

The Effect of Supply Chain Management Practices and Logistic Capabilities Mediated by Logistic Integration on Competitive Advantage in Manufacturing Companies in Surabaya

Pengaruh Supply Chain Management Practices dan Logistic Capabilities Dimediasi dengan Logistic Integration Terhadap Competitive Advantages pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Angelina Leony Sonbay¹, Timotius F. C. W. Sutrisno²

Program Studi Magister Management Expert, Fakultas School of Business Management, Universitas Ciputra Surabaya^{1,2}
aleonysonbay@magister.ciputra.ac.id¹

**Corresponding Author:*

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the effect of supply chain management practices and logistics capabilities on competitive advantage, mediated by logistics integration in manufacturing companies in Surabaya. The variables in this study include supply chain management practices (X1), logistics capabilities (X2), logistics integration (M), and competitive advantage (Y). Data analysis in this study was conducted using SmartPLS, with data collected through questionnaires. The study involved 140 respondents. The results indicate that supply chain management practices and logistics capabilities have a positive and significant effect on competitive advantage, both directly and when mediated by logistics integration. In addition, supply chain management practices and logistics capabilities have a positive and significant effect on logistics integration.

Keywords: Competitive Advantage, Logistic Capabilities, Logistic Integration, Supply Chain Management Practices.

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh dari praktik manajemen rantai pasok dan kapabilitas logistik terhadap keunggulan bersaing yang dimediasi dengan integrasi logistik pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Variabel dalam penelitian ini meliputi praktik manajemen rantai pasok (X1), kapabilitas logistik (X2), integrasi logistik (M), dan keunggulan bersaing (Y). Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS dengan metode pengumpulan data melalui kuesioner. Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 140 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa praktik manajemen rantai pasok dan kapabilitas logistik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing baik secara langsung, maupun dimediasi dengan integrasi logistik. Selain itu, praktik manajemen rantai pasok dan kapabilitas logistik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap integrasi logistik.

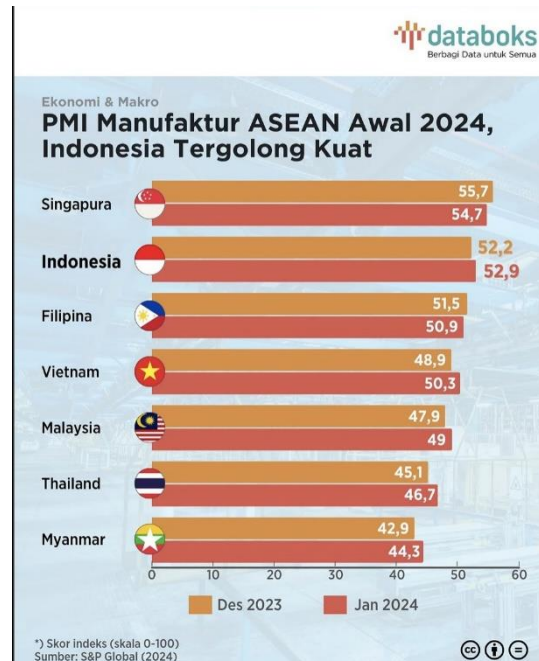
Kata Kunci: Integrasi Logistik, Kapabilitas Logistik, Keunggulan Bersaing, Praktik Manajemen Rantai Pasok.

1. Pendahuluan

Industri manufaktur adalah salah satu industri yang berpengaruh bagi suatu negara. Industri manufaktur merupakan sektor ekonomi yang berperan penting dalam mengubah bahan mentah menjadi produk jadi melalui proses produksi yang melibatkan tenaga kerja, mesin, dan teknologi modern. Sektor ini turut membantu pertumbuhan ekonomi dengan menciptakan lapangan kerja, peningkatan ekspor, serta inovasi dalam proses produksi yang semakin canggih. Peran utama dalam industri manufaktur melibatkan produsen, tenaga kerja, dan konsumen yang saling berkontribusi terhadap stabilitas ekonomi suatu negara (Tandon & Singh, 2025).

Industri manufaktur terus mengalami pertumbuhan di dunia saat ini, didorong oleh permintaan global yang meningkat, perkembangan teknologi, dan integrasi ekonomi

internasional. Sektor ini tetap menjadi tulang punggung perekonomian banyak negara, terutama di kawasan Asia Timur dan Asia Tenggara. Pertumbuhan industri manufaktur dipicu oleh kebutuhan akan barang konsumen, infrastruktur, dan produk teknologi, serta didukung oleh investasi besar-besaran dalam infrastruktur produksi dan logistik (Virdsam, 2025). Pertumbuhan industri secara global juga berdampak pada kawasan Asia Tenggara, termasuk Indonesia. Untuk melihat posisi Indonesia dalam dinamika manufaktur kawasan, data Purchasing Managers' Index (PMI) dapat digunakan sebagai indikator tingkat ekspansi aktivitas manufaktur

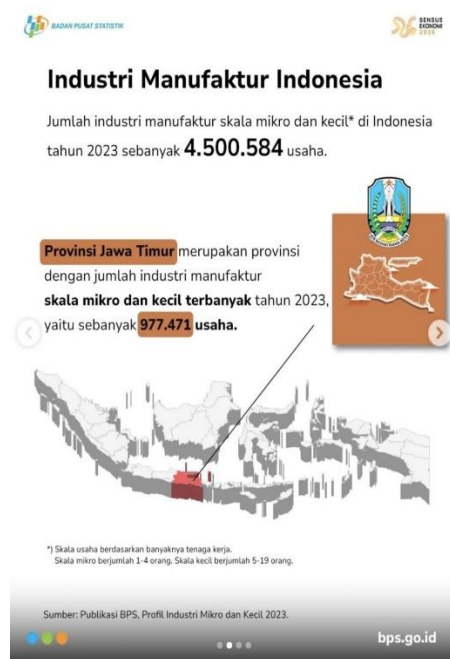


Gambar 1. PMI Manufaktur ASEAN Awal 2024, Indonesia Tergolong Kuat

Sumber : S&P Global (2024)

Berdasarkan data pada Gambar 1, Indonesia berada pada posisi kedua dengan skor PMI yang stabil berada di atas angka 50, yang menunjukkan ekspansi aktivitas manufaktur. Kondisi ini mencerminkan kepercayaan pelaku industri terhadap prospek manufaktur yang kuat, didukung oleh konsumsi domestik yang besar, pertumbuhan kelas menengah, serta peningkatan investasi industri. Secara regional, posisi Indonesia yang unggul dibandingkan negara ASEAN lainnya menunjukkan potensi daya saing industri yang semakin meningkat, terutama dalam sektor-sektor yang terkait dengan barang konsumsi dan manufaktur berbasis teknologi (Databoks, 2024).

Kontribusi industri manufaktur di Indonesia tidak merata di seluruh wilayah, tetapi terpusat pada daerah-daerah tertentu yang telah berkembang menjadi pusat industri nasional. Jawa Timur menjadi salah satu provinsi dengan kontribusi manufaktur terbesar, dan Surabaya berperan sebagai pusat distribusi serta lokasi strategis bagi berbagai perusahaan manufaktur skala besar (BPS, 2023). Kondisi ini menjadikan Surabaya sebagai lokasi yang relevan untuk pengembangan penelitian terkait manajemen rantai pasok dan logistik.



Gambar 2. Industri Manufaktur Indonesia

Sumber : Badan Pusat Statistik (2023)

Pada Gambar 2, industri manufaktur Indonesia didominasi oleh sejumlah subsektor utama, termasuk makanan dan minuman, kimia, barang kebutuhan rumah tangga, serta produk konsumsi cepat saji atau FMCG. Subsektor tersebut memiliki tingkat pertumbuhan yang tinggi karena permintaan konsumen yang stabil dan luasnya jaringan pasar. Selain itu, industri yang tergolong dalam kategori *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) menjadi sektor yang memiliki dinamika rantai pasok yang kompleks dan menuntut efisiensi logistik yang tinggi (Kumari et al., 2023).

Selain menjadi pusat manufaktur secara umum, Surabaya juga berperan penting sebagai pusat produksi dan distribusi untuk berbagai produk FMCG. Keberadaan perusahaan FMCG besar memperkuat posisi Surabaya sebagai pusat produksi dan distribusi FMCG nasional. Namun, skala operasi yang besar tersebut juga menimbulkan tantangan tersendiri, terutama terkait dengan manajemen logistik dan integrasi rantai pasok (Anwar et al., 2023).

Meskipun industri FMCG memiliki potensi pasar yang besar, perusahaan dalam sektor ini menghadapi tantangan operasional yang semakin kompleks seiring dengan meningkatnya permintaan konsumen dan intensitas persaingan. Kompleksitas rantai pasok pada industri FMCG timbul akibat tingginya kecepatan perputaran barang, kebutuhan pengiriman tepat waktu, variasi produk yang luas, serta tuntutan konsumen terhadap ketersediaan produk di berbagai kanal distribusi (Anwar et al., 2023). Untuk dapat bersaing di tengah dinamika tersebut, maka perusahaan harus melakukan praktik SCM yang baik, memiliki kapabilitas logistik yang mumpuni, serta memastikan adanya integrasi logistik yang kuat secara internal maupun eksternal.

Salah satu perusahaan FMCG berskala besar yang beroperasi di Surabaya dapat dijadikan ilustrasi untuk menggambarkan tantangan logistik yang umum terjadi di sektor ini, yaitu Wings Group. Dengan skala operasi yang besar dan jaringan distribusi yang menjangkau berbagai wilayah di Indonesia, Wings Group dihadapkan pada isu distribusi, keterlambatan pengiriman ke daerah tertentu, perbedaan akurasi data antar departemen, serta kurangnya integrasi data secara real time antara gudang, transportasi, dan titik distribusi. Tantangan ini diperburuk oleh kenaikan biaya operasional logistik seperti biaya bahan bakar, tarif pengiriman, dan biaya pemeliharaan armada. Situasi tersebut menunjukkan bahwa meskipun

perusahaan telah memiliki sistem dan infrastruktur logistik yang relatif kuat, upaya pengembangan tetap diperlukan untuk meningkatkan efisiensi operasional serta kemampuan bersaing perusahaan (Kaban & Salim, 2021).

Untuk memahami tantangan tersebut, perusahaan perlu meninjau hal penting dalam manajemen rantai pasok yang dapat meningkatkan efektivitas operasional. Dalam hal tersebut, *Supply Chain Management Practices* berperan dalam meningkatkan efektivitas operasi perusahaan melalui perencanaan yang baik, hubungan dengan pemasok (*supplier partnership*), pengelolaan persediaan, serta distribusi yang terarah (Li et al., 2006). *SCM Practices* yang efektif memungkinkan aliran barang dan informasi menjadi lebih lancar, meminimalkan biaya yang tidak perlu, serta meningkatkan kecepatan respon dalam menghadapi perubahan permintaan pasar. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa *SCM Practices* yang kuat tidak selalu secara langsung meningkatkan competitive advantage apabila tidak didukung oleh sistem logistik yang terintegrasi dan kapabilitas logistik yang memadai (Tukamuhabwa et al., 2021; Degupta & Bhattacharyya, 2024).

Logistic Capabilities berperan sebagai sumber daya penting yang menunjang efektivitas rantai pasok. *Logistic Capabilities* mencakup kemampuan perusahaan dalam mengelola transportasi, pergudangan, persediaan, pengiriman, teknologi informasi logistik, hingga kolaborasi dengan mitra eksternal. Kapabilitas logistik yang baik akan meningkatkan efektivitas operasional serta meningkatkan nilai yang baik bagi pelanggan melalui kecepatan layanan, ketepatan pengiriman, dan kualitas penyimpanan barang. Dalam sektor FMCG, setiap keterlambatan atau ketidakakuratan informasi logistik dapat berdampak signifikan terhadap hilangnya peluang penjualan dan menurunnya loyalitas pelanggan (Mandal, 2016; Matwiejczuk, 2024).

Namun, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan *SCM Practices* dan *Logistic Capabilities* dalam meningkatkan competitive advantage bergantung pada adanya logistic integration. Logistic Integration merupakan tingkat koordinasi antara aktivitas logistik di dalam perusahaan (*internal integration*) dan koordinasi antara perusahaan dengan pihak eksternal seperti pemasok dan distributor (*external integration*). Integrasi logistik memungkinkan informasi dibagikan dengan cepat dan tepat waktu, penyelarasan tujuan antar pihak dalam rantai pasok, serta membantu pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat (Chinomona & Poole, 2013; Jama et al., 2025).

Dalam konteks Indonesia, upaya menerapkan logistic integration masih menghadapi tantangan, terutama karena infrastruktur logistik yang belum merata, tingginya biaya logistik, dan perbedaan sistem informasi antar perusahaan dalam rantai pasok. World Bank mencatat bahwa biaya logistik Indonesia mencapai 23% terhadap PDB, tertinggi di antara negara ASEAN, sehingga menurunkan daya saing perusahaan dalam pasar global (Pajak.com, 2025). Di Surabaya sendiri, meskipun memiliki infrastruktur logistik yang lebih maju dibandingkan daerah lain, efisiensi logistik masih terkendala oleh faktor kemacetan distribusi perkotaan, kapasitas penyimpanan, serta kolaborasi antar perusahaan logistik yang belum optimal (Lovita et al., 2024).

Logistic Integration berfungsi sebagai faktor kunci yang dapat memperkuat pengaruh *SCM Practices* dan *Logistic Capabilities* terhadap competitive advantage. Tanpa adanya integrasi logistik yang baik, manfaat dari perencanaan rantai pasok dan kapabilitas operasional tidak dapat dimaksimalkan. Logistic integration memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan fleksibilitas, mengurangi lead time, meminimalkan biaya operasi, serta meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pengiriman yang lebih cepat dan akurat (Saidi & Ayadi, 2025). Oleh karena itu, logistic integration dapat berperan sebagai variable mediasi yang menghubungkan *SCM Practices* dan *Logistic Capabilities* dengan competitive advantage perusahaan.

Dalam menciptakan landasan yang kuat hubungan antar variabel penelitian, digunakan teori Resource-Based View (RBV). Berdasarkan teori tersebut, keunggulan bersaing berkelanjutan dapat dicapai apabila mampu memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang bersifat *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (Barney, 1991). Berdasarkan konteks penelitian ini, SCM Practices, *Logistic Capabilities*, dan Logistic Integration merupakan kapabilitas operasional yang dapat menjadi sumber daya strategis apabila dikelola secara efektif. Perusahaan manufaktur di Surabaya, terutama di sektor FMCG, perlu memperkuat kapabilitas tersebut untuk dapat mempertahankan dan memperkuat daya saing di tengah intensitas persaingan industri yang semakin tinggi.

Melihat fenomena yang terjadi pada industri manufaktur di Surabaya dan pentingnya peran rantai pasok dalam meningkatkan daya saing perusahaan, jelas bahwa penelitian mengenai hubungan antara *Supply Chain Management Practices*, *Logistic Capabilities*, *Logistic Integration*, dan *Competitive Advantage* menjadi relevan untuk dilakukan. Berdasarkan fenomena dan kondisi tersebut, penelitian ini mengajukan judul yaitu **“Pengaruh *Supply Chain Management Practices* dan *Logistic Capabilities* Dimediasi dengan *Logistic Integration* Terhadap *Competitive Advantages* Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya”**.

2. Tinjauan Pustaka

Supply Chain Management Practices

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, implementasi praktik manajemen rantai pasok berperan strategis dalam mendorong kinerja operasional serta meningkatkan daya saing (Kumar, 2024). Menurut Siagian et al. (2024) dan Tukamuhabwa et al. (2021) menunjukkan bahwa *supply chain management practices* yang efektif dapat meningkatkan ketahanan *supply chain* serta meningkatkan *competitive advantages* UKM melalui integrasi yang lebih baik.

Logistic Capabilities

Dalam konteks persaingan global yang semakin ketat, *logistic capabilities* merupakan satu diantara elemen penting yang mendukung efektivitas operasional serta pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan (Dias et al., 2021). Kapabilitas logistik membantu perusahaan untuk menjawab perubahan permintaan pasar secara cepat dan menjaga kelancaran aliran barang dan informasi dalam rantai pasok (Sokol, 2023). Penelitian oleh Tukamuhabwa et al. (2021) menekankan bahwa *logistic capabilities* yang baik berperan dalam memperkuat integrasi logistik dan menambah nilai bagi pelanggan.

Logistic Integration

Logistic integration adalah tingkat kerja sama dan koordinasi dalam aktivitas logistik, baik pada tingkat internal maupun eksternal untuk mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas operasi (Tukamuhabwa et al., 2021). Menurut Chang et al. (2021) dan Sugiono et al. (2023), integrasi logistik yang baik memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan proses distribusi, meningkatkan fleksibilitas, serta mempercepat respons terhadap perubahan pasar. Integrasi logistik yang efektif mencakup kerja sama antara pemasok, perusahaan, dan pelanggan melalui berbagi informasi yang *real-time* serta koordinasi dalam pengelolaan rantai pasokan.

Competitive Advantages

Keunggulan bersaing menjadi tujuan utama dari penerapan strategi bisnis perusahaan, termasuk strategi yang berkaitan dengan rantai pasokan. Berdasarkan Tukamuhabwa et al. (2021) dan Siagian et al. (2024), keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan meningkatkan efisiensi operasional, ketahanan rantai pasokan, serta kemampuan untuk merespons dinamika pasar dengan lebih cepat.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan antarvariabel secara sistematis melalui data numerik dan teknik statistik. Populasi penelitian adalah 766 perusahaan manufaktur skala menengah dan besar sektor FMCG yang beroperasi di Surabaya, dengan sampel sebanyak 140 responden yang ditentukan menggunakan rumus Hair et al. (14 indikator $\times$ 10) serta teknik non-probability purposive sampling berdasarkan kriteria lokasi, sektor manufaktur FMCG, dan jabatan manajerial terkait. Data yang digunakan meliputi data primer dan sekunder, di mana data primer dikumpulkan melalui e-kuesioner Google Form menggunakan skala Likert 7 poin untuk menangkap persepsi responden secara lebih sensitif, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi literatur. Prosedur pengumpulan data dilakukan secara daring melalui berbagai platform media sosial kepada pemilik dan manajer perusahaan. Sebelum analisis, dilakukan pilot test untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode SEM-PLS untuk menguji pengaruh praktik *supply chain management* dan *logistic integration* terhadap *competitive advantage* perusahaan manufaktur.

4. Hasil Penelitian

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Nilai *Factor Loading*

Indikator	<i>Factor Loading</i>	Keterangan
SCMP_1	0.815	Valid
SCMP_2	0.781	Valid
SCMP_3	0.8	Valid
SCMP_4	0.804	Valid
SCMP_5	0.784	Valid
LC_1	0.905	Valid
LC_2	0.896	Valid
LI_1	0.895	Valid
LI_2	0.889	Valid
CA_1	0.819	Valid
CA_2	0.837	Valid
CA_3	0.864	Valid
CA_4	0.836	Valid
CA_5	0.855	Valid

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Untuk menandakan data valid atau tidak, nilai *factor loading* harus $> 0,7$ (Kline, 2011:72). Tabel 1 menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *factor loading* diatas 0,7 sehingga dinyatakan valid.

Uji Measurement (Outer) Model

Uji Validitas Konvergen

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen

Indikator	Outer Loading	Keterangan
CA_1	0.819	Valid
CA_2	0.839	Valid
CA_3	0.866	Valid
CA_4	0.834	Valid
CA_5	0.852	Valid
LC_1	0.892	Valid

LC_2	0.909	Valid
LI_1	0.895	Valid
LI_2	0.889	Valid
SCMP_1	0.813	Valid
SCMP_2	0.778	Valid
SCMP_3	0.796	Valid
SCMP_4	0.811	Valid
SCMP_5	0.786	Valid

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Menurut Hair et al. (2017), sebuah indikator dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai outer loading-nya minimal 0,7. Berdasarkan Tabel 2, seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,7, sehingga seluruhnya dapat dikategorikan valid.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	CA	LC	LI	SCMP	Hasil
CA_1	0.819	0.442	0.572	0.497	Valid
CA_2	0.839	0.344	0.559	0.548	Valid
CA_3	0.866	0.409	0.603	0.583	Valid
CA_4	0.834	0.462	0.626	0.535	Valid
CA_5	0.852	0.480	0.593	0.455	Valid
LC_1	0.394	0.892	0.565	0.068	Valid
LC_2	0.516	0.909	0.542	0.130	Valid
LI_1	0.631	0.562	0.895	0.434	Valid
LI_2	0.621	0.533	0.889	0.433	Valid
SCMP_1	0.472	0.077	0.384	0.813	Valid
SCMP_2	0.432	0.050	0.352	0.778	Valid
SCMP_3	0.531	0.103	0.432	0.796	Valid
SCMP_4	0.531	0.105	0.376	0.811	Valid
SCMP_5	0.505	0.101	0.385	0.786	Valid

Sumber: Olah Data SmartPLS, 2025

Menurut Hair et al. (2017), validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai cross loading suatu indikator melebihi 0,7 dan lebih tinggi dibandingkan nilai cross loading indikator lainnya. Berdasarkan Tabel 3, semua indikator memiliki *cross loading* di atas 0,7 serta lebih besar dibanding indikator lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Hasil	Average variance extracted (AVE)	Hasil
Competitive Advantages	0.897	0.898	0.924	Reliabel	0.709	Valid
Logistic Capabilities	0.767	0.771	0.896	Reliabel	0.811	Valid
Logistic Integration	0.743	0.743	0.886	Reliabel	0.796	Valid
Supply Chain Management Practices	0.857	0.859	0.897	Reliabel	0.635	Valid

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025

Hair et al. (2017) menyatakan bahwa sebuah instrumen dikatakan reliabel dan valid apabila setiap indikator memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,7. Berdasarkan Tabel 4, seluruh indikator menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan *composite reliability* di atas 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas.

Uji Measurement (Inner) Model

Uji R-square (R^2)

Tabel 5. Hasil Uji R-Square (R^2)

	R-square	Hasil
<i>Competitive Advantages</i>	0.634	Moderat
<i>Logistic Integration</i>	0.553	Moderat

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025

Berdasarkan Hair et., al. (2017) *R-Square* disebut mempunyai kekuatan prediktif tinggi apabila nilai R^2 mencapai 0.75, moderat pada nilai 0.50, lemah jika nilai R^2 sebesar 0.25. Berdasarkan tabel 5 nilai R^2 pada variabel *competitive advantages* 0.649, menunjukkan nilai *R-Square* tergolong moderat, sedangkan nilai R^2 pada variabel *Logistic integration* sebesar 0.409, menunjukkan nilai R^2 tergolong lemah. Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel *competitive advantages* dapat dijelaskan sebesar 63,4% oleh variabel *SCM practices*, *logistic capabilities* dan *logistic integration*. Sementara itu, variabel *logistic integration* dapat dijelaskan sebesar 55,3% oleh variabel *SCM practices* dan *logistic capabilities*.

Uji F-Square (F^2)

Tabel 6. Hasil Uji F-square (F^2)

	<i>Competitive Advantages</i>	Pengaruh	<i>Logistic Integration</i>	Pengaruh
<i>Competitive Advantages</i>				
<i>Logistic Capabilities</i>	0.101	Kecil	0.711	Besar
<i>Logistic Integration</i>	0.139	Kecil		
<i>Supply Chain Management Practices</i>	0.359	Besar	0.396	Besar

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025

Hair et al. (2017) mengatakan, nilai F^2 dapat digunakan guna menilai besarnya efek suatu variabel prediktor. Nilai 0,02 berarti efek kecil (*small effect*), 0,15 berarti efek sedang (*medium effect*), dan 0,35 berarti efek besar (*large effect*). Berdasarkan Tabel 6, nilai F^2 menunjukkan besar pengaruh antar variabel. Variabel *logistic capabilities* terhadap *logistic integration* memiliki F^2 yaitu 0,101, menunjukkan pengaruh kecil.

Logistic integration terhadap *competitive advantage* memiliki F^2 0,139, tergolong pengaruh kecil. Sebaliknya, *SCM practices* terhadap *competitive advantage* menunjukkan F-Square 0,359, yang menandakan pengaruh besar. Selain itu, *logistic capabilities* terhadap *logistic integration* memiliki F-Square 0,711, menunjukkan pengaruh besar, dan *supply chain management practices* terhadap *logistic integration* memiliki F-Square 0,396, yang juga tergolong pengaruh besar.

Uji Hipotesis

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
Logistic Capabilities -> Competitive Advantages	0.253	0.251	0.063	4.034	0.000	Berpengaruh signifikan
Logistic Capabilities -> Logistic Integration	0.567	0.563	0.057	9.881	0.000	Berpengaruh signifikan

Logistic Competitive Advantages	Integration ->	0.337	0.335	0.072	4.712	0.000	Berpengaruh signifikan
Supply Chain Practices ->	Management Competitive Advantages	0.431	0.435	0.058	7.412	0.000	Berpengaruh signifikan
Supply Chain Practices ->	Logistic Integration	0.423	0.424	0.063	6.678	0.000	Berpengaruh signifikan

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025

Tujuan uji hipotesis adalah menilai variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis dianggap signifikan apabila nilai T-statistik $> 1,96$ dan P-Value $< 0,05$. Kedua kriteria ini harus terpenuhi agar pengaruh dapat dikategorikan signifikan secara statistik (Kline, 2011:207).

Tabel 7 menunjukkan, bahwa berdasarkan hasil pengujian, semua hipotesis penelitian diterima. SCM practices berpengaruh signifikan terhadap *competitive advantages* ($T = 7,412$; $P = 0,000$, H1 diterima), logistic capabilities berpengaruh signifikan terhadap competitive advantages ($T = 4,034$; $P = 0,000$, H2 diterima), supply chain management practices berpengaruh signifikan terhadap logistic integration ($T = 6,678$; $P = 0,000$, H3 diterima), logistic capabilities berpengaruh signifikan terhadap logistic integration ($T = 9,881$; $P = 0,000$, H4 diterima), dan logistic integration berpengaruh signifikan terhadap competitive advantages ($T = 4,712$; $P = 0,000$, H5 diterima)

Uji Mediasi (Indirect Effect)

Tabel 8. Hasil Uji Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Hasil
Logistic Capabilities -> Logistic Integration -> Competitive Advantages	0.191	0.189	0.048	3.954	0.000	Ada Mediasi
Supply Chain Management Practices -> Logistic Integration -> Competitive Advantages	0.143	0.142	0.038	3.797	0.000	Ada Mediasi

Sumber: Olah data SmartPLS, 2025

Pengujian mediasi tujuannya mengevaluasi efektivitas variabel mediator untuk menjembatani hubungan antara variabel dependen dan independen. Mediasi dianggap terjadi jika nilai T-statistik $> 1,96$ dan P-Value $< 0,05$ (Hair et al., 2017).

Berdasarkan tabel 8 dapat disimpulkan bahwa:

- Hubungan *supply chain management practices* terhadap *competitive advantages* dimediasi dengan *logistic integration*, nilai T yaitu 3.797 dan nilai P Value yaitu 0.000 yang menunjukkan bahwa ada peran mediasi yang dilakukan oleh variabel *logistic integration* untuk menghubungkan variabel *SCM practices* dan variabel *competitive advantages* (**H6 = diterima**).
- Hubungan *logistic capabilities* terhadap competitive advantages dimediasi dengan logistic integration, nilai T yaitu 3.954 dan nilai P Value yaitu 0.000 yang menunjukkan bahwa ada peran mediasi yang dilakukan oleh variabel *logistic integration* untuk menghubungkan variabel *logistic capabilities* dan variabel *competitive advantages* (**H7 = diterima**).

5. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *SCM Practices*, *Logistic Capabilities*, dan *Logistic Integration* terhadap *Competitive Advantages* pada perusahaan manufaktur di Surabaya, penelitian ini melibatkan responden yang berasal dari berbagai perusahaan manufaktur dengan posisi jabatan seperti pemilik perusahaan,

general manager, manager produksi, manager operasi, manager rantai pasok, serta manager logistik.

Temuan Pertama, *SCM Practices* berpengaruh signifikan secara positif terhadap *Competitive Advantages*, sehingga H1 diterima. Kedua, *SCM Practices* berpengaruh signifikan secara positif terhadap *Logistic Integration*, sehingga H2 diterima. Ketiga, *Logistic Capabilities* berpengaruh signifikan secara positif terhadap *Competitive Advantages*, sehingga H3 diterima. Keempat, *Logistic Capabilities* berpengaruh signifikan secara positif terhadap *Logistic Integration*, sehingga H4 diterima. Kelima, *Logistic Integration* berpengaruh signifikan secara positif terhadap *Competitive Advantages*, sehingga H5 diterima. Keenam, *Logistic Integration* berperan sebagai mediator parsial pada hubungan antara *Supply Chain Management Practices* dan *Competitive Advantages*, sehingga H6 diterima. Ketujuh, *Logistic Integration* juga berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *Logistic Capabilities* dan *Competitive Advantages*, sehingga H7 diterima.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa baik praktik manajemen rantai pasok maupun kapabilitas logistik mempunyai peran penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi logistic integration. Dengan menggunakan pendekatan RBV, penelitian ini menegaskan bahwa perusahaan manufaktur yang mampu mengelola sumber daya internalnya secara efektif melalui praktik SCM yang kuat dan kapabilitas logistik yang mumpuni akan mampu membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Namun demikian, hasil penelitian juga menekankan bahwa praktik SCM dan kapabilitas logistik tidak akan memberikan dampak maksimal apabila tidak diikuti dengan sistem integrasi logistik yang baik. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur perlu memastikan bahwa seluruh aktivitas logistik, mulai dari proses produksi, perencanaan kapasitas, pergudangan, hingga distribusi, terkoordinasi dengan baik. Integrasi logistik tidak hanya diperlukan pada level internal antar departemen, tetapi juga pada level eksternal dengan pemasok dan distributor. Peningkatan kualitas pertukaran informasi, kolaborasi lintas organisasi, serta koordinasi berbasis data menjadi kunci agar perusahaan dapat memiliki rantai pasok yang lebih efisien, responsif, dan adaptif terhadap dinamika pasar. Dengan demikian, penelitian ini memberikan pemahaman bahwa penguatan praktik SCM, kapabilitas logistik, dan integrasi logistik merupakan fondasi strategis bagi perusahaan manufaktur dalam mencapai dan mempertahankan competitive advantage di tengah persaingan industri yang semakin ketat.

Daftar Pustaka

- Anwar, U. A. A., Wirayudha, A., Suwarsi, S., Anuar, A., & Mohamed, B. (2023). Supply Chain Conceptual Model in Logistic Operation Strategies for Best Practice Performance. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i18.14271>
- Anwar, U. A. A., Wirayudha, A., Suwarsi, S., Anuar, A., & Mohamed, B. (2023). Logistics performance for practice in the fmcg industry through a *Supply Chain Management* approach. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i2.49546>
- Badan Pusat Statistik. (2024, December 6). *Industri Manufaktur Indonesia*. https://www.instagram.com/bpskotabanjarmasin/p/DDO0Bh_z9QX/sebarannya-industri-manufaktur-skala-mikro-dan-kecil-di-indonesiasahabat-data-indonesia-us/?img_index=2
- Badan Pusat Statistik. (2024, December 30). *Direktori Industri Manufaktur Kota Surabaya 2024*. Badan Pusat Statistik Kota Surabaya. <https://surabayakota.bps.go.id/id/publication/2024/12/30/eac6773faeb117070ea50989/direktori-industri-manufaktur-kota-surabaya-2024>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/0149206391017001>

- Chang, C., Lu, C., & Lai, P. (2021). Examining the drivers of competitive advantage of the international logistics industry. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 10.1080/13675567.2021.1915263
- Chinomona, R., & Poore, R. (2013). The influence of logistics integration on information sharing and business performance: the case of small and medium enterprises in South Africa. *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 7(1), 92-101.10.4102/jtscm.v7i1.92
- Databoks. (2024, Maret 1). *PMI Manufaktur ASEAN Awal 2024, Indonesia Tergolong Kuat*. Databoks. <https://www.instagram.com/databoks.id/p/C39cBtlytLA/>
- Debgupta, I., & Bhattacharyya, S. (2024). Supply Chain Mastery: Strategies for Seamless Operations. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, 08(008), 1–13. <https://doi.org/10.55041/ijsrem37348>
- Dias, S. M. P., Moura, L. C. B., Cosenza, C. A. N., Cosenza, H. J. S. R., Amaral, S. de M., & De Souza, M. P. (2021). *International Logistics and Operations a Strategic View*. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, 12(4), 1035–1041. <https://doi.org/10.14299/IJSER.2021.04.03>
- Jama, L. A., Mohamud, I. H., & Hassan, M. (2025). Optimizing supply chain performance in Somali SMEs: The role of internal and external integration. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 12(1), 78-86. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2025.01.007>
- Kaban, L. M., & Salim, J. (2021). The effect of *Supply Chain Management* and competitive advantage on company performance at pt ahlindo perkasa alam. 9(2), 116–122. <https://doi.org/10.33884/JIMUPB.V9I2.3663>
- Kementerian Perindustrian. (2022, October 4). *Industri manufaktur Indonesia terus menguat*. Antara. <https://www.antaranews.com/infografik/3157317/industri-manufaktur-indonesia-terus-menguat>
- Kumari, C. S., Deepu, B. S. V. V., Dheeraj, G., & Surampudi, V. K. S. (2023). FMCG Market Analysis for Wholesalers and Retailers Using Machine Learning. <https://doi.org/10.1109/icpcsn58827.2023.00059>
- 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. *International Journal of Management Science, Omega*, 34(2), 107-124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
- Lovita, E., Prabantoro, G., & Roswida, K. D. (2024). Managing Cash Flow and Financial Efficiency in Logistics Companies: Analyzing Practices and Their Impacts. *@is The Best*, 9(2), 166–180. <https://doi.org/10.34010/aisthebest.v9i2.15057>
- Mandal, S. (2016). Towards An Integrated Logistics Capabilities Model Of Supply Chain Flexibility: A Social Exchange Perspective. *Romanian Economic and Business Review*, 11(3), 44–67. <https://ideas.repec.org/a/rau/journal/v11y2016i3p44-67.html>
- Matwiejczuk, R. (2024). Logistics impact on business management and firm competitiveness – 15 years of experience. *Acta Logistica*, 11(4), 549–557. <https://doi.org/10.22306/al.v11i4.539>
- Saidi, A., & Ayadi, N. (2025). Enhancing Logistics Efficiency: A Comprehensive Study of Royal Solidex company. *IJRDO - Journal of Business Management*. <https://doi.org/10.53555/bm.v11i1.6217>
- Siagian, H., Basana, S. R., Tarigan, Z. J. H., Novitasari, M., & Jie, F. (2024). Role of *Supply Chain Management* in improving competitive advantage of Indonesian small and medium enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 696–707. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.54](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.54)

- Sokol, P. (2023). Evaluating the Success Factors of Logistics Companies in a Modern Business Environment. *Business Inform*, 3(542), 187–192. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-187-192>
- Sugiono, A., Masykuro, E., Sungkawati, E., Setyadjit, Dahliani, L., Yustina, I., Yogopriyatno, J., & Hermawati, I. (2023). Developing Model of Logistics Capability, Supply Chain Policy on Logistics Integration and Competitive Advantage of SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), 1009-1018. 10.5267/j.uscm.2023.4.021
- Tandon, A., & Singh, K. (2025). Analysis of Performance and Challenges of India's Manufacturing Sector In The Global Market. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5070746>
- Tukamuhabwa, B., Mutebi, H., & Kyomuhendo, R. (2021). Competitive advantage in SMEs: effect of *Supply Chain Management* practices, logistics capabilities and logistics integration in a developing country. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(4), 353-371. <https://doi.org/10.1108/JBSED-04-2021-005>
- Virdsam. (2025, January 5). *Industri Manufaktur di Asia: Perkembangan dan Prospek*. News Asia. <https://asianmanufacturer.com/industri-manufaktur-di-asia-perkembangan- dan-prospek/.com>