawaban responden dalam kuisioner pada setiap indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian yaitu variabel Pemberdayaan Karyawan (EE), Integrasi Rantai Pasokan (SCI), dan Keunggulan Bersaing (CA), dengan

menghitung rata-rata (*mean*) dan standar deviasi. Berikut akan dilampirkan tabel yang berisi nilai dari tiap indikator variabel penelitian.

- Pemberdayaan Karyawan (EE)

Item	Rata-rata	St Deviasi
EE1	4,43	0,562
EE2	4,20	0,657
EE3	3,80	0,767
EE4	3,80	0,674
EE5	4,26	0,815
EE6	3,99	0,786
EE7	3,56	0,937
Total	4,01	

Tabel 5 Deskripsi Jawaban Responden tentang Pemberdayaan Karyawan

Diketahui item tertinggi dalam Pemberdayaan Karyawan adalah item EE1 yaitu apabila pekerjaan karyawan secara pribadi sangat bermakna bagi mereka sendiri, dengan nilai rata-rata sebesar 4,43. Nilai rata-rata variabel Pemberdayaan Karyawan adalah sebesar 4,01 yang artinya responden menginginkan apabila perusahaan tempat mereka bekerja menerapkan pember-dayaan karyawan agar mereka merasa diterima dan dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam perusahaan itu sendiri. Nilai standar deviasi dari tiap item menunjukkan nilai-nilai yang cenderung lebih kecil dari nilai rata rata yang berarti bahwa persepsi responden mengenai Pember-dayaan Karyawan cenderung tidak beragam.

- Integrasi Rantai Pasokan (SCI)

Indikator	Rata-rata	St Deviasi
SCI1	4,04	0,686
SCI2	3,81	0,669
SCI3	3,80	0,767
Total	3,88	

Tabel 6 Deskripsi Jawaban Responden tentang Integrasi Rantai Pasokan

Rantai Pasokan adalah item SCI 1, yaitu perusahaan tempat responden bekerja memberikan umpan balik kepada pelanggan dengan nilai rata-rata sebesar 4,04. Nilai rata-rata Integrasi Rantai Pasokan adalah 3,88 yang berarti bahwa perlunya integrasi rantai pasokan yang baik dalam perusahaan

untuk meningkatkan kinerja organisasi. Nilai standar deviasi cenderung lebih kecil dari nilai rata-rata, menunjukkan bahwa persepsi responden mengenai Integrasi Rantai Pasokan cenderung tidak beragam.

- Keunggulan Bersaing (CA)

Indikator	Rata-rata	St Deviasi
CA1	3,62	0,743
CA2	3,31	0,990
CA3	3,86	0,758
CA4	3,69	0,816
<i>Cost Leadership</i>		3,62
CA5	3,53	0,810
CA6	3,74	0,801
CA7	4,44	0,638
CA8	4,47	0,782
<i>Differentiation</i>		4,05
Total		3,84

Table 7 Deskripsi Jawaban Responden tentang Keunggulan Bersaing

Diketahui bahwa persepsi responden mengenai Keunggulan Bersaing yaitu indikator *Differentiation* lebih tinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,05. Nilai rata-rata Keunggulan Bersaing adalah 3,84 yang berarti bahwa perusahaan perlu untuk memiliki keunggulan bersaing dibandingkan dengan pesaingnya untuk lebih unggul di mata pelanggan sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang besar bagi perusahaan itu sendiri. Dapat dilihat dari nilai standar deviasi yang cenderung lebih kecil mengartikan bahwa persepsi responden mengenai Keunggulan Bersaing cenderung tidak beragam.

Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Outer Model

a. Convergent Validity

Untuk mengukur *convergent validity*, dapat dilihat *outer loading* dari masing-masing indikator dari tiap variabel. Indikator yang memiliki *outer loading* lebih besar dari 0,5 dianggap telah memenuhi *convergent validity*.

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>
Keunggulan Bersaing (CA)	CA1	0.529100
	CA2	0.937357
Pemberdayaan Karyawan (EE)	EE1	0.547200
	EE2	0.561395
	EE3	0.784229
	EE4	0.738677
	EE5	0.617014
	EE6	0.664284
	EE7	0.532845
Integrasi Rantai Pasokan (SCI)	SCI1	0.776694
	SCI2	0.701132
	SCI3	0.728631

Tabel 8 Nilai *Outer Loading*

Nilai *outer loading* dari tiap indikator variabel memiliki nilai yang lebih besar dari 0,5. Hal itu menunjukkan bahwa tiap indikator variabel penelitian telah memenuhi *convergent validity*.

b. Discriminant Validity

Pengukuran indikator ini berdasarkan *cross loading*. Jika nilai *cross loading* pada setiap indikator memiliki hubungan terbesar dengan variabel nya dibandingkan dengan nilai *cross loading* dengan variabel yang lain, maka dikatakan telah memenuhi *discriminant validity*.

	CA	EE	SCI
CA1	0.529100	0.171311	0.075788
CA2	0.937357	0.323287	0.317700
EE1	0.293995	0.547200	0.240905
EE2	0.120958	0.561395	0.273750
EE3	0.305565	0.784229	0.390579
EE4	0.265362	0.738677	0.254928
EE5	0.209833	0.617014	0.327000
EE6	0.130498	0.664284	0.235097
EE7	0.138691	0.532845	0.378011
SCI1	0.164466	0.489712	0.776694

SCI2	0.207937	0.237135	0.701132
SCI3	0.310207	0.283036	0.728631

Tabel 9 Nilai *Cross Loading*

c. Composite Reliability

Variabel yang memiliki nilai lebih besar dari 0,7 adalah variabel yang telah memenuhi *Composite Reliability*.

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Keunggulan Bersaing (CA)	0.718770
Pemberdayaan Karyawan (EE)	0.827538
Integrasi Rantai Pasokan (SCI)	0.779862

Tabel 10 Nilai *Composite Reliability*

Inner Model

a. Uji Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diterima apabila nilai t hitung (*t-statistic*) > dari t tabel yaitu 1,96 pada tingkat kesalahan (α) sebesar 5%.

H	Pengaruh	Koefisien Path	t -hitung	Keterangan
1	EE → SCI	0.481	9,596	Diterima
2	SCI → CA	0.179	2,157	Diterima
3	EE → CA	0.254	3,518	Diterima

Tabel 11 Nilai Koef Path dan *t-statistic*

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Integrasi Rantai Pasokan memiliki nilai koefisien path sebesar 0,481 dengan nilai *t-statistic* sebesar 9,596. Hasil penelitian tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Pemberdayaan Karyawan terhadap Integrasi Rantai Pasokan. Pemberdayaan Karyawan berarti perusahaan memberikan hak akses bagi karyawan untuk melakukan hal-hal yang mereka tidak dapat lakukan sebelumnya, seperti mengambil keputusan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pemasok dan permintaan pelanggan. Oleh sebab itu, berdasarkan nilai ini hipotesis 1 dalam penelitian dapat diterima.

Pengaruh Integrasi Rantai Pasokan

terhadap Keunggulan Bersaing dengan nilai koefisien path sebesar 0,179 dan nilai *t-statistic* sebesar 2,157. Hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif signifikan antara Integrasi Rantai Pasokan dengan Keunggulan Bersaing. Adanya Integrasi Rantai Pasokan yang efektif yaitu kepercayaan dan komitmen antara pemasok, perusahaan, dan pelanggan dapat menciptakan jaringan yang tentunya menciptakan nilai manfaat bagi setiap anggota. Adanya integrasi tersebut akan membantu perusahaan untuk mencapai Keunggulan Bersaing dibandingkan dengan pesaing lainnya. Oleh sebab itu, berdasarkan nilai ini hipotesis 2 dalam penelitian dapat diterima.

Pengaruh antara Pemberdayaan Karyawan terhadap Keunggulan Bersaing memiliki nilai koefisien path sebesar 0,254 dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,518. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif signifikan antara Pemberdayaan Karyawan terhadap Keunggulan Bersaing. Apabila suatu perusahaan menerapkan Pemberdayaan Karyawan, karyawan memiliki rasa kepercayaan diri dan rasa memiliki perusahaan dengan berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut yang akan membuat perusahaan memiliki keunggulan lebih dibandingkan dengan para pesaingnya. Oleh sebab itu, berdasarkan nilai ini maka hipotesis 3 dalam penelitian dapat diterima.

Pengaruh	Koefisien Pengaruh
EE → SCI → CA	0,481 x 0,179 = 0,086

Tabel 12 Pengaruh Tidak Langsung

Nilai koefisien dari variabel Pemberdayaan Karyawan terhadap variabel Keunggulan Bersaing melalui variabel intervening yaitu Integrasi Rantai Pasokan sebesar 0,086. Hal ini menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung tersebut lebih kecil dari nilai pengaruh secara langsung yaitu variabel Pemberdayaan Karyawan terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 0.254. Pengaruh langsung yaitu Pemberdayaan Karyawan terhadap Keunggulan Bersaing lebih besar dikarenakan apabila perusahaan memberdayakan seluruh karyawan, maka setiap karyawan akan merasa

memiliki peran penting dan turut serta memiliki perusahaan, sehingga hal tersebut dapat menjadi alat bagi perusahaan untuk mencapai Keunggulan Bersaing.

Sedangkan pengaruh tidak langsung memiliki nilai yang lebih kecil dikarenakan apabila karyawan yang diberdayakan hanya fokus terhadap terciptanya Integrasi Rantai Pasokan yang efektif, maka karyawan yang bekerja di bidang Rantai Pasokan itulah yang dapat merasa diberdayakan oleh perusahaan memiliki peran penting dalam kemajuan perusahaan, dan karyawan lain dalam perusahaan tersebut kurang dapat merasakan peran tersebut yang tentunya berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri. Dikatakan sebelumnya bahwa Integrasi Rantai Pasokan dapat berpengaruh terhadap terciptanya Keunggulan Bersaing, namun integrasi tersebut hanya sebagai sistem dimana karyawan dalam perusahaan dapat merasa bahwa tugas pekerjaan mereka penting untuk dapat memajukan perusahaan.

Uji R-square

Variabel	R-square
Keunggulan Bersaing (CA)	0.141066
Integrasi Rantai Pasokan (SCI)	0.231195

Tabel 4.12 Nilai R-square

Dari tabel diatas ditunjukkan bahwa nilai keunggulan bersaing sebesar 0,141 artinya adalah keunggulan bersaing dapat dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan sebesar 14,1%, sisanya sebesar 85,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar pemberdayaan karyawan dan integrasi rantai pasokan. Sedangkan nilai integrasi rantai pasokan sebesar 0,231 artinya adalah integrasi rantai pasokan hanya dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan sebesar 23,1%, yang artinya bahwa sebesar 76,9% integrasi rantai pasokan dipengaruhi oleh faktor lain di luar pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan nilai R-square diatas, dapat dihitung nilai Q-square dengan menggunakan rumus yaitu :

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) \times (1 - R2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,141) \times (1 - 0,231)$$

$$= 1 - 0,859 \times 0,769 = 0.339$$

Dari hasil perhitungan nilai Q^2 yaitu 0,339 dapat disimpulkan bahwa penelitian yang dijelaskan oleh model struktural sebesar 33,9%, dan sisanya sebesar 66,1% dijelaskan oleh faktor yang lain di luar model struktural.

KESIMPULAN

Perkembangan perusahaan di Indonesia khususnya perusahaan makanan tidak terlepas dari persaingan yang ketat antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain. Dibutuhkan Keunggulan Bersaing dalam perusahaan agar perusahaan tersebut dapat bertahan pada posisi sekarang dan memiliki nilai lebih di mata masyarakat. Penelitian Ghosh (2013) menyatakan bahwa apabila Pemberdayaan Karyawan diterapkan dalam perusahaan maka dapat membuat karyawan merasa bahwa mereka memiliki peran dan dapat berkontribusi dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan juga merasa dilibatkan, termotivasi, dan berkomitmen, dan diberikan otorisasi bekerja sehingga akan menciptakan kinerja yang baik dan tercapainya tujuan perusahaan, salah 1 tujuan perusahaan adalah adanya Keunggulan Bersaing. Selain itu, adanya Integrasi Rantai Pasokan yang efektif antara perusahaan dengan pemasok dan pelanggannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri, dimana peningkatan kinerja tersebut merupakan salah satunya faktor untuk mencapai Keunggulan Bersaing (Huo, 2007).

Integrasi Rantai Pasokan yang efektif tidak terlepas dari penerapan Pemberdayaan Karyawan dalam perusahaan. Hayes *et al*, (2005) menyatakan bahwa tujuan adanya Integrasi Rantai Pasokan adalah untuk menyatukan beberapa fungsi berbeda dalam perusahaan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya Pemberdayaan Karyawan, dapat membuat karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan didorong untuk menjadi lebih kritis dalam mengevaluasi dan melaporkan masalah dalam perusahaan (Babbar, 2008).

Keseluruhan hipotesis penelitian dapat diterima. Maka, dapat disimpulkan

bahwa Pemberdayaan Karyawan berpengaruh baik secara langsung terhadap Keunggulan Bersaing, maupun secara tidak langsung terhadap Keunggulan Bersaing dengan menggunakan variabel intervening yaitu Integrasi Rantai Pasokan.

Saran

Saran yang dapat diberikan penulis kepada perusahaan adalah menerapkan Pemberdayaan Karyawan karena telah terbukti berpengaruh positif dalam terciptanya Keunggulan Bersaing. Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan. Apabila perusahaan dapat memberdayakan karyawan, maka karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaan dan muncul rasa memiliki peran dalam perusahaan yang tentunya akan berdampak pada kinerja karyawan. Kinerja yang baik merupakan salah satu faktor terciptanya Keunggulan Bersaing.

Perusahaan juga disarankan untuk menerapkan sebuah sistem yaitu Integrasi Rantai Pasokan yang efektif yang dapat membantu perusahaan untuk memiliki Keunggulan Bersaing. Hal tersebut tidak terlepas dari peran sumber daya manusia. Salah satu cara membuat karyawan memiliki kinerja yang baik adalah dengan memberdayakan karyawan. Contohnya yaitu atasan perusahaan dapat menjalin hubungan yang baik dengan karyawan bawahan, memberikan pelatihan bagi seluruh karyawan sesuai dengan bidangnya, bersikap terbuka dan demokratis terhadap karyawan, diberikan otoritas untuk mengambil keputusan, serta melibatkan karyawan dalam aktivitas perusahaan. Maka dari itu, adanya Pemberdayaan Karyawan merupakan hal yang penting bagi terciptanya Keunggulan Bersaing.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah sampel penelitian, yaitu penelitian ini hanya fokus kepada lingkup perusahaan yang kecil, yaitu perusahaan makanan di Surabaya. Apabila penelitian selanjutnya mengembangkan sampel penelitian yaitu dengan menargetkan lingkup perusahaan yang lebih luas, maka hal tersebut memungkinkan

hasil penelitian dapat berubah dikarenakan menggunakan sampel yang berbeda.

DAFTAR REFERENSI

- Bamberger, I. (1989), "Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Size Firms", *Long Range Planning* 22 (5), 80-88.
- Batten, J. (1995). viewpoints: Whats hot in management. *SAM advanced Management Journal*, 60(1): 46-48
- Benny,(2013).Sumber: <http://sp.beritasatu.com/ekonomidanbisnis/pertumbuhan-industri-makanan-akan-tetap-naik/32680>
- Bone. S., & Saxon, T. (2000). Developing effective technology strategies. *Research & Technology Management*, 43, 50-58.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. and Cooper, M.B. (2002), *Supply Chain Logistics Management*, McGraw-Hill, New York, NY, pp. 167-9.
- Cater, P & Pucko, T. C. (2005). How Competitive Advantage Influences Firm Performance. *Economic and Business Review* Vol. 7 No. 2, 119-135.
- Chatell (1995). *Managing for the Future*, London, Mac Millan Press Ltd., p. 89
- Conger, J.A & Kanungo, R.N. (1998). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*. Vol. 13 No. 3, pp. 471-82
- Dicksonk.E., Lorenz, A. (2009), psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time non-standard workers, in state of behavioral and applied management.
- Ghosh, Ajit K (2013). *Employee Empowerment: A Strategic Tool to obtain Sustainable Competitive Advantage*. *International Journal of Management* Vol. 30 No. 3 Part 1
- Halldorsson, A., Larson, P.D. and Poist, R.F. (2008), "Supply chain management: a comparison of Scandinavian and American perspectives", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 126-42.
- Herzberg, F., Mauser, B., & Snyderman, B.

- (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan (1995), "The comparative advantage theory of competition," *Journal of Marketing*, 59 (Apr), 1-15.
- Huo, B. (2007). *An Exploratory Study of Power, Relationship Commitment, Supply Chain Integration and Performance*.
- Ireland, R.D. and Webb, J.W. (2007), "A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains", *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 482-497.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., and Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *The International Journal of Management Science*, 34, 107 – 124.
- Matthews, et al. (2003). *The Organizational Empowerment Scale*. *Personnel Review*, pp 297.
- McGinnis M. A. and Vallorpa R. M. (1999), "Purchasing and Supplier Involvement: Issues and Insights Regarding New Product Success", *Journal of Supply Chain Management*, 35(3), pp. 4-15.
- Menon, S. T. (2012). Human resource practices, supply chain performance, and wellbeing. *International Journal of Manpower* Vol 33 No 7, 769-785
- Narasimhan, Ram & Jayaram. J. (1998). Causal linkages in supply chain management : An Exploratory Study of North America Manufacturing Firms. *Decision Sciences*, Summer, p. 579.
- Pagell, M. (2004), "Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, pp. 459-87.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, NY.
- Porter, M. and V. Millar (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Potochny, D. (1998). Employee empowerment: Key to efficient customer service [Electronic version]. *Nation's Restaurant News*. Vol. 32 No. 32
- Robbins, T., (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human resource management review*, vol. 12, pp.419-443
- Spreitzer, G.M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace : dimensions, measurement and validation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 5, pp. 1442-65
- Spreitzer, G .M. (2007). *Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work , the hand book of organizational behavior*, sage publications.
- Spreitzer, G.M. (2008), "Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work", in Cooper, C. and Barling, J. (Eds), *The Handbook of Organizational Behavior*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Stonebraker P.W & Shub, A.N. (2008). The human impact on supply chains: evaluating the importance of "soft" areas on integration. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Voola, R. (2008). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, pp. 245-266
- Wilkinson, A. 1998. "Empowerment theory and practice" *Personnel Review* 27 (1):40-56