

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Isu mengenai implementasi praktik manajemen rantai pasokan yang memberi pengaruh terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing menjadi sorotan perusahaan agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Praktik manajemen rantai pasokan dan keunggulan bersaing memiliki beberapa indikator dan kinerja perusahaan yang akan dibahas berfokus pada kinerja operasional. Pemahaman yang lebih dalam akan dibahas dalam bab yaitu pengertian dan konsep mengenai tema pada penelitian implementasi praktik manajemen rantai pasokan pada kinerja operasional dan keunggulan bersaing dalam Usaha Kecil dan Menengah.

2.1. Perkembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah kumpulan perusahaan, yang heterogen dalam ukuran dan sifat, apabila dipergunakan secara bersama akan mempunyai partisipasi langsung dan tidak langsung yang signifikan dalam produksi nasional, penyerapan tenaga kerja dan penciptaan lapangan kerja (Amalia, 2013). Menurut Keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998 Usaha Kecil Menengah merupakan kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat. Sedangkan menurut Badan Pusat Statistik (BPS), Usaha Kecil Menengah dilihat berdasarkan kuantitas tenaga kerja, entitas usaha kecil memiliki tenaga kerja 5 s.d 19 orang

dan usaha menengah memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi di negara – negara berkembang dan merupakan salah satu usaha yang harus semakin kompetitif.

Data yang didapat dari Kementrian dan Koperasi Usaha Kecil dan Menengah pada tahun 2012 -2017 mengalami perkembangan dalam beberapa indikator seperti yang tercantum dalam Tabel 2.1

Tabel 2.1
Perkembangan Data Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia

No	Indikator	Satuan	Perkembangan Tahun 2012-2017	
			Jumlah	%
1	Unit Usaha			
	- Usaha Kecil	Unit	154.895	25,72
	- Usaha Menengah	Unit	14.347	32,40
2	Tenaga Kerja			
	- Usaha Kecil	Orang	1.784.329	45,52
	- Usaha Menengah	Orang	891.434	31,34
3	PDB Atas Dasar Harga Berlaku			
	- Usaha Kecil	Rp Milyar	493.939,4	66,72
	- Usaha Menengah	Rp Milyar	740.265,5	73,87
4	PDB Atas Dasaar Harga Konstan 2000			
	- Usaha Kecil	Rp Milyar	930.555,3	356,10
	- Usaha Menengah	Rp Milyar	1.030.154,4	297,06
5	Total Ekspor Non Migas			
	- Usaha Kecil	Rp Milyar	12.773,7	32,49
	- Usaha Menengah	Rp Milyar	88.776,0	67,83

Sumber: Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah

Menurut data dari Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta, Usaha Kecil dan Menengah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Perkembangan Usaha Kecil dan Menengah mulai dari tahun 2014 – 2017 dari jenis usaha, skala usaha dan juga penyerapan tenaga kerja sangat pesat. Jumlah UKM berdasarkan jenis usaha

pada tahun 2014 berjumlah 220.703 unit pada tahun 2017 berjumlah 248.217 unit ada perubahan jumlah usaha sebanyak 27.514 unit. Jumlah UKM berdasarkan skala usaha pada tahun 2014 sebanyak 220.703 unit dan pada tahun 2017 sebanyak 248.217 unit. Pertumbuhan penyerapan tenaga kerja UKM pada tahun 2014 sebanyak 764.298 orang dan pada tahun 2017 sebanyak 637. 187 orang. Perkembangan UKM lebih mendetail tercantum dalam tabel 2.2

Tabel 2.2
Perkembangan Usaha Kecil Menengah berdasarkan Jenis Usaha, Skala Usaha dan Penyerapan Tenaga Kerja

Sub Elemen	2014	2015	2016	2017	Satuan
Jumlah UKM berdasarkan Jenis Usaha	220,703.00	230,047.00	238,619.00	248,217.00	Unit
Aneka Usaha	47,810.00	49,923.00	51,780.00	54,649.00	Unit
Perdagangan	63,025.00	65,610.00	68,054.00	69,486.00	Unit
Industri Pertanian	59,976.00	62,519.00	64,857.00	64,523.00	Unit
Industri Non Pertanian	49,892.00	51,995.00	53,928.00	59,559.00	Unit
Jumlah UKM berdasarkan Skala Usaha	220,703.00	229,974.00	238,619.00	248,217.00	Unit
Usaha Mikro	120,725.00	125,863.00	130,525.00	135,799.00	Unit
Usaha Kecil	55,176.00	57,412.00	59,655.00	62,042.00	Unit
Usaha Menengah	33,326.00	34,737.00	36,031.00	37,472.00	Unit
Usaha Besar	11,476.00	11,962.00	12,408.00	12,904.00	Unit
Penyerapan Tenaga Kerja UKM	764,298.00	764,288.00	509,380.00	637,187.00	Orang
Aneka Usaha	168,779.00	168,777.00	152,813.00	191,156.00	Orang
Laki-laki	88,902.00	88,901.00	64,231.00	81,898.00	Orang
Perempuan	79,877.00	79,876.00	88,582.00	109,259.00	Orang
Perdagangan	216,167.00	216,165.00	203,752.00	254,875.00	Orang
Laki-laki	105,408.00	105,407.00	85,642.00	109,197.00	Orang
Perempuan	110,759.00	110,758.00	118,110.00	145,678.00	Orang
Industri Pertanian	201,359.00	201,356.00	86,595.00	108,322.00	Orang
Laki-laki	98,087.00	98,086.00	36,398.00	46,409.00	Orang
Perempuan	103,272.00	103,270.00	50,197.00	61,913.00	Orang
Industri Non Pertanian	177,993.00	177,990.00	66,220.00	82,834.00	Orang

Tabel 2.2
Perkembangan Usaha Kecil Menengah berdasarkan Jenis Usaha,
Skala Usaha dan Penyerapan Tenaga Kerja (Lanjutan)

Sub Elemen	2014	2015	2016	2017	Satuan
Laki-laki	87,190.00	87,189.00	27,834.00	35,489.00	Orang
Perempuan	90,803.00	90,801.00	38,386.00	47,345.00	Orang

Sumber : Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Beberapa data yang sudah dipaparkan melalui tabel, dapat dilihat bahwa pertumbuhan UKM menyebabkan persaingan yang selalu meningkat dan semakin ketat sehingga UKM harus melakukan pengembangan dan peningkatan untuk menghadapi globalisasi dan lingkungan usaha yang semakin kompetitif (Ilmiyati, 2016). Tetapi pada penelitian ini batasan UKM yang akan diteliti yaitu UKM yang ada di Yogyakarta khususnya UKM di bidang kuliner dan *fashion*. UKM bidang kuliner dan *fashion* menjadi sasaran karena di Yogyakarta memiliki banyak usaha yang bergerak didalam bidang tersebut atau bisa dikatakan bidang yang lebih mendominasi dibanding yang lain dan memberikan kontribusi yang besar pada ekonomi kreatif di daerah Yogyakarta.

2.2. Manajemen Rantai Pasokan

Manajemen rantai pasokan adalah konsep atau mekanisme untuk meningkatkan produktivitas total perusahaan dalam rantai suplai melalui optimalisasi waktu, lokasi dan aliran kuantitas bahan. Menurut Heizer dan Rander (2009), pengertian manajemen rantai pasokan adalah kegiatan pengelolaan berbagai kegiatan dalam rangka mendapatkan bahan mentah

menjadi barang setengah jadi dan barang jadi, kemudian mengirimkan produk tersebut ke konsumen melalui sistem distribusi.

Menurut Martin Christopher (1998) dikutip dalam Ilmiyati (2016) manajemen rantai pasokan merupakan manajemen hubungan dari hulu hingga hilir atau dari pemasok hingga konsumen untuk memberikan nilai yang lebih pada pelanggan dan mengurangi biaya rantai pasok secara keseluruhan.

Manajemen rantai pasokan menurut Mentzer *et al.* (2001) merupakan koordinasi sistem strategis fungsi bisnis tradisional dan taktik seluruh fungsi-fungsi bisnis dalam suatu perusahaan tertentu dan di seluruh perusahaan dalam rantai pasokan, untuk tujuan meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan individu dan pasokan rantai secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Li *et al.* (2006) manajemen rantai pasokan yang efektif yaitu cara yang berpotensi untuk meningkatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi karena persaingan yang ada bukan hanya organisasi melainkan antar rantai pasokan. Pengelolaan manajemen rantai pasokan adalah seperangkat pendekatan untuk mengefisienkan integrasi pemasok, produsen, gudang dan toko-toko, sehingga barang yang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah waktu yang tepat, waktu yang tepat dan lokasi yang tepat untuk meminimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Levi *et al.*, 2000).

Berdasarkan berbagai definisi manajemen rantai pasokan maka dapat disimpulkan manajemen rantai pasokan adalah semua kegiatan yang terkait dengan aliran material, informasi dan uang di sepanjang rantai pasokan yang

dapat mengefisienkan setiap aktivitas dalam organisasi atau perusahaan. Manajemen rantai pasokan juga merupakan cara yang efektif untuk koordinasi sistem strategis yang dapat meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan.

2.3.Praktik Manajemen Rantai Pasokan

Praktik manajemen rantai pasokan dengan beberapa dimensi praktik dari berbagai perspektif atau pandangan yang melibatkan serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk dipromosikan manajemen rantai pasokan yang efektif. Galaskiewicz (2011) menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan menambahkan nilai bagi pelanggan dari integrasi proses bisnis melalui pasokan asli. Praktik manajemen rantai pasokan didefinisikan sebagai seperangkat kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi untuk mempromosikan manajemen yang efektif dari rantai pasokan (Liet *al.*, 2006). Dalam penelitian ini ada lima (5) indikator keberhasilan praktik manajemen rantai pasokan sesuai dengan penelitian dari Liet *al.* (2006), yaitu

a. *Strategic supplier partnership* (Hubungan stratejik pemasok)

Hubungan stratejik antar pemasok dan organisasi memungkinkan organisasi untuk pekerjaan yang lebih efektif dan bersedia berbagi tanggung jawab untuk keberhasilan suatu produk. Hubungan jangka panjang antara organisasi dan pemasoknya dirancang untuk memanfaatkan kemampuan stratejik dan operasional dari masing-masing organisasi yang berpartisipasi untuk membantu mereka mencapai manfaat berkelanjutan yang signifikan. Hubungan stratejik antar pemasok dilakukan dengan meningkatkan kualitas,

pengembangan produk, perbaikan secara terus-menerus dan menyelesaikan masalah dengan melibatkan pemasok. Seperti paparan *Liet al.* (2005) bahwa melalui kemitraan dengan pemasok, organisasi akan mencapai keberhasilan produk dan Gunasekaran (2001) mendukung proses perencanaan dan usaha pemecahan masalah.

b. *Customer Relationship* (Hubungan dengan konsumen)

Hubungan dengan konsumen adalah beberapa kumpulan praktek yang bertujuan untuk mengelola keluhan pelanggan, membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Hubungan dengan konsumen juga mengacu pada praktik secara menyeluruh untuk mengembangkan hubungan jangka panjang dan memperbaiki kepuasan konsumen (Anatan, 2010 dikutip dalam Claycomb *et al.*, 1999). Noble dan Heriyanto *et al.* (2014) mengutarakan bahwa hubungan dengan konsumen merupakan komponen yang penting dalam menerapkan praktik manajemen rantai pasokan dan dibarengi dengan adanya pelanggan yang berkomitmen untuk membangun hubungan maka akan menjadi keuntungan bagi organisasi/ perusahaan.

c. *Level of information sharing*

Informasi merupakan hal yang penting dalam setiap organisasi, agar memiliki kesamaan prinsip dalam menciptakan satu hasil/produk. *Information sharing* mengacu pada sejauh mana informasi penting dikomunikasikan terhadap organisasi/ mitra usaha perusahaan (Monczka *et al.*, 2008). *Level of information sharing* diukur dari sejauh mana informasi yang penting

dikomunikasikan terhadap mitra usaha berupa taktik strategis, kondisi pasar secara umum dan informasi mengenai pelanggan.

d. *Quality of information sharing*

Quality of information sharing sangat penting untuk mencapai keefektifan dalam implementasi praktik manajemen rantai pasokan tergantung kepada siapa, kapan dan bagaimana penyampaian informasi tersebut (Anatan, 2010 dikutip dalam Monczkaet *al.*, 1998) dan mengacu pada aspek seperti akurasi, ketepatan waktu, kecukupan dan kredibilitas suatu informasi yang dipertukarkan (Liet *al.*, 2006).

e. *Postponement* (Penundaan)

Penundaan merupakan satu proses perpindahan dalam satu kegiatan operasional pada rantai pasokan. Penundaan juga merupakan pengembangan variasi produk yang berbeda yang lebih fleksibel dalam pembuatan, penyediaan, bahan dan pengiriman (Antan, 2010). Dua pertimbangan utama dalam mengembangkan strategi ini adalah menentukan besar penundaan dan langkah yang digunakan dalam penundaan.

Tabel 2.3
Indikator Keberhasilan Praktik Manajemen Rantai Pasokan

Indikator	Defenisi
Strategic supplier partnership	The long-term relationship between the organization and its suppliers. It is designed to leverage the strategic and operational capabilities of individual participating organizations to help them achieve significant ongoing benefits
Customer relationship	The entire array of practices that are employed for the purpose of managing customer complaints, building long-term relationships with customers, and improving customer satisfaction.
Level of information sharing	The extent to which critical and proprietary information is communicated to one's

Tabel 2.3

Indikator Keberhasilan Praktik Manajemen Rantai Pasokan (Lanjutan)

Indikator	Defenisi
	Supplychain partner.
Quality of information sharing	Refers to the accuracy, timeliness, adequacy, and credibility of information exchanged.
Postponement	The practice of moving forward one or more operations or activities (making, sourcing and delivering) to a much later point in the supplychain

Sumber : Li et al., 2006

2.4.Kinerja Operasional

Kinerja adalah menyatakan hasil kerja, proses kerja berlangsung dan tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut (Maddeppungeng, 2015). Kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan (Rahmasari, 2011). Indikator variabel kinerja perusahaan (Suharto dan Devie, 2013 dikutip dalam Ilmiyati, 2016) yaitu kinerja keuangan/pasar yang berfokus pada hasil penjualan, target marginal, pertumbuhan penjualan, target biaya produksi, tingkat produktivitas perusahaan, dan indikator kinerja operasional adalah kinerja perusahaan dalam menguasai pangsa pasar, melakukan peluncuran produk baru, meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dalam penelitian ini, kinerja perusahaan difokuskan pada kinerja operasional, karena cakupan pembahasan yang terlalu luas apabila membahas kedua indikator kinerja perusahaan tersebut.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan sesuai standar yang ditetapkan dan dapat diukur juga

menggambarkan kondisi empirik (Rahmasari, 2011). Menurut Suharto (2013) dikutip dalam Carton (2004) kinerja non-keuangan yang juga dikenal sebagai kinerja operasional yang mampu mengukur kinerja yang belum terealisasi secara keuangan dan informasi yang ada sudah terkait dengan peluang yang sudah ada. Kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar, peluncuran produk baru, kualitas, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Suharto, 2013 dikutip dalam Carton & Hofer, 2006).

2.5.Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan posisi yang unggul dibandingkan pesaing yaitu dengan melihat perubahan – perubahan aktifitas yang terjadi diluar organisasi (Anatan, 2010 dikutip dalam Hart 1995). Menurut Rahmasari (2011) dikutip dalam Goyal (2001) bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis melebihi laba yang didapat oleh pesaing dalam satu industri yang sama. Dalam keunggulan bersaing ada tiga (3) dimensi pengukuran menurut Liet *al.* (2006) yaitu *delivery dependability*, *product innovation* dan *time to market*.

a. *Delivery Dependability*

Delivery dependability digunakan untuk memantau kinerja pemasok dalam hal pengiriman produk yang dibutuhkan oleh pelanggan tepat waktu, pesanan yang disampaikan lengkap dan dengan kualitas sebaik mungkin (Suharto 2013 dikutip dalam Harrison dan Van Hoek, 2008). Menurut Rahmasari

(2011) bahwa dengan ketergantungan antara pemasok dalam jaringan rantai pasokan akan menguatkan *delivery product* sehingga ketersediaan produk dan ketepatan waktu akan tercapai.

b. *Product innovation*

Kemampuan perusahaan untuk menciptakan suatu produk yang tidak dapat ditiru oleh pesaing merupakan keunggulan bersaing dimana kreativitas yang ada dalam perusahaan menciptakan keunikan produk tersendiri (Rahamasari, 2011). Strategi *Product innovation* yang efektif seringkali menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Menurut Suharto (2013) dalam melangsungkan pengembangan produk baru banyak hal yang perlu dipersiapkan yaitu upaya, waktu, dan kemampuan termasuk besarnya resiko dan biaya kegagalan.

c. *Time to market*

Menurut Suharto (2013) dikutip dalam Vessey (1991) *time to market* adalah sejauh mana sebuah organisasi mampu memperkenalkan produk baru yang telah diciptakan/dihasilkan lebih cepat daripada pesaing lainnya. Bukan hanya memperkenalkan produk lebih cepat dari pesaing melainkan harus seimbang dengan pengiriman produk pasar yang lebih cepat, waktu pengenalan produk dibandingkan rata – rata industri (Rahmasari, 2011).

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian juga

sesuai dengan topik yang dibahas yaitu hubungan praktik manajemen rantai pasokan terhadap kinerja operasional dan keunggulan bersaing.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan Liet *al.* (2006) dengan judul *The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance*. Penelitian ini memiliki tujuan yaitu mengidentifikasi hubungan antara praktik manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi dengan uji hipotesis yang digunakan *Partial Least Square*. Data yang dikumpulkan yaitu sebanyak 196 organisasi. Hasilnya menunjukkan tingkat praktek SCM yang lebih tinggi dapat mengarah pada peningkatan keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja organisasi. Juga, keunggulan kompetitif dapat memiliki dampak langsung dan positif terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Rahmasari (2011) dengan judul penelitian *Pengaruh supply chain management terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing (studi kasus pada industry kreatif di rovinsi Jawa Tengah)*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan pengaruh manajemen rantai pasokan dan dampaknya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif. Data yang diambil yaitu sebanyak 105 perusahaan industri kreatif di Jawa Tengah dan analisis data menggunakan AMOS 5. Hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen supply chain memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif.

Penelitian terdahulu dari Kohet *al.* (2007) dengan judul penelitian yaitu *The impact of supply chain management practices on performance of SMEs*.

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu menentukan dimensi yang mendasari praktik manajemen rantai pasokan dan mengidentifikasi hubungan antar praktik manajemen rantai pasokan, kinerja operasional dan kinerja organisasi terkait manajemen rantai pasokan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Turki. Kerangka penelitian diuji dengan menggunakan metode parsial kuadrat terkecil. Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan dari sampel 203 UKM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja operasional dan *supply chain management* terkait kinerja organisasi.

Penelitian dari Ilmiyati *et al.* (2016) dengan topik penelitian yaitu Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di Kabupaten Bantul). Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi hubungan antara manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan dengan menggunakan uji validitas, uji asumsi klasik dan uji autokorelasi. Penyebaran data yang digunakan yaitu dari 85 UKM yang ada di Bantul. Hasil dari penelitian ini bahwa hubungan antara manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif dan juga kinerja positif terbukti memiliki pengaruh dan diterima.

Berdasarkan penelitian Anatan (2010) dengan judul penelitian *Effect of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance and Competitive Advantage*. Tujuan penelitian ini adalah menganalisa apakah praktik – praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja rantai pasokan. Analisis data hipotesis diuji

dengan menggunakan regresi sederhana dengan menyebarkan 500 kuesioner. Hasil dari penelitian ini yaitu praktik – praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja rantai pasokan tetapi keunggulan kompetitif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja rantai pasokan.

Penelitian Singhet *al.* (2010) dengan judul penelitian *Relating Organized Retail Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage and Organizational Performance*. Penelitian ini memiliki tujuan mengidentifikasi hubungan antara praktek *supply chain management*, keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan dengan uji validitas dan reliabilitas, regresi linier berganda. Hubungan antara *supply chain management* dan keunggulan kompetitif dan hubungan antara keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi berpengaruh positif tetapi gagal untuk mencocokkan *supply chain management* dengan kinerja perusahaan.

Tabel 2.4

Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Li <i>et al.</i> (2006); <i>The international journal of management science</i> ; Volume 34	<i>The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi hubungan antara praktik manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi.	Penelitian ini menggunakan paradigma kuantitatif. Untuk menguji hipotesis digunakan analisa dengan <i>Partial Least Square</i> .	Hasil dari penelitian ini yaitu penerapan praktik manajemen rantai pasokan yang baik mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Tabel 2.4
Daftar Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2	Lisda Rahmasari (2011); Majalah Ilmiah Informatika; Volume 2	Pengaruh <i>supply chain management</i> terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing (Studi kasus pada industry kreatif di provinsi Jawa Tengah)	Tujuan penelitian ini adalah mencari tahu cara praktik <i>supply chain</i> untuk penyediaan barang dan jasa yang dijalankan oleh para pelaku industri kreatif di Jawa Tengah serta dampak yang nyata bagi peningkatan kinerja usaha.	Penelitian ini menggunakan analisis diskriminan yaitu menentukan prediktor yang mendominan pada <i>supply chain management</i> . Pengujian model yang digunakan yaitu dengan <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> dengan <i>two-step approach</i> dengan program AMOS 5.	Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen rantai pasok memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif.
3	Kohet al. (2007); <i>Industrial Management & Data Systems</i> ; Volume 170	<i>The impact of supply chain management practices on performance of SMEs</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan dimensi yang mendasari praktik manajemen rantai pasokan dan secara empiris menguji kerangka kerja yang mengidentifikasi hubungan antara praktik manajemen rantai pasokan, kinerja operasional dan	Kerangka penelitian diuji menggunakan metode parsial kuadrat terkecil, yang merupakan pendekatan pemodelan persamaan structural berbasis varians.	Data untuk studi dikumpulkan dari sampel 203 UKM manufaktur yang beroperasi dalam pembuatan produk logam fabrikasi dan tujuan umum mesin (NACE kode 28 dan 29) di dalam kota Istanbul di Turki. Penelitian ini menunjukkan bahwa

Tabel 2.4
Daftar Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

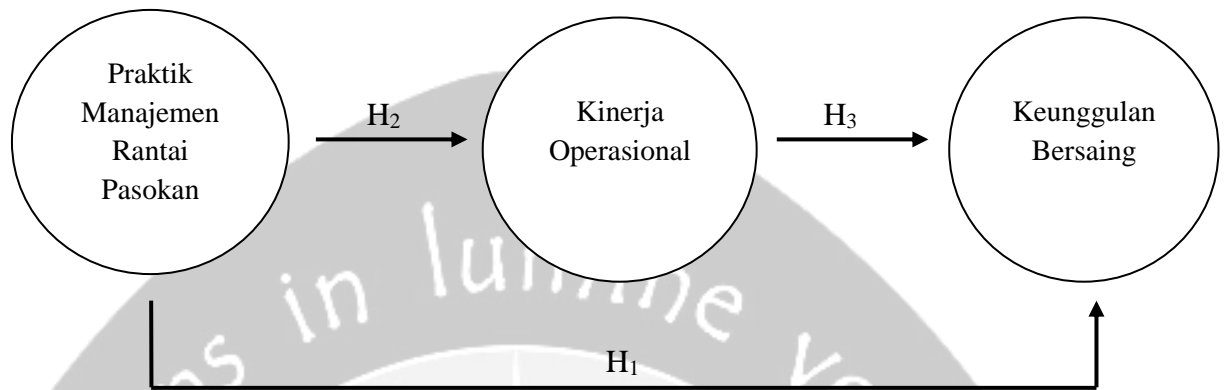
No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			kinerja organisasi terkait manajemen rantai pasokan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Turki.		manajemen rantai pasok memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja operasional dan <i>supply chain management</i> terkait kinerja organisasi
4	Apriliana Ilmiyati, Munjiati Munawaroh (2016)	Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di Kabupaten Bantul)	Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi hubungan antara manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan.	Penelitian ini menggunakan uji validitas, uji asumsi klasik dan uji autokorelasi	Hasil dari penelitian ini adalah bahwa hubungan antara manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif dan juga kinerja positif terbukti memiliki pengaruh dan diterima.
5	Lina Anatan (2010); Karisma; Volume 4	<i>Effect of Supply Chain Management Practices on Supply Chain Performance and Competitive Advantage</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa apakah praktik – praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja rantai pasokan.	Penelitian ini menggunakan data primer. Analisis data hipotesis diuji dengan menggunakan regresi sederhana.	Hasil penelitian ini yaitu praktik – praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja rantai pasokan dan keunggulan kompetitif tidak memiliki pengaruh yang

Tabel 2.4
Daftar Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					signifikan terhadap kinerja rantai pasokan.
6	Rajwinder Singh, H.S. Shandu, B.A. Metri dan Rajinder Kaur (2010)	<i>Relating Organized Retail Supply Chain Management Practices, Competitive Advantage and Organizational Performance</i>	Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi hubungan antara praktek <i>supply chain management</i> , keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan.	Penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas. regresi linier berganda .	Pengecer india dapat memahami hubungan antara <i>supply chain management</i> dan keunggulan kompetitif dan dapat memahami hubungan antara keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi tetapi gagal untuk mencocokkan <i>supply chain management</i> dengan kinerja perusahaan

Sumber : Ringkasan hasil penelitian terdahulu

2.7. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Modifikasi dari Li *et al.* (2006) dan Kohet *al.* (2007)

2.8. Hipotesis

Pada kerangka pemikiran ditunjukkan bahwa praktik – praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh yang signifikan dengan keunggulan bersaing. Sesuai dengan kerangka pemikiran pada Gambar 1 maka hipotesis pada penelitian ini, yaitu

H₁ : Praktik manajemen rantai pasokan mempengaruhi keunggulan bersaing pada perusahaan usaha kecil dan menengah (UKM),

H₂: Praktik manajemen rantai pasokan mempengaruhi kinerja operasional pada perusahaan usaha kecil dan menengah (UKM).

H₃ : Peran kinerja operasional menjadi variabel mediator pada pengaruh praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan usaha kecil dan menengah (UKM).

2.9. Pengembangan Hipotesis

2.9.1. Hubungan Praktik Manajemen Rantai Pasokan dengan Keunggulan Bersaing

Model penelitian pada tulisan ini menunjukkan bahwa praktik manajemen rantai pasokan memiliki hubungan atau pengaruh dengan keunggulan bersaing. Berdasarkan literatur yang ada maka dikembangkan model penelitian yang menunjukkan hubungan antara praktik manajemen rantai pasokan, keunggulan bersaing dan kinerja operasional. Keunggulan bersaing yang terdiri dari tiga (3) dimensi pengukuran yaitu *delivery dependability*, *product innovation* dan *time to market* (Li *et al.*, 2006).

Persaingan yang begitu ketat pada masa sekarang ini mengharuskan setiap perusahaan harus memiliki keunggulan dari produk yang dihasilkan. Keunggulan bersaing dapat dilihat dari segi perusahaan mampu memantau kinerja pemasok dalam hal pengiriman produk yang dibutuhkan oleh pelanggan tepat waktu, pesanan yang disampaikan lengkap dan dengan kualitas sebaik mungkin (Suharto 2013 dikutip dalam Harrison dan Van Hoek, 2008). Keunggulan bersaing juga diukur dari kemampuan perusahaan untuk menciptakan suatu produk yang tidak dapat ditiru oleh pesaing (Rahamasari, 2011). Dapat diukur juga dari sejauh mana sebuah organisasi mampu memperkenalkan produk baru yang telah diciptakan/dihasilkan lebih cepat daripada pesaing lainnya. Oleh karena ketiga kategori tersebut maka perusahaan diharapkan mampu menerapkan

manajemen rantai pasokan dengan baik untuk menghasilkan keunggulan bersaing.

Manajemen rantai pasokan yang baik dan efektif akan memberikan kesan baik bagi konsumen karena dapat mengirimkan produk yang dibutuhkan tepat waktu, lengkap dan kualitas yang baik. Manajemen rantai pasokan juga akan menciptakan produk yang selalu baru dan lebih awal dibanding pesaing. Khususnya pada bidang Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dengan jumlah pesaing cukup besar pada saat ini, maka harus ada nilai dari perusahaan yang baik dan benar sehingga mampu bertahan dan memiliki keunggulan dalam bersaing yaitu dengan menerapkan praktik manajemen rantai pasokan. Penilaian yang baik dari konsumen menjadi salah satu cara mempertahankan produk dan juga perusahaan memiliki keunggulan. Sehingga H_1 pada tulisan ini disimpulkan sesuai dengan penjelasan mengenai praktik manajemen rantai pasokan dan keunggulan bersaing dan penelitian terdahulu oleh Kohet *al.* (2007) yang menyatakan bahwa praktik manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap keunggulan bersaing.

H_1 : Praktik manajemen rantai pasokan berpengaruh positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing di Usaha Kecil dan Menengah (UKM).

2.9.2. Hubungan Praktik Manajemen Rantai Pasokan dengan Kinerja Operasional

Dalam tulisan ini yang menjadi pembahasan mengenai kinerja perusahaan terfokus pada kinerja operasional. Model konseptual manajemen rantai pasok yang dikembangkan dalam studi ini menunjukkan bahwa manajemen rantai pasok memiliki dampak langsung terhadap *firm performance* (Singhet *al.*, 2000). Untuk meningkatkan penjualan, laba, dan pangsa pasar diperlukan kinerja operasional yang baik dalam melangsungkan proses, karena hal tersebut menjadi indikatornya. Apabila ada kesulitan untuk merealisasikan kinerja operasional perusahaan yang baik dan benar contohnya dalam proses pendistribusian, manajemen rantai pasokan akan membantu perusahaan agar barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah, lokasi dan waktu yang tepat (Li *et al.*, 2006).

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) memiliki proses yang cukup cepat dan banyak dalam pendistribusian sehingga tingkat kesalahan dan kegagalan dalam memenuhi kebutuhan konsumen juga tinggi. Oleh karena itu, untuk meminimalisir kesalahan yang menghasilkan kinerja operasional yang tidak baik maka perlu diterapkan manajemen rantai pasokan untuk membantu keberlangsungan pendistribusian.

Kinerja operasional khususnya dalam pendistribusian akan berlangsung dengan baik dengan adanya bantuan dari praktik manajemen rantai pasokan. Praktik manajemen rantai pasokan yang memiliki hubungan strategik dengan pemasok dengan baik akan meningkatkan

kinerja operasional karena adanya keteraturan. Informasi yang didapat dan dibagikan memiliki tingkat keakuratan yang tinggi karena dikelola dengan baik maka memberikan dampak baik pula untuk keberlangsungan kinerja operasional.

Dari pemaparan dan pernyataan tersebut mengenai kinerja operasional dan praktik manajemen rantai pasokan dan didukung oleh penelitian terdahulu Li *et al.* (2006) menyatakan bahwa praktik manajemen rantai pasokan memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja operasional.

H₂ : Praktik manajemen rantai pasokan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja operasional pada perusahaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM).

2.9.3. Peran Kinerja Operasional Menjadi Variabel Mediator Pada Pengaruh Praktik Manajemen Rantai Pasokan Terhadap Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing bukan satu – satunya yang memiliki peranan penting dalam menjalankan perusahaan melainkan satu hal lagi yaitu kinerja operasional. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan sesuai standar yang ditetapkan dan dapat diukur juga menggambarkan kondisi empirik (Rahmasari, 2011). Ketika pengiriman yang sudah diproses mengalami macet ataupun ada kegagalan seperti barang yang dikirimkan tidak tepat waktu maka ada kesalahan dalam kinerja operasional yang tidak sesuai dengan pengimplementasian

praktik manajemen rantai pasokan. Pengiriman barang yang tidak tepat waktu sampai ditangan konsumen merupakan kesalahan operasional mungkin saja dari kurangnya informasi ataupun pendanaan yang tidak memadai.

Pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang harus selalu berubah dalam mempertahankan keunggulan bersaing maka harus memperhatikan kinerja operasionalnya. Berbagai – macam jenis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan yang menjadi sorotan pemerintah, perusahaan harus mampu memperhatikan setiap informasi yang didapat dan pendanaan dalam setiap kegiatan operasional sehingga tingkat kelalaian akan semakin minim. Apabila Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mampu mempertahankan setiap proses dengan baik yaitu salah satunya dengan menciptakan inovasi – inovasi produk baru (Li *et al.*, 2006) dan setiap proses dijalankan dengan efektif maka kinerja operasional perusahaan dapat dikatakan baik dan efektif pula.

Kesalahan dalam kinerja operasional akan memberikan dampak yang buruk bagi perusahaan apabila tidak diperhatikan dengan baik dan benar. Kinerja operasional mampu mengukur kinerja yang belum terealisasi secara keuangan dan informasi yang ada sudah terkait dengan peluang yang sudah ada. Sehingga ketika adanya salah satu kategori dari keunggulan bersaing tidak dapat terpenuhi, kinerja operasional dengan mengimplementasikan praktik rantai pasokan manajemen juga menjadi sorotan untuk dipertimbangkan. Apabila dengan praktik manajemen rantai

pasokan dalam pengiriman dilaksanakan tepat waktu, lengkap dan memiliki kualitas maka akan memberikan kemudahan dalam menjalankan informasi dan tugas selanjutnya. Oleh karena itu, H₂ pada tulisan ini disimpulkan sesuai dengan paparan mengenai kinerja operasional menjadi variabel mediator pada pengaruh praktik manajemen rantai pasokan juga keunggulan bersaing dan ditegaskan lagi dengan penelitian terdahulu Rahmasari(2011) yang menyatakan bahwa kinerja operasional sebagai variabel mediator memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap keunggulan bersaing.

H₃ : Peran kinerja operasional menjadi variabel mediator pada pengaruh praktik manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan usaha kecil dan menengah (UKM),