

**PENGARUH MANAJEMEN RANTAI PASOKAN TERHADAP KEUNGGULAN
KOMPETITIF DAN KINERJA OPERASIONAL**
(Studi pada UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta)

Eldim Rama Putra

20140410458

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

eldim.rama.2014@fe.umy.ac.id

ABSTRACT

This study aims to find about the impact of supply chain management on competitive advantage and operational performance. This research was conducted on Micro Small and Medium Enterprises (MSMEs) clothing distribution store in Daerah Istimewa Yogyakarta with a population of 53 MSMEs. Methods of data collection using questionnaires distributed to the owner or manager of MSMEs clothing distribution store in Daerah Istimewa Yogyakarta which has been registered on the Directory of MSMEs Trading Industry in Jogja Clothing Association Daerah Istimewa Yogyakarta of 2016. The analysis tool used in this study was simple regression which used SPSS software version 19.

Based on the analysis that have been made the result are supply chain management have significant effect on competitive advantage and organizational performance, and competitive advantage have a significant effect on organizational performance.

Keyword : supply chain management, competitive advantage and organizational performance

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan ekonomi nasional dewasa ini menunjukkan bahwa peningkatan kemajuan ekonomi Indonesia semakin berjalan lurus dengan perekonomian dunia sehingga menuntut adanya daya saing yang kuat antar perusahaan baik dalam negeri maupun luar negeri. Pada kondisi seperti ini tujuan utama untuk memenangi persaingan perusahaan yang sesungguhnya yakni mutu, tepat sasaran, dan menghasilkan laba yang maksimal. Persaingan usaha yang terjadi mengharuskan bagian operasional ikut terjun langsung dalam peran perusahaan. Secara tidak langsung tidak hanya menyangkut pada masalah memproses bahan baku mentah menjadi bahan jadi, ataupun memperoleh bahan jadi lalu diperjual belikan ke konsumen.

Manajemen rantai pasokan merupakan koordinasi seluruh elemen rantai pasokan mulai dari pemasok hingga ke pengecer, kemudian mencapai tingkat selanjutnya yang merupakan

keunggulan kompetitif yang tidak ada dalam sistem logistik tradisional yang merupakan sebuah sistem pendekatan total untuk mengantarkan produk ke konsumen akhir menggunakan teknologi informasi (A. Fitzsimmons dan J. Fitzsimmons, 2006).

Penerapan manajemen rantai pasokan yang optimal akan meningkatkan daya saing perusahaan sehingga dapat menghasilkan keunggulan kompetitif perusahaan. Dengan menerapkan manajemen rantai pasokan yang optimal perusahaan dapat menghasilkan kinerja operasional yang lebih baik. Keunggulan kompetitif yang diterapkan perusahaan akan memiliki kemampuan untuk memilih strategi pemasaran yang efektif dan mampu memahami perubahan struktur pasar.

Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif dan efisien dengan produk atau jasa yang memiliki nilai lebih atau dengan biaya yang lebih rendah (Porter, 2015). Perusahaan yang telah mencapai keunggulan kompetitif didorong penuh dengan dimaksimalkannya manajemen rantai pasokan dan kinerja operasional.

Dampak kinerja operasional dapat disebabkan oleh tingkat optimal suatu perusahaan yang menerapkan rantai pasokan yang baik dengan keunggulan kompetitif yang baik juga. Manajemen rantai pasokan mendukung strategi yang dilakukan oleh perusahaan perlu dipastikan untuk perusahaan yang mempertimbangkan permasalahan rantai pasokan (Heizer dan Render, 2005). Persaingan antar perusahaan akan meningkat seiring dengan meningkatnya pasokan sebagai respon terhadap meningkatnya permintaan sehingga kondisi ini telah menekan perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

Rantai pasokan di industri tekstil sangatlah kompleks. Seringkali rantai pasokan relatif panjang, dengan sejumlah pihak yang terlibat (Jones, 2002). Akibatnya, pengelolaan rantai pasokan yang hati-hati diperlukan untuk mengurangi waktu tunggu dan mencapai respon cepat, sehingga menyoroti kebutuhan untuk menggunakan pendekatan seperti ketangkasan. Sudah menjadi kebiasaan umum bagi pengecer untuk berurusan dengan produsen, dengan pembelian terpusat dan negosiasi yang cukup besar mengenai harga, jadwal kualitas dan pengiriman (Bruce dan Moger, 1999). Dalam banyak rantai ada perantara, seringkali merupakan agen impor atau ekspor, bertindak sebagai tokoh penting dalam rantai ini (Popp, 2000). Penambahan perantara telah terjadi sebagai akibat meningkatnya globalisasi dalam industri ini. Globalisasi rantai pasokan tekstil dan pakaian saat ini semakin meningkat, dengan banyak perusahaan menggunakan komponen sumber dari luar negeri, atau memindahkan manufaktur ke negara-negara dengan biaya tenaga kerja lebih rendah (Jones, 2002). Selain itu, industri *fashion* ditandai oleh sejumlah faktor, yaitu siklus hidup pendek, volatilitas tinggi, prediktabilitas rendah, dan dorongan impuls tinggi (Fernie dan Sparks, 1998).

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) membentuk sektor yang lebih besar dan mutlak di negara manapun di dunia bisnis. Di Eropa, lebih dari 90 persen perusahaan swasta adalah UMKM (Reijonen dan Komppula, 2007). Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menunjukkan bahwa jumlah UMKM di Indonesia pada tahun 2013 adalah lebih kurang 57 juta unit, sedangkan jumlah usaha besar adalah 5.066 unit. Pada periode tahun 2012-2013 menunjukkan bahwa ada peningkatan jumlah unit sebesar 2,41%, sedangkan persentase kenaikan usaha besar hanya 1,97%. Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah UMKM lebih besar bila dibandingkan dengan jumlah usaha besar yang ada di Indonesia.

Salah satu jenis UMKM adalah UMKM distro. *Distribution Store* (Distro) atau *Distribution Outlet* merupakan salah satu UMKM yang bergerak di bidang perdagangan, dengan fokus bisnis pada usaha penjualan pakaian dan aksesoris yang dititipkan oleh produsen pakaian atau produksi sendiri (Diana, 2013). UMKM yang bergerak dalam usaha ini membedakan usahanya dengan usaha lain yang sejenis melalui pembatasan produk, yaitu produk yang dihasilkan tidak diproduksi secara massal dengan tujuan untuk mempertahankan eksklusivismenya.

Distro atau *distribution store* mempunyai peran sebagai distributor. Distro adalah toko distribusi yang menjual berbagai macam produk. Kemudian *clothing* merupakan produsen yang memproduksi sendiri semua produk dengan label sendiri. Sebuah *clothing* dapat mempunyai toko sendiri atau hanya sekedar menitipkan produk ke distro. Produk dari *clothing* mempunyai banyak varian terutama berhubungan dengan kehidupan anak muda seperti kemeja, kaos, tas, jaket, sepatu, sandal, bahkan produk elektronik seperti *compact disk* (CD), kaset, jam tangan digital dan lainnya. Namun, dalam penelitian ini hanya meneliti tentang rantai pasokan kaos saja.

Produksi kaos distro mempunyai perbedaan dibanding jenis kaos lainnya. Kaos distro memiliki keunggulan tersendiri dengan gaya *fashion* yang memiliki ciri khas mendesain produk kaos sesuai dengan kreativitas anak muda, produksi kaos distro diproduksi secara terbatas atau biasa kita sebut dengan *limited edition*, desain kaos distro cenderung bersifat idealis. Para *designer* berkarya bukan atas permintaan pasar, tapi lebih kepada keinginan untuk memuaskan diri sendiri dari hasil karyanya, contohnya adalah motif kaos distro yang cenderung bertema band, komunitas, *skateboard*, sepeda BMX, *anime*, film dan lainnya.

Industri *fashion* di Indonesia saat ini sedang berkembang pesat, tak hanya di dalam negeri, desainer *fashion* Indonesia juga sudah mulai merambah pasar internasional. Secara umum industri *fashion* juga dinilai telah mampu menciptakan lapangan kerja bagi sekitar 3,8 juta orang atau 32% dari total tenaga kerja yang tercipta dari ekonomi kreatif. "Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2015, industri *fashion* menyumbang 12,11 juta USD atau 1,21 persen terhadap PDB nasional dengan potensial market Afrika Selatan, Eropa dan Jepang," Potensi yang cukup besar terhadap perekonomian dalam bidang *fashion* Indonesia,

sektor ini dapat terus dikembangkan dengan kekuatan lokalnya sehingga dapat menjadi pusat mode di kawasan regional, yang kemudian ikut serta dalam memainkan peranan yang cukup penting di tingkat global. (Tribunjogja.com, diakses pada 8 Desember 2017).

Perkembangan *fashion* di Daerah Istimewa Yogyakarta seiring berkembangnya teknologi yang memungkinkan industri ini melaju pesat dengan tingkat pertumbuhan setiap tahun yang semakin tinggi. Distro sudah menjadi sebuah fenomena baru yang hadir di Yogyakarta. Perkembangan distro di Yogyakarta mengalami peningkatan setiap tahun, hal ini dapat dilihat dari jumlah distro di Jogja yang terus bertambah, hampir setiap tahun distro-distro baru bermunculan di berbagai sudut kota Yogyakarta, Distro baru yang muncul tersebut menawarkan berbagai macam produk busana yang dibutuhkan remaja dan anak muda yang sedang *trend* atau biasa anak muda menyebutnya dengan istilah *hits*. Keberadaan distro sudah menjadi *trend setter* untuk menghadirkan gaya busana remaja dan anak muda dengan berbagai macam keunikan dan kelebihannya, tidak heran jika hal ini dipandang oleh sebagian orang sebagai peluang bisnis yang sangat potensial.

Manajemen rantai pasokan yang optimal perlu diterapkan pada UMKM *clothing distribution store* agar dapat meningkatkan kinerjanya. Tema ini diangkat agar pemilik atau pengelola UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta dapat konsisten dalam menghadapi persaingan bisnis di era globalisasi, dengan meningkatnya manajemen rantai pasokan dan keunggulan kompetitif yang diterapkan perusahaan untuk memaksimalkan kinerja diharapkan dapat mempertahankan dan memperpanjang keberlangsungan hidup pada UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Berdasarkan latar belakang dan mengingat pentingnya pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja operasional UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Operasional” Studi pada UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta.**

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Rantai Pasokan

Manajemen rantai pasokan sebagai rantai yang menghubungkan setiap elemen proses pembuatan dan pasokan dari bahan baku sampai ke pengguna akhir, yang mencakup beberapa batasan organisasi dan memperlakukan semua organisasi dalam rantai nilai sebagai entitas bisnis maya terpadu (Scott dan Westbrook, 1991). Ruang lingkup manajemen rantai pasokan diperluas untuk mencakup daur ulang (Bartz, 1995). Filosofi manajemen baru ini berfokus pada bagaimana perusahaan menggunakan proses pemasok, teknologi, kemampuan

untuk meningkatkan keunggulan kompetitif (Farley, 1997), dan koordinasi fungsi manufaktur, logistik, bahan, distribusi dan transportasi dalam sebuah organisasi (Lee dan Billington, 1992). Sementara idealnya manajemen rantai pasokan menekankan “total” integrasi semua entitas bisnis dalam rantai pasokan, pendekatan praktis adalah dengan mempertimbangkan hanya pemasok strategis dan pelanggan karena kebanyakan rantai pasokan terlalu rumit untuk mencapai integrasi penuh dari semua anggota rantai pasokan (Tan *et al*, 1998). Manajemen rantai pasokan merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mencapai pengintegrasian yang efisien dari *supplier, manufacturer, distributor, retailer, dan customer*. Artinya barang diproduksi dalam jumlah yang tepat, pada saat yang tepat, dan pada tempat yang tepat dengan tujuan mencapai suatu biaya dari sistem secara keseluruhan yang minimum dan juga mencapai *service level* yang diinginkan (Levi *et al*, 2000). Manajemen rantai pasokan adalah sebuah jaringan *supplier*, manufaktur, perakitan, distribusi, dan fasilitas logistik yang membentuk fungsi pembelian dari material, transformasi material menjadi barang setengah jadi maupun produk jadi, dan proses distribusi dari produk-produk tersebut ke konsumen (Pires *et al*, 2001). Manajemen rantai pasokan merupakan seperangkat pendekatan untuk mengefisienkan integrasi *supplier*, manufaktur, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat dengan tujuan mencapai biaya minimum dan memberikan kepuasan bagi pelanggan (Levi, *et al*, 2003). Tujuan dari manajemen rantai pasokan adalah untuk memaksimalkan nilai keseluruhan yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan pelanggan. Di sisi lain, tujuannya adalah untuk meminimalkan biaya keseluruhan (biaya pemesanan, biaya penyimpanan, biaya bahan baku, biaya transportasi dan lain-lain) (Cophra dan Meindl, 2004).

B. Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif memberikan dasar teoritis yang berharga untuk menyelidiki cara-cara di mana inovasi nilai kolaborasi rantai pasokan dapat mendukung kemampuan *supply chain* untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pandangan ini berakar pada perspektif berbasis sumber daya (RBV) (Barney, 1991). Keunggulan kompetitif diperoleh dengan menjadi pesaing dengan biaya terendah atau dengan diferensiasi (Porter, 1985). Namun, dalam domain rantai pasokan, keunggulan kompetitif diperoleh dua fakta: mengurangi biaya dan meningkatkan daya tanggap (kelincahan) terhadap kebutuhan pelanggan (Martin dan Grbac, 2003). Jika perusahaan berusaha mengurangi biaya yang berarti, lebih banyak usaha untuk melakukan kerjasama lintas perusahaan, koordinasi, kolaborasi, dan diperlukan integrasi (Flint, 2004). Keunggulan kompetitif adalah sejauh mana suatu organisasi memiliki kompetensi untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan atas pesaingnya sebagai hasil keputusan manajemen kritis, yang membedakan dirinya dari pesaingnya. Meskipun penelitian empiris telah menunjukkan biaya, kualitas, pengiriman, dan fleksibilitas yang penting kompetitif kemampuan (Ketchen *et al.*, 2008). Keunggulan kompetitif adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif dan efisien

dengan produk atau jasa yang memiliki nilai lebih atau dengan biaya yang lebih rendah (Porter, 2015).

C. Kinerja Operasional

Kinerja adalah konsep kontekstual yang terkait dengan fenomena yang diteliti (Hofer, 1983). Kinerja organisasi dapat dinilai oleh banyak konstituensi yang berbeda, yang menghasilkan banyak interpretasi yang berbeda mengenai "kinerja yang sukses". Masing-masing perspektif kinerja organisasi ini bisa dikatakan unik. Selanjutnya, setiap organisasi memiliki seperangkat keadaan yang unik, membuat pengukuran kinerja inheren situasional (Cameron dan Whetten, 1983). Kinerja perusahaan mengacu pada seberapa baik sebuah organisasi mencapai tujuan yang berorientasi pasar serta tujuan keuangannya (Yamin *et al*, 1999). Kinerja perusahaan berkaitan dengan kesuksesan perusahaan di pasar dengan hasil yang berbeda (Walker dan Brown, 2004). Selain mengukur kinerja perusahaan berdasarkan kinerja keuangan, penting pula untuk mengukur berdasarkan kinerja non-keuangan. Penggunaan konsep *balanced scorecard* yang semakin bertambah menunjukkan bahwa kinerja non-keuangan juga merupakan aspek yang penting dalam pengukuran kinerja perusahaan (Kaplan dan Norton, 1992). Kinerja non-keuangan ini juga dikenal sebagai kinerja operasional dimana aspek-aspeknya mampu mengukur kinerja ketika informasi yang tersedia terkait dengan peluang sudah ada, namun belum terealisasi secara keuangan (Carton, 2004). Kinerja operasional mengacu pada dimensi strategis dimana perusahaan memilih untuk bersaing (Narasimhan dan Das, 2001). Kinerja operasional dianggap sebagai pilihan yang layak bila seseorang ingin memeriksa efek langsung dari aktivitas organisasi (Turkulainen dan Ketokivi, 2013). Kinerja operasional dinilai berdasarkan dimensi biaya, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman (Vickery *et al.*, 1993).

D. Kerangka Konseptual dan Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan terhadap Kinerja Operasional

Penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi hubungan positif antara manajemen rantai pasokan dengan kinerja operasional. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel manajemen rantai pasokan dan kinerja operasional sebagai variabel dependen serta kinerja biaya, kinerja kualitas, kinerja pengiriman, dan kinerja fleksibilitas sebagai variabel independen. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil empiris memberikan bukti adanya dampak yang positif dari manajemen rantai pasokan pada kinerja operasional. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Miguel dan Brito (2011), Bayraktar *et al* (2009), Ince *et al* (2013), dan Lii dan Kuo (2015). Dari uraian diatas maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.

2. Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan terhadap Keunggulan Kompetitif

Manajemen rantai pasokan yang efektif berpotensi meningkatkan keunggulan kompetitif. Terbukti dengan manajemen rantai pasokan yang terintegrasi mulai dari hubungan terhadap pemasok dan pelanggan, penundaan dan kualitas mampu mempertahankan dan memperkuat daya saingnya dalam memenangkan persaingan di pasar. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Li *et al* (2006), dan Ince *et al* (2013). Dari uraian diatas maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

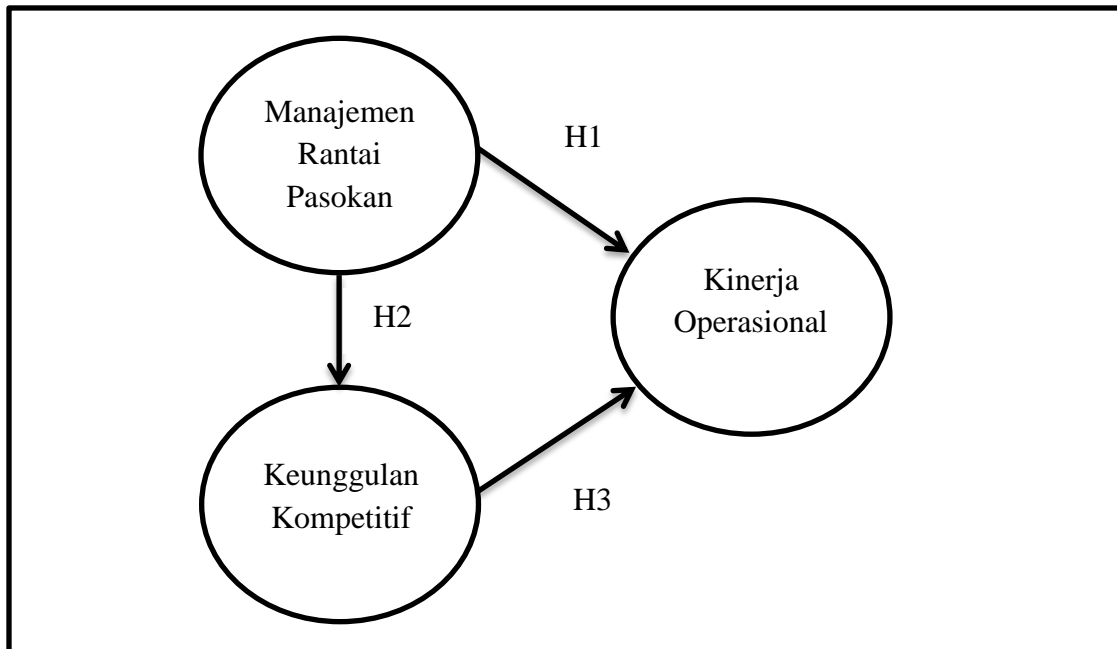
H2 : Manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

3. Pengaruh Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Operasional

Tingkat keunggulan kompetitif yang tinggi dapat menyebabkan peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kualitas berhubungan langsung dengan kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif. Sehingga semakin tinggi penerapan keunggulan kompetitif yang dilakukan perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Dari uraian diatas maka peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

H3 : Keunggulan Kompetitif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.

E. Model



Gambar 2.1 Model Penelitian

METODE PENELITIAN

A. Objek dan Populasi

Objek penelitian ini yaitu UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta. Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilik atau pengelola UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 53 perusahaan yang terdaftar dalam Direktori Database UMKM Industri Perdagangan dalam Jogja *Clothing Association* Daerah Istimewa Yogyakarta (Disperindag Yogyakarta, 2016).

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data yaitu dengan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner diberikan kepada pemilik atau manajer UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta yang berjumlah 53 responden yang terdaftar dalam Direktori Database UMKM Industri Perdagangan dalam Jogja *Clothing Association* Daerah Istimewa Yogyakarta (Disperindag Yogyakarta, 2016).

C. Definisi Operasional Variabel

1. Manajemen Rantai Pasokan

Pires *et al* (2001) menyatakan manajemen rantai pasokan adalah sebuah jaringan *supplier*, manufaktur, perakitan, distribusi, dan fasilitas logistik yang membentuk fungsi pembelian dari material, transformasi material menjadi barang setengah jadi maupun produk jadi, dan proses distribusi dari produk-produk tersebut ke konsumen.

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel Manajemen Rantai Pasokan

Indikator	Instrumen	Skala
Hubungan kemitraan stratejik	25 Butir Pertanyaan	Likert 1-5
Hubungan pelanggan		
Tingkat pembagian informasi (<i>Level of Information sharing</i>)		
Kualitas berbagi informasi (<i>Quality of Information sharing</i>)		
Penundaan (<i>Postponement</i>)		
(Li <i>et al</i> , 2006)		

2. Keunggulan Kompetitif

Porter (1985) menyatakan keunggulan kompetitif diperoleh dengan menjadi pesaing dengan biaya terendah atau dengan diferensiasi.

Tabel 2 Definisi Operasional Variabel Keunggulan Kompetitif

Indikator	Instrumen	Skala
Harga/ Biaya	16 Butir Pertanyaan	Likert 1-5
Kualitas		
Ketertgantungan pengiriman (<i>Delivery dependability</i>)		
Produk inovatif		
<i>Time to market</i>		
(Li et al, 2006)		

3. Kinerja Operasional

Vickery et al (1993) menyatakan kinerja operasional dinilai berdasarkan dimensi biaya, kualitas, fleksibilitas, dan pengiriman.

Tabel 3 Definisi Operasional Variabel Kinerja Operasional

Indikator	Instrumen	Skala
Pengiriman (<i>Delivery</i>)	16 Butir Pertanyaan	Likert 1-5
Biaya produksi (<i>Production Cost</i>)		
Kualitas produk (<i>Product Quality</i>)		
Fleksibilitas produksi (<i>Production Flexibility</i>)		
(Yu et al, 2014)		

D. Uji Kualitas Instrumen

Uji validitas adalah instrument yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya dapat diukur (Sugiyono, 2007). Valid atau tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment person* dengan level signifikansi 5%. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%), maka dinyatakan valid dan sebaliknya apabila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%) maka dinyatakan tidak valid, Sekaran (2006).

Uji Reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013). Dalam pengujian ini, peneliti mengukur reliabelnya suatu variabel dengan cara melihat *Cronbach Alpha* dengan signifikansi yang digunakan lebih besar dari 0,70. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 (Ghozali, 2013).

E. Teknik Analisis

Dalam penelitian ini menggunakan alat analisis linier sederhana untuk menguji hipotesis 1,2, dan 3 yang dioperasikan dengan program SPSS 19.

ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Statistik Deskriptif Responden

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi (Org)	Persen (%)
Pengelola	24	66,7
Pemilik dan Pengelola	12	33,3
Total	36	100

Berdasarkan Tabel 4 diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyebutkan jabatan responden adalah pengelola yaitu berjumlah 24 orang atau 66,7% dan sisanya sebagai pemilik dan pengelola berjumlah 12 orang atau 33,3 %.

Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Usaha

Lama Usaha	Frekuensi (Thn)	Persen (%)
0-5 tahun	15	41,7
5,1-10 tahun	12	33,3
>10 tahun	9	25
Total	36	100

Berdasarkan Tabel 5 diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyebutkan lama usaha 0-5 tahun yaitu berjumlah 41,7% atau 15 responden. UMKM yang memiliki lama usaha 5,1-10 tahun berjumlah 12 atau 33,3% dan > 10 tahun sejumlah 9 atau 25%.

Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Lama Usaha	Frekuensi (Org)	Persen (%)
1-5 orang	21	58,3
6-10 orang	7	19,4
>10 orang	8	22,2
Total	36	100

Berdasarkan Tabel 6 diatas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menyebutkan jumlah karyawan 1 – 5 orang yaitu berjumlah 58,3 % atau 21 UMKM memiliki karyawan 1-5 orang. Sedangkan UMKM dengan jumlah karyawan 6-10 orang sejumlah 7 atau 19,4% dan UMKM dengan jumlah karyawan lebih dari 10 orang adalah 8 atau 22,2%.

B. Uji Validitas dan Reliabilitas

Kriteria valid menurut (Ghozali, 2011) adalah jika nilai signifikansinya kurang dari 0,5. Hasil validitas variabel manajemen rantai pasokan menunjukkan terdapat 8 item pertanyaan yang tidak valid karena nilai signifikansinya melebihi 0,5. Seluruh item pertanyaan dari variabel keunggulan kompetitif dan kinerja operasional dinyatakan valid.

Untuk hasil reliabilitas Ghozali (2011) menyatakan bahwa hasil pengujian dikatakan reliabel jika memiliki nilai *construct reliability* >0,7. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel manajemen rantai pasokan sebesar 0,875, keunggulan kompetitif sebesar 0,878, dan variabel kinerja operasional sebesar 0,850, angka tersebut memiliki nilai lebih dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel.

C. Uji Hipotesis

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis

	Hubungan Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	Sig t	Hipotesis	<i>Adjusted R Square</i>
H1	Manajemen Rantai Pasokan→Kinerja Operasional	.340	.042	Positif dan Signifikan	.090
H2	Manajemen Rantai Pasokan→Keunggulan Kompetitif	.396	.017	Positif dan Signifikan	.132
H3	Keunggulan Kompetitif→ Kinerja Operasional	.840	.000	Positif dan Signifikan	.697

1. Hubungan Manajemen Rantai Pasokan terhadap Kinerja Operasional

Hipotesis pertama adalah “Manajemen rantai pasokan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional”. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial diperoleh bahwa variabel manajemen rantai pasokan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Jadi semakin tinggi manajemen rantai pasokan maka meningkatkan kinerja operasionalnya. Oleh karena pengaruhnya signifikan, maka variabel manajemen rantai pasokan penting untuk dipertimbangkan UMKM *clothing distribution store* DIY dalam meningkatkan kinerja operasionalnya baik dengan mempertimbangkan aspek-aspek seperti biaya produksi, kualitas produk, fleksibilitas produk, dan pengiriman.

UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta telah menerapkan praktik-praktik manajemen rantai pasokan seperti menjaga hubungan kemitraan stratejik dengan mitra dagang bahan baku kaos distro dan berbagi informasi tentang bisnis dengan mitra dagang dengan baik sehingga UMKM dapat menjalin dan menjaga hubungan terhadap pemasok dengan baik juga yang dapat meningkatkan kinerja operasional pada pengiriman barang pasokan bahan baku kaos distro yang handal dengan tingkat kualitas produk yang baik dan konsisten dengan cacat rendah. Namun, hasil uji validitas kuisioner pada variabel manajemen rantai pasokan terdapat hasil yang

menunjukkan bahwa item pertanyaan dari indikator hubungan pelanggan/ *customer relationship* dan penundaan/ *postponement* menunjukkan hasil yang tidak valid sehingga tidak dapat menjelaskan tentang hal itu pada UMKM distro. Penundaan/ *postponement* tidak menjelaskan praktik manajemen rantai pasokan pada UMKM distro karena dalam bisnis ini penundaan tidak ada dalam proses rantai pasokan UMKM distro dan orientasi dalam hubungan pelanggan/ *customer relationship* tidak menggambarkan praktik manajemen rantai pasokan pada UMKM distro. Sedangkan item pertanyaan melibatkan pemasok untuk perbaikan produk secara terus-menerus menunjukkan bahwa UMKM distro tidak melibatkan pemasok dalam perbaikan produk secara berkelanjutan/*sustainable* namun menyelesaikan sendiri masalah perbaikan produk. Secara keseluruhan manajemen rantai pasokan menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.

Berdasarkan tabel 7 di atas *adjusted R square* pada H1 sebesar 0,090, hal ini menunjukkan bahwa 9% kinerja operasional dapat dijelaskan oleh variabel manajemen rantai pasokan, sedangkan sisanya sebesar 91% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

2. Hubungan Manajemen Rantai Pasokan terhadap Keunggulan Kompetitif

Hipotesis kedua adalah “Manajemen rantai pasokan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif”. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial diperoleh bahwa variabel manajemen rantai pasokan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Jadi semakin baik penerapan manajemen rantai pasokan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif. Oleh karena pengaruhnya signifikan, maka variabel manajemen rantai pasokan penting untuk dipertimbangkan UMKM *clothing distribution store* DIY dalam meningkatkan keunggulan kompetitif UMKM dengan juga mengimplementasikan indikator-indikator harga, kualitas, *delivery dependability*, produk inovatif, dan *time to market*.

UMKM distro melakukan implementasi praktik-praktik manajemen rantai pasokan dalam memproduksi barang dengan tingkat berbagi informasi dan tingkat kualitas informasi mengenai produksi dengan pemasok barang sehingga dapat menghasilkan produk yang diinginkan pasar. UMKM distro merespon dengan baik perubahan selera pasar terhadap produk yang dihasilkan karena jenis produk *fashion* adalah salah satu jenis produk yang cepat berubah dan intensitas perubahannya sering terjadi. Implementasi dari keunggulan kompetitif oleh UMKM distro salah satunya menghasilkan produk berkualitas dengan menawarkan harga yang kompetitif. Penerapan praktik-praktik manajemen rantai pasokan sangat berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif perusahaan. Jadi semakin tinggi praktik-praktik manajemen rantai pasokan maka akan meningkatkan keunggulan kompetitif UMKM *clothing distribution store* DIY.

Berdasarkan tabel 7 di atas *adjusted R square* pada H2 sebesar 0,132, hal ini menunjukkan bahwa 13,2% keunggulan kompetitif dapat dijelaskan oleh variabel

manajemen rantai pasokan, sedangkan sisanya sebesar 86,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

3. Hubungan Keunggulan Kompetitif terhadap Kinerja Operasional

Hipotesis ketiga adalah “Keunggulan kompetitif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional”. Berdasarkan hasil pengujian secara parsial diperoleh bahwa variabel keunggulan kompetitif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Jadi semakin tinggi keunggulan kompetitif maka akan meningkatkan kinerja operasional perusahaannya. Oleh karena pengaruhnya signifikan, maka variabel keunggulan kompetitif penting untuk dipertimbangkan UMKM *clothing distribution store* DIY dalam meningkatkan kinerja.

Keunggulan kompetitif yang perlu diperhatikan oleh UMKM distro adalah produk yang inovatif dan mempunyai kualitas serta mutu yang baik sehingga dapat memenuhi permintaan dan selera pasar yang kemudian akan mencapai target penjualan serta menghasilkan laba semaksimal mungkin. Oleh karena itu UMKM distro perlu menyediakan produk sesuai keinginan pelanggan dan cepat memodifikasi produk layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan serta pengiriman yang handal akan meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

Berdasarkan tabel 7 di atas *adjusted R square* pada H3 sebesar 0,697, hal ini menunjukkan bahwa 69,7% kinerja operasional dapat dijelaskan oleh variabel keunggulan kompetitif, sedangkan sisanya sebesar 30,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, pengujian hipotesis, dan pembahasan, dapat dibentuk kesimpulan sebagai berikut : 1) Manajemen rantai pasokan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta. 2) Manajemen rantai pasokan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif pada UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta. 3) Keunggulan kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional pada UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta. 4) Dari ketiga hipotesis yang di uji menghasilkan keseluruhan hasil yang signifikan dan positif, dalam penelitian ini hipotesis 1 yaitu pengaruh manajemen rantai pasokan terhadap kinerja operasional menghasilkan nilai signifikan sebesar 0,042 dan hipotesis 3 yaitu pengaruh keunggulan kompetitif terhadap kinerja operasional menghasilkan nilai signifikan sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh keunggulan kompetitif lebih besar dibanding manajemen rantai pasokan terhadap kinerja operasional sebagai variabel dependen.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka saran yang dapat disampaikan peneliti adalah sebagai berikut :

1. Penerapan praktik-praktik manajemen rantai pasokan perlu ditingkatkan oleh UMKM distro di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan mempertimbangkan aspek-aspek seperti memperhatikan dalam menjalin hubungan kemitraan strategik dengan pemasok kaos distro sehingga dapat menjalankan bisnis dengan baik.
2. Memperhatikan *customer relationship* dengan cara berhubungan baik terhadap pelanggan yang direalisasikan dengan melayani *complain* pelanggan secara baik, pengiriman barang yang tepat dan cepat, mengetahui keinginan pasar, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.
3. UMKM distro di Daerah Istimewa Yogyakarta perlu merespon cepat permintaan pelanggan dengan fitur atau desain produk baru pada produk kaos distro serta kualitas bahan baku kaos yang dipilih dengan bahan terbaik sehingga keunggulan kompetitif bisa meningkat dan dapat bersaing dengan *brand* produk kaos yang berasal dari luar negeri yang dijual di jogja.

C. Keterbatasan

Penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian ini belum dapat mengungkapkan secara keseluruhan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif, maupun kinerja operasional pada UMKM *clothing distribution store* di Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Penelitian ini melibatkan subyek penelitian dalam jumlah 41 dari total 53 UMKM *clothing distribution store* sedangkan 12 tidak tersebar. Kuisisioner dengan rincian sejumlah 2 kuisisioner tidak kembali, 3 kuisisioner privasi dan 12 kuisisioner tidak tersebar karena lokasi tidak ditemukan, sehingga belum menjangkau populasi dari semua akun yang terdaftar.
3. Untuk penelitian selanjutnya agar hasil penelitian lebih berkorelasi dengan jurnal acuan lebih baik memilih objek manufaktur dan karena jurnal acuan dari penelitian ini adalah objek manufaktur sedangkan penelitian ini meneliti tentang rantai pasokan UMKM distro sehingga ada item-item dari variabel manajemen rantai pasokan yang tidak ada dalam proses rantai pasokan UMKM distro yaitu pada rantai pasokan dari item *postponement* atau penundaan sehingga menghasilkan beberapa item-item yang tidak valid dalam uji validitas.
4. Penelitian ini belum meneliti UMKM distro lainnya yang berada diluar Daerah Istimewa Yogyakarta karena dalam penelitian ini hanya mengungkapkan hasil dari rantai pasokan objek UMKM distro di Daerah Istimewa Yogyakarta saja.
5. Untuk penelitian selanjutnya bisa memilih industri selain rantai pasokan UMKM distro, seperti industri *retail*, industri logistik, industri *furniture*, *ruber* dan plastik, industri produk logam, industri elektronik, peralatan transportasi dan lainnya. Untuk

memberi dampak yang lebih besar terhadap kinerja operasional diharapkan untuk memilih variabel diluar manajemen rantai pasokan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baatz, E.B. 1995, “*CIO 100 – best practices: the chain gang*”. *CIO*, Vol. 8 No. 19, pp.46-52.
- Barney, J.B., 1991. *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bayraktar, E., Demirbag, M., Lenny Koh, S.C., Tatoglu, E., and Zaim, H. 2009. *A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: Evidence from manufacturing SMEs in Turkey*. *International Journal Production Economics* 122 (2009) 133–149. Turkey.
- Bruce, M & Moger, S 1999, “*Dangerous Liaisons: an application of supply chain modelling for studying innovation within the UK clothing industry*”, *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol.13 No.6, pp.337-345
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. 1983. *Organizational effectiveness: One model or several?* In K. S. Cameron, & D. A. Whetten (Eds.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Methods*: 1-24. New York: Academic Press.
- Carton, Robert B. 2004. *Measuring Organizational Performance : An Exploratory Study*. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of The University of Georgia in Partial.
- Chopra, Sunil dan Peter Meindl. 2004. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations*. *Second Edition*. Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Dawes, J and Rowley, J. 2000, “*Disloyalty: A Closer Look at No-Loyals,*” *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17 (6): 538-549.
- Denison dan Mishra. 1995. *Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness*. *Journal Of Organization Science*. 6, 2, p.619-654.
- Diana Hasyim, 2013. “*Kualitas Manajemen Keuangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) (Studi Kasus pada Distribution Store (DISTRO) di Kota Medan)*”, *JUPIIS Volume 5 Nomor 2, Desember 2013, Hal 107*
- Farley, G.A. 1997, “*Discovering supply chain management: a roundtable discussion*”, *APICS-The Performance Advantage*, Vol. 7 No.1, pp.38-9.
- Fernie, J. and Sparks, L. (eds). 1998, *Logistic and Retail Management*, Kogan Page, London.
- Fitzsimmons, Jame A dan Mona J Fitzsimmons, 2006. *Service Management (Operation, Strategy, Information Technology)*, The McGraw-Hill International Editon.
- Flint, D. J. 2004. *Strategic marketing in global supply chain : four challenges, industrial marketing management*, Vol. 33, pp. 45-50.

- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Heizer, Jay dan Barry Render, 2015, *Manajemen Operasi- Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*. Edisi 11. Jakarta : Salemba Empat.
- Hofer, C. W. 1983. ROVA: A new measure for assessing organizational performance. In R. Lamb (Ed.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 2: 43-55. New York: JAI Press.
- <http://jogja.tribunnews.com/2017/08/23/industri-fashion-sumbang-121-persen-terhadap-pendapatan-nasional> diakses pada 8 Desember 2017 16.57.
- Ince, H., Imamoglu, S.Z., Keskin, H., Akgun, A., and Efe, M.N., 2013, *The Impact of ERP Systems and Supply Chain Management Practices on Firm Performance: Case of Turkish Companies*. 9th International Strategic Management Conference, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 1124 – 1133, Turkey.
- Johnson Mark., Templar Simon., 2011, *The Relationship between Supply Chain Management and Firm Performance; The Development and Testing of a Unified Proxy*, *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol. 41 No. 2, pp.88-103.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1992. *The Balanced scorecard-Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review: 71-79.
- Ketchen, D.J. Rebarick W., Hult, G.T.M., Meyer, D. 2008. *Best value supply chains: A key competitive weapon for the 21st century*. *Business Horizons*, 51, 235–243.
- L Lakhal, 2009. *Impact of quality on competitive advantage and organizational performance*. *Journal of the Operational Research Society* 60 (5) 647-645 Faculte de Droit et des Sciences Economiques et Politiques de Sousse (Tunisia), Tunisia.
- Lee, H.L. and Billington, C. 1992, “*Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities*”, *Sloan Management Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 65-73.
- Levi, et al., 2000, *Designing and Managing the Supply Chain*, McGraw Hill, United States.
- Levi, David Simchi, Philip Kaminsky, dan Edith Simchi Levi, 2003, *Designing and Managing The Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*, Singapore, Mac Grawhill.
- Li, S., Nathan, B.R dan Rao, S.S. 2004 , *The impact of manajemen rantai pasokan practices on competitive advantage and organizational performance*, *Omega The International Journal of Management Science*” No 34.
- Lii, P., dan Kuo, F.i., 2015, *Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance*, *Intern. Journal of Production Economics*. Department of Management Sciences, Tamkang University, Taiwan.
- Martin, J. H. & Grbac, B. 2003. *Using supply chain management to leverage a firm’s market orientation*, *industrial marketing Management*, Vol. 32, pp. 25-38.

- Miguel, P.L. S. and Brito, L.A.L. 2011. *Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance*, *Journal of Operations and Supply Chain Management* 4 (2), pp 56-70.
- Monczka, K.J. Petersen, R.B. Handfield, G.L. Ragatz, 1998. *Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective*, *Decision Science*, 29 (3), 5553–5577.
- Mwita, J.I. 2000 *Performance management model: A system based approach to public service quality*. *The international Journal of Public Sector Management*, 13 1, 19-37.
- Narasimhan, R. and Das, A. 2001, “*The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance*”, *Journal of Operations Management*, Vol. 19 No. 5, pp. 593-609.
- Nawawi, Hadari.1998. *Metode Penelitian bidang Sosial*. Gajahmada University Press. Yogyakarta.
- Neuman, W.L. 2007. *Basics of Social Research: Quantitative and Qualitative Approach*. Boston: Allyn and Bacon.
- Pires, et al. 2001. *Measuring Supply Chain Performance*, Orlando.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage, the free press*, New York.
- Prieto, I. M. & Revilla, E. 2006. *Learning capability and business performance: A nonfinancial and financial assessment*. *The Learning Organization*, 13 (2), 166-185.
- Reijonen, H., & Komppula, R. 2007. *Perception of success and its effect on small firm performance*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689–701. doi:10.1108/14626000710832776.
- Scott, C and Westbrook, R. 1991, “*New Strategic tools for supply chain management*”, *International Journal and Physical Distribution & Logistic Management*, Vol. 21 No. 1, pp.22-33.
- Sekaran, Uma. 2011. *Research Methods for business Edisi I and 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dab R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Tan, K.C., Handfield, R.B. and Krause, D.R. 1998, “*Enhancing firm’s performance through quality and supply base management : an empirical study*”, *International Journal of Production Research*, Vol. 36 No. 10, pp. 2813-37.
- Turkulainen, V. and Ketokivi, M. 2013. *The Contingent Value of Organizational Integration*. *Journal of Organization Design*, 2 (2), pp. 31-43.

- Venkatraman dan Ramanujam. 1986. *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*, *Academy of Management Review*, Vol. 1 (4), 801-04.
- Vickery, S.K., Droge, C., Markland, R.E., 1993. *Production competence and business strategy: do they affect business performance?* *Decision Sciences* 24 (2), 435–455.
- Walker, E. and Brown, A., 2004. *What Success Factors are Important to Small Business Owners*, *International Small Business Journal*, 22 (6).
- Wantao, Yu et al. 2014. “*Integrated green supply chain management and operational performance*”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19 No. 5/6, pp. 683-696.
- Yamin S, Gunasekruan A, Mavondo FT. 1999. *Relationship between generic strategy, competitive advantage and firm performance: an empirical analysis*. *Technovation* 1999;19(8):507–18.