

# ANALISA PENGARUH PRAKTEK MANAJEMEN RANTAI PASOK TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF DAN KINERJA ORGANISASI PADA UMKM HANDYCRAFT DAN TAS DI SEMARANG

Andini Ratih Nurdianti, Heru Prastawa\*), Wiwik Budiawan\*)

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro,  
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

## ABSTRAK

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), merupakan salah satu kekuatan pendorong terdepan dalam pembangunan ekonomi. Terlebih lagi, dengan adanya isu MEA, kini UMKM dituntut untuk memiliki daya saing yang lebih tinggi agar lebih memiliki eksistensi yang lebih di tengah persaingan global. Penelitian kali ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara variabel Praktek SCM, Keunggulan Kompetitif, dan Kinerja Organisasi pada UMKM Handycraft dan Tas yang ada di Semarang. Penelitian menggunakan data primer melalui pengisian kuesioner tertutup dengan skala likert 1-5, dengan responden pada penelitian ini adalah 52 anggota UMKM Handycraft dan Tas yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UMKM Semarang. Data yang terkumpul mula-mula diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas, kemudian data yang sudah tervalidasi diolah menggunakan SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Square) dengan software SmartPLS 3. Dari pengolahan data diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara praktek Supply Chain Management terhadap kinerja organisasi. Terdapat hubungan signifikan positif pula antara praktek Supply Chain Management terhadap keunggulan bersaing. Dan terdapat pula hubungan signifikan positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja organisasi.

**Kata Kunci :** Praktek Manajemen Rantai Pasok, Keunggulan Bersaing, Kinerja Organisasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah

## ABSTRACT

[Title: *Impact of Supply Chain Management Practices to Competitive Advantage and Organizational Performance in SMEs of Handycraft and Bags in Semarang*]. Micro, Small and Medium Enterprises (SMEs), is one of the leading driving force in economic development. Moreover, with the issue of AEC, SMEs are now required to have a higher competitiveness in order better to have more existence among global competition. This study aims are to determine how the influence of variables SCM Practices, Competitive Advantage, and Organizational Performance on Handicraft and Bags SMEs in Semarang. The study used primary data through questionnaires covered with a Likert scale of 1-5, which is the respondent in this study were 52 Handicraft and Bags SMEs registered in the Department of Cooperatives and SMEs in Semarang City. Data collected was initially tested with validity and reliability test, then the data that has been validated, processed using SEM - PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Square) with software SmartPLS 3. From data processing, we got some results that there is a positive significant effect between Supply Chain Management Practice to Organizational Performance. There is also a positive significant relationship between the Supply Chain Management Practice to Competitive Advantage. And there is also a positive significant relationship between Competitive Advantage to the Organizational Performance.

**Keyword :** Supply Chain Management Practice, Competitive Advantage, Organizational Performance Small and Medium Enterprises

\*) Penulis, Penanggung Jawab

## 1 Pendahuluan

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), merupakan salah satu kekuatan pendorong terdepan dalam pembangunan ekonomi (Bank Dunia, 2005). UMKM memegang peranan yang cukup signifikan dalam perekonomian karena kontribusinya pada penyerapan tenaga kerja yang cukup berperan banyak. Dapat dilihat pada tahun 2005, UMKM di Indonesia mampu menyerap 77.678.498 orang atau sebesar 96,77% dari total tenaga kerja yang mampu diserap oleh usaha skala kecil, menengah, dan besar (Susilo, 2007). Dilihat dari sisi jumlah unit usaha dan tenaga kerja yang mampu diserap, maka UMKM dapat dinilai memiliki peran lebih besar dari usaha besar (Susilo, 2010)

Pada era tahun 2016, untuk memenangkan persaingan antar perusahaan atau suatu unit usaha secara global, haruslah dapat memiliki keunggulan kompetitif yang baik agar perusahaan dapat memiliki daya saing yang tinggi dan dapat lebih unggul dibandingkan perusahaan atau unit usaha lainnya. Dengan memiliki keunggulan kompetitif yang baik, diharapkan perusahaan akan terus dapat bertahan dan semakin berkembang di pasar persaingan global. Terlebih lagi, kini Indonesia sebagai anggota dari negara-negara ASEAN, mulai ikut serta dalam program yang diterapkan di seluruh negara ASEAN yakni *ASEAN Economic Community* (AEC) atau yang lebih dikenalnya dengan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Dari adanya program MEA, kawasan ASEAN akan menjadi pasar terbuka dan kesatuan yang berbasis produksi. Mobilitas arus barang, jasa, investasi, modal, dan tenaga kerja akan bergerak bebas antar masyarakat ASEAN tersebut. Hal ini diharapkan dapat membuat perekonomian masyarakat di ASEAN menjadi lebih stabil, makmur, serta dalam pembangunan ekonominya mempunyai sifat kompetitif yang lebih tinggi.

Untuk dapat memanfaatkan peluang tersebut, maka tantangan yang terbesar bagi UMKM dalam menghadapi MEA adalah bagaimana menentukan strategi agar dapat memenangkan persaingan. Tentu saja untuk memenangkan kompetisi perekonomian di pasar global, setiap UMKM harus memikirkan strategi terbaiknya agar dapat lebih unggul dibandingkan perusahaan lainnya di tingkat ASEAN. Berbagai macam strategi dapat dilakukan sebuah perusahaan untuk berkompetisi lebih unggul dalam persaingan secara global. Sejak tahun 1990 mulai dikenal strategi bersaing yakni dengan mendapatkan produk dan layanan yang tepat, disaat yang tepat, pada tempat yang tepat dengan biaya terendah. Namun, kini perusahaan mulai menyadari bahwa hal itu saja tidak cukup untuk meningkatkan efisiensi dalam sebuah perusahaan, tetapi sistem rantai pasok mereka secara keseluruhan harus dibuat lebih kompetitif lagi.

Namun ternyata melihat dari kondisi pertumbuhan ekonomi di Jawa Tengah,, UMKM di Kota Semarang masih belum unggul dibandingkan daerah lain. Hal ini dapat terlihat dari data bahwa

tingkat pertumbuhan ekonomi di Kota Semarang masih relatif belum menjadi yang terunggul dibandingkan daerah lain bahkan di provinsi yang sama sekalipun. Daya saing Kota Semarang dibandingkan beberapa daerah lain juga masih terhitung kurang, dilihat dari PDRB dan pada sector perdagangan besar dan eceran yang masih kalah dibandingkan kota lain. Ini termasuk sebuah indikasi bahwa UMKM di Kota Semarang memiliki daya saing yang cenderung kurang.

*Council of Logistics Management* (CLM) atau Dewan Manajemen Logistik telah mendefinisikan SCM (*Supply Chain Management*) atau Manajemen Rantai Pasok adalah sebagai sistem dan koordinasi strategi dari fungsi bisnis tradisional, yang merupakan taktik dari seluruh bisnis dalam sebuah organisasi, dan keseluruhan bisnis dalam rantai pasok untuk meningkatkan kinerja individu organisasi jangka panjang dan rantai pasok secara keseluruhan (CLM,2000). SCM atau manajemen rantai pasok telah didefinisikan untuk mengakui secara eksplisit sifat strategis dari koordinasi antar mitra atau rekan dagang dan untuk menjelaskan tujuan ganda dari SCM yakni untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi atau perusahaan, serta untuk meningkatkan kinerja keseluruhan rantai pasok (Li et al, 2006).

Banyak penelitian sebelumnya yang telah mengkaji mengenai strategi organisasi atau perusahaan untuk terus mengembangkan dan meningkatkan daya saingnya agar dapat lebih kompetitif di persaingan pasar global. Sebuah keunggulan kompetitif adalah kemampuan menyediakan dasar yang diperlukan dari suatu organisasi untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya. Penelitian oleh (Nordin, 2008) mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif dilihat dari bagaimana produk dapat memiliki harga yang bersaing, memberikan penawaran produk yang banyak dan beraneka ragam, dan memiliki ikatan yang baik dengan pelanggan. Sedangkan penelitian (Sakas et al, 2014) mengemukakan bahwa untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, perusahaan harus mendukung baik fungsi internal mereka maupun pertukaran informasi mereka dengan mitra rantai suplai dengan cara yang efektif. Kemudian hasil penelitian oleh (Handoko et al, 2015) menunjukkan bahwa praktek SCM memiliki dampak positif pada keunggulan kompetitif. Tak hanya itu, penelitian oleh Jones (1998) juga mendukung ini telah banyak organisasi yang mulai menyadari bahwa SCM adalah kunci untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk produk dan/atau jasa mereka di pasar yang semakin ramai dan bersaing ketat. Dari beberapa penelitian didapat gambaran bahwa terdapat hubungan antara praktek manajemen rantai pasok dengan keunggulan kompetitif suatu organisasi atau perusahaan.

Namun meskipun banyak penelitian yang mengkaji mengenai manajemen rantai pasok, banyak yang hanya berfokus kepada sisi hulu atau hilir dari

rantai pasok, atau perspektif manajemen rantai pasok saja. Beberapa topik seperti mengenai pemilihan supplier, keterlibatan pemasok (Hartley et al, 1996), orientasi manajemen pemasok dan kinerja pemasok atau pembeli (Shin et al, 2000), dan beberapa penelitian lainnya telah diteliti namun itu hanya dipandang dari segi pemasok saja. Tetapi kini beberapa studi terbaru telah menanggapi kedua sisi hulu dan hilir dari rantai pasokan secara bersamaan. (Tan et al, 1998) mengeksplorasi hubungan antara praktek manajemen rantai pasok, dan praktek hubungan pelanggan dengan kinerja dari suatu organisasi. Tak hanya itu, penelitian lain oleh Frohlich dan Westbrook (2001) juga menyelidiki mengenai efek dari integrasi pemasok-pelanggan pada kinerja organisasi. Kemudian penelitian lain oleh R. Alfalla-Luque et al. (2012) mengkaji tentang dampak langsung dan yang dimediasi dari komitmen karyawan dan integrasi rantai pasokan pada kinerja organisasi. P. Lii dan Fang-I Kuo (2015) juga meneliti mengenai integrasi rantai pasok berorientasi pada inovasi untuk kombinasikan keunggulan dengan performansi perusahaan.

Dari semua studi tersebut dapat terlihat adanya hubungan antara praktek manajemen rantai pasok dengan keunggulan kompetitif dan performansi organisasi, dimana peningkatan keunggulan kompetitif ini bisa menjadi salah satu hal positif untuk meningkatkan performansi organisasi. Hal ini tentu dapat diterapkan pula oleh UMKM dalam menghadapi pergolakan ekonomi MEA. Beberapa UMKM dalam pengembangan operasional kinerjanya telah menerapkan praktik manajemen rantai pasok, seperti halnya melibatkan pemasok sebagai mitra kerja dalam proses penyedia bahan baku, menjaga hubungan baik dengan konsumen untuk memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen, serta pengelolaan informasi terkait dengan pengembangan produk baik terhadap pemasok maupun konsumen, dan strategi bersaing untuk memenuhi standar kualitas operasional dengan memberikan jaminan kualitas produk yang sesuai dengan pasar (Prasetyo, 2016).

Pada penelitian ini praktik SCM diusulkan menjadi konsep multi-dimensi, termasuk sisi hilir dan hulu dari rantai pasokan, dan diuji secara empiris, dengan menggunakan data yang dikumpulkan dari responden kuesioner dengan survei langsung. Pada penelitian ini digunakan SEM (Structural Equation Modelling) untuk menguji hubungan hipotesis, yakni menguji hubungan antara Praktik SCM, Keunggulan Bersaing, dan Performansi Organisasi. Diharapkan dari penelitian ini, dengan memperhatikan praktek SCM secara bersamaan dari kedua sisi baik hulu dan hilir dari rantai pasokan, akan membantu para peneliti dapat lebih memahami ruang lingkup dan kegiatan yang terkait dengan SCM dan memungkinkan peneliti untuk menguji penelitian-penelitian sebelumnya dan konsekuensi dari praktek SCM. Serta dari hasil penelitian ini didapatkan rekomendasi terbaik untuk UMKM dalam menghadapi MEA untuk dapat

meningkatkan daya saingnya terkait praktek manajemen rantai pasok.

Telah banyak penelitian sebelumnya yang mengkaji mengenai pengaruh dari praktek manajemen rantai pasok terhadap keunggulan kompetitif. Banyak pula penelitian sebelumnya mengenai pengaruh praktek manajemen rantai pasok terhadap performansi organisasi. Dan terdapat banyak pula penelitian sebelumnya yang mengkaji mengenai pengaruh keunggulan kompetitif dan performansi organisasi, dan begitupun sebaliknya. Ini menandakan adanya hubungan antara praktek manajemen rantai pasok dengan keunggulan kompetitif dan performansi organisasi, dimana peningkatan daya saing ini bisa menjadi salah satu hal positif untuk meningkatkan performansi organisasi, yang dapat diterapkan pula oleh UMKM dalam menghadapi pergolakan ekonomi MEA. Untuk itu, penelitian ini ingin mengetahui bagaimana pengaruh dan dampak dari penerapan praktek manajemen rantai pasok pada UMKM terhadap keunggulan kompetitif dan performansi organisasi jika dikaji secara bersamaan. Penelitian ini berfokus pada UMKM Kerajinan Tas dan Handycraft di Semarang, dikarenakan UMKM jenis ini memiliki rantai pasok yang cukup panjang dibandingkan dengan UMKM kategori lain.

Tujuan dari penelitian ini adalah: Menganalisa hubungan praktek manajemen rantai pasok dengan kinerja organisasi pada UMKM (1). Menganalisa hubungan praktek manajemen rantai pasok dengan keunggulan kompetitif pada UMKM (2). Menganalisa hubungan keunggulan kompetitif terhadap performansi organisasi pada UMKM (3). Memberikan rekomendasi dan saran kepada UMKM Tas dan Handycraft di Semarang terkait peningkatan daya saing dalam menghadapi MEA 2016 berdasarkan praktek manajemen rantai pasok (4).

## **2 Dasar Teori**

### **2.1 Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)**

Dalam “Peningkatan Eksistensi UMKM Melalui Comparative Advantage dalam Rangka Menghadapi MEA 2015 Di Temanggung” (Ana dan Imam, 2013), MEA adalah komunitas ASEAN (*ASEAN Community*) di bidang Ekonomi atau *ASEAN Economic Community* (AEC) yang dicanangkan pada Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) ASEAN ke-9 di Bali pada tahun 2003, atau dikenal sebagai Bali Concord II. Pembentukan komunitas tersebut diprakarsai oleh para Kepala Negara ASEAN pasca krisis ekonomi tahun 1997 di kawasan Asia Tenggara. MEA diharapkan dapat mewujudkan tercapainya suatu kawasan stabil, makmur, berdaya saing tinggi dengan pertumbuhan ekonomi yang berimbang serta berkurangnya kemiskinan dan kesenjangan sosial ekonomi. Bali Concord II tidak hanya menyepakati pembentukan MEA, namun juga menyepakati pembentukan komunitas ASEAN di bidang Keamanan Politik (*ASEAN Political-Security Community*) dan Sosial Budaya (*ASEAN Socio-Culture Community*).

Untuk mewujudkan MEA pada tahun 2015, sebagaimana kesepakatan dalam Bali Concord II, telah disusun ASEAN Economic Community (AEC) Blueprint sebagai pedoman bagi negara-negara anggota ASEAN. Empat pilar utama dalam AEC Blueprint yaitu: (1) ASEAN sebagai pasar tunggal dan berbasis produksi tunggal yang didukung dengan elemen aliran bebas barang, jasa, investasi, tenaga kerja terdidik dan aliran modal yang lebih bebas; (2) ASEAN sebagai kawasan dengan daya saing tinggi, dengan elemen peraturan kompetisi, perlindungan konsumen, hak atas kekayaan intelektual, pengembangan infrastruktur, perpajakan dan e-commerce; (3) ASEAN sebagai kawasan dengan pengembangan ekonomi yang merata dengan elemen pengembangan usaha kecil dan menengah serta pemrakarsa integrasi ASEAN untuk negara-negara CMLV (Cambodia, Myanmar, Laos dan Vietnam); dan (4) ASEAN sebagai kawasan yang terintegrasi secara penuh dengan perekonomian global dengan elemen pendekatan yang koheren dalam hubungan ekonomi di luar kawasan dan meningkatkan peran serta dalam jejaring produksi global.

Sebagai kelanjutan dari penyusunan AEC Blueprint telah ditandatangani Roadmap for an ASEAN Community (2009-2015) pada KTT ASEAN ke-14 di Hua Hin – Thailand. Dengan penerapan MEA atau AEC pada tahun 2015 mendatang akan menciptakan konfigurasi baru distribusi hasil produksi dan faktor produksi perekonomian intra ASEAN. (Wibowo Santoso dan Artati Rahmi, 2012)

## 2.2 Pengertian UMKM

Usaha kecil dan menengah mengandung pengertian secara terpisah. Usaha kecil adalah sebuah proses kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan serta kepemilikan sebagaimana diatur dalam Undang – Undang No. 9 Tahun 1995. Sedangkan usaha menengah dan usaha besar adalah kegiatan ekonomi yang mempunyai kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan lebih besar dari pada kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan usaha kecil. Menurut Keputusan Presiden RI No. 99 Tahun 1998, pengertian usaha kecil adalah:

“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”. Pengalaman di negara-negara maju menunjukkan bahwa UKM adalah sumber dari inovasi produksi dan teknologi, pertumbuhan 29 wirausaha yang kreatif, dan inovatif, penciptaan tenaga kerja trampil dan fleksibilitas proses produksi untuk menghadapi perubahan permintaan pasar yang cepat. Industri kecil lebih efisien dibanding industri besar dalam memenuhi permintaan pasar yang cepat. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki industri kecil tersebut sangat ditentukan oleh sejumlah faktor. Diantaranya adalah SDM, penguasaan teknologi, akses

ke informasi, pasar output dan input (Tambunan, 2002).

## 2.3 Supply Chain Management

Supply Chain Management adalah seperangkat pendekatan untuk mengoptimalkan integrasi supplier, manufaktur, gudang dan penyimpanan, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, waktu yang tepat, untuk meminimasi biaya dan memberikan kepuasan layanan terhadap konsumen (Simchi-Levi dalam Denitha, 2016).

Supply Chain Management (manajemen rantai pasokan) adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan dan pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan (Heizer dan Render, 2008).. Simichi-Levi et al (2003) menyatakan manajemen rantai pasokan sebagai sebuah pendekatan yang diterapkan untuk menyatukan pemasok, pengusaha, gudang, dan tempat penyimpanan lainnya (distributor, retailer, dan pengecer) secara efisien, sehingga produk dapat dihasilkan dan didistribusikan dengan jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, dan waktu yang tepat untuk menurunkan biaya dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Definisi tersebut didasarkan atas beberapa hal: (1) Manajemen rantai pasokan perlu mempertimbangkan bahwa semua kegiatan mulai dari pemasok, manufaktur, gudang, distributor, retailer, sampai ke pengecer berdampak pada biaya produk yang diproduksi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. (2) Tujuan dari manajemen rantai pasokan adalah agar total biaya dari semua bagian, mulai dari transportasi dan distribusi persediaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi menjadi lebih efektif dan efisien sehingga mengurangi biaya. (3) Manajemen rantai pasokan berputar pada integrasi yang efisien dari pemasok, manufaktur, gudang, distributor, retailer, dan pengecer yang mencakup semua aktivitas perusahaan, mulai dari tingkat strategis sampai tingkat taktik operasional.

Pada supply chain biasanya ada tiga macam aliran yang harus dikelola : (a) Aliran barang/material yang mengalir dari hulu ke hilir (b) Aliran uang/financial, yang mengalir dari hilir ke hulu. (c) Aliran informasi, yang mengalir dari hulu ke hilir atau sebaliknya.

Menurut Cahyono (2010) keunggulan kompetitif dari supply chain management adalah bagaimana ia mampu mengelola aliran barang atau produk dalam suatu rantai pasokan supply chain management, atau dengan kata lain bagaimana jaringan kegiatan produksi dan distribusi dari suatu perusahaan dapat bekerjasama untuk memenuhi tuntutan konsumen. Adapun tujuan utama dari SCM adalah penyerahan atau pengiriman produk secara tepat waktu demi memuaskan konsumen, mengurangi biaya, meningkatkan segala hasil dari seluruh supply chain, mengurangi waktu memusatkan kegiatan perencanaan dan distribusi.

Menurut Pujawan (2005) tujuan-tujuan strategis manajemen rantai pasokan manajemen (*supply chain management*) perlu dicapai untuk membuat *supply chain* menang atau setidaknya bertahan dalam persaingan pasar. Untuk bisa memenangkan persaingan pasar maka *supply chain* harus bisa menyediakan produk yang : (1)Murah (2)Berkualitas (3)Tepat waktu (4)Bervariasi.

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut maka *supply chain* harus bisa menerjemahkan tujuan-tujuan di atas bisa dicapai apabila memiliki kemampuan untuk : beroperasi secara efisien, menciptakan kualitas, cepat, flexibel, dan inovatif.

## 2.4 Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

Menurut Porter (2006) mengungkapkan bahwa “ persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kegagalan tergantung pada keberanian perusahaan untuk bersaing, tidak mungkin keberhasilan bisa diperoleh”. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, area fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan untuk menegakan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri (Denitha, 2016).

Sedangkan menurut Goyal (2001), keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Strategi bersaing dimaksudkan untuk mempertahankan tingkat keuntungan dan posisi yang langgeng ketika menghadapi persaingan.

Keunggulan bersaing adalah keuntungan lebih dari pada pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai konsumen yang lebih besar, baik harga yang lebih rendah atau dengan memberikan keuntungan lebih besar dan layanan yang membenarkan harga yang lebih tinggi (Porter, 2006).

Keunggulan bersaing didefinisikan sebagai “kemampuan dari sebuah organisasi untuk membuat posisi pertahanan terhadap pesaing” (Li, *et al.* 2006). Ini terdiri dari kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya dan merupakan hasil dari keputusan manajemen kritis (Li, *et al.* 2006). Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi pelanggan atau pembeli. Li, *et al.* (2006) menggunakan dimensi pengukuran *competitive advantage* dalam penelitiannya antara lain menggunakan *delivery dependability*, inovasi produk dan *time to market*.

### a. *Delivery dependability*

*Delivery dependability is used to monitor a suppliers' performance in terms of delivering the product required by customers on time, orders delivered complete and with the best quality possible* (Harrison dan Van Hoek, 2008).

Saling ketergantungan antara partner dalam jaringan *supply chain* akan menguatkan *delivery product* dan jasa dari hulu ke hilir. *Delivery dependability* juga akan menciptakan hubungan jangka panjang yang saling membutuhkan. Sehingga ketersediaan produk dan ketepatan waktu pengiriman akan dapat tercapai.

### b. Inovasi produk

Menurut Amabile (1996) inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses yang baru. Inovasi merupakan hasil dari gagasan kreatif yang dimiliki perusahaan. Jadi perusahaan diharapkan untuk membentuk pemikiran-pemikiran baru dalam menghadapi pesaing maupun pelanggan dengan berbagai macam permintaan yang ada. Strategi inovasi produk/pengembangan produk baru yang efektif seringkali menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pengembangan produk baru memerlukan upaya, waktu, dan kemampuan termasuk besarnya resiko dan biaya kegagalan. Namun jika inovasi produk yang dilakukan membuahkan hasil positif dan dapat merambah pangsa pasar maka hal tersebut merupakan suatu keuntungan besar bagi perusahaan. c. *Time to market*

*Time to market* adalah sejauh mana sebuah organisasi mampu memperkenalkan/meluncurkan produk baru yang lebih cepat daripada pesaing-pesaing lainnya (Vessey, 1991). *Time to market* merupakan dimensi yang penting dari keunggulan bersaing (Holweg, 2005). Pada saat perusahaan mampu meluncurkan produk barunya lebih cepat dibandingkan dengan pesaing, maka hal ini memungkinkan organisasi mampu merebut pangsa pasar terlebih dahulu bahkan mampu memimpin pasar dan akan menghasilkan laba yang lebih tinggi.

## 2.5 Kinerja Perusahaan (*Organizational Performance*)

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki (Denitha, 2016). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Goyal (2001)

mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: “*Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment*”. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Kinerja usaha mengacu pada seberapa baik suatu perusahaan berorientasi pada pasar serta tujuan finansialnya.

Menurut Simanjuntak (2005) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi suatu organisasi, serta tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Berdasarkan pemaparan diatas kinerja adalah pencapaian suatu pekerjaan tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan yang diukur dengan standar, penilaian kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui efektivitas operasional perusahaan.

## 2.5 Partial Least Square

*Partial Least Square* (PLS) merupakan suatu metode yang berbasis keluarga regresi yang dikenalkan oleh Herman O.A Wold untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu social dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi (*Distribution Free*), artinya data penelitian tidak mengacu pada salah satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal). PLS merupakan metode alternatif dari *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair et al, 2010).

PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu konstruk dengan konstruk lain, serta hubungan suatu konstruk dengan indikator-indikatornya. PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu *inner model* dan *outer model*. *Inner model* menentukan spesifikasi hubungan antarsuatu konstruk dengan konstruk yang lain, sedangkan *outer model* menentukan spesifikasi hubungan antara suatu konstruk dengan indikator-indikatornya. Konstruk terbagi menjadi dua, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen merupakan konstruk penyebab, yakni konstruk yang tidak dipengaruhi oleh konstruk lainnya. Konstruk eksogen memberikan efek kepada konstruk lainnya, sedangkan konstruk endogen merupakan konstruk yang dijelaskan oleh konstruk eksogen. Konstruk endogen adalah efek dari konstruk eksogen.

PLS dapat bekerja untuk model hubungan konstruk dan indikator-indikatornya yang bersifat reflektif dan formatif, sedangkan SEM hanya bekerja

pada model hubungan yang bersifat reflektif saja (Ghozali, 2006).

Evaluasi model PLS dibagi menjadi dua evaluasi sebagai berikut:

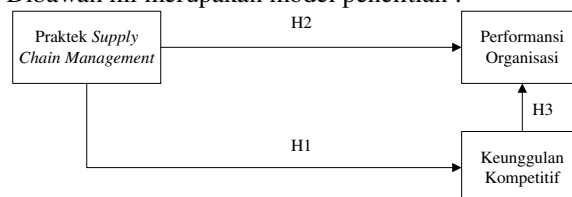
1. Evaluasi *outer model* (model pengukuran), meliputi nilai *outer loading* (valid ketika *outer loading* > 0,5, dan idelanya *outer loading* > 0,7), *average variance extracted* (valid ketika AVE > 0,5), dan *composite reliability* (reliabel ketika CR > 0,8).
2. Evaluasi *inner model* (model struktural), meliputi nilai *latent variable correlations* (valid ketika  $r > 0,5$ ), *path coefficients* (jika  $r$  valid, maka *path coefficients* signifikan), dan *R-Square* ( $R^2$  mengartikan keragaman konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk-konstruk eksogen secara serentak).

## 3. Metodologi Penelitian

Penelitian dimulai dengan identifikasi masalah, merumuskan masalah, kemudian menentukan tujuan penelitian yaitu menganalisis pengaruh variabel praktek SCM terhadap keunggulan bersaing dan kinerja organisasi, serta pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi pada UMKM *Handycraft* dan Tas di Kota Semarang. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner skala *likert* kepada 52 UMKM yang terdaftar di Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang. Kuesioner terdiri dari 33 pernyataan.

Dilakukan *pilot study* kuesioner kepada 40 data responden terlebih dahulu untuk dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan *software* SPSS. Data tersebut dikatakan valid jika memiliki nilai yang lebih dari nilai  $r$ -tabel ( $r$  hitung >  $r$  tabel) (Palilati, 2007) dan data tersebut dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien lebih dari 0,6 (Ghozali, 2007). Setelah itu data 10 responden diolah dengan metode SEM-PLS dan menggunakan *software* SmartPLS.

Dibawah ini merupakan model penelitian :



**Gambar 1. Model Konseptual Penelitian**

Dilihat dari model konseptual pada gambar 1, maka dapat disusun beberapa hipotesis sebagai berikut :

- Hipotesis 1 : Praktek manajemen rantai pasok berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif pada UMKM.
- Hipotesis 2 : Praktek manajemen rantai pasok berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pada UMKM.
- Hipotesis 3 : Keunggulan kompetitif berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pada UMKM.

Tabel 1 Indikator Kuesioner

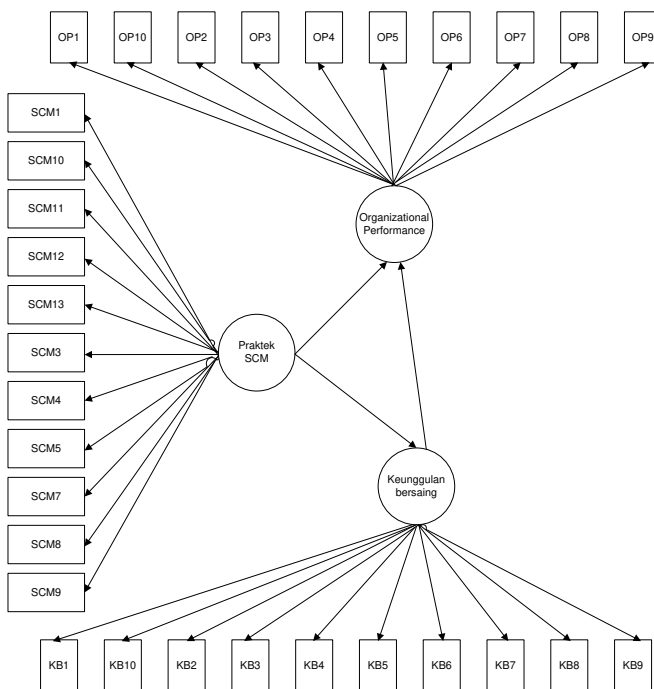
Variabel	Indikator	Pertanyaan
<i>Customer Realtionship</i>	1. Kepuasan pelanggan	Usaha kami berorientasi pada kepuasan pelanggan
	2. Akurasi dan kecepatan	Usaha kami mengutamakan ketepatan dan kecepatan dalam pengiriman produk kepada pelanggan
	3. Kesesuaian permintaan	Usaha kami senantiasa mencari tahu apa keinginan pasar di masa depan
	4. Layanan pengaduan	Usaha kami melayani pengaduan <i>complain</i> pelanggan
<i>Information Sharing</i>	1. <i>Information Sharing</i>	Usaha kami senantiasa berbagi informasi dengan mitra usaha untuk kemajuan UMKM
	2. Informasi perencanaan	Usaha kami senantiasa melakukan pertukaran informasi dengan mitra usaha dalam membuat perencanaan bisnis
	3. Keterbukaan	Usaha kami senantiasa terbuka dalam memberikan informasi dengan mitra usaha
Keunggulan Bersaing	1. Harga kompetitif	Usaha kami menawarkan harga yang kompetitif dibandingkan dengan pesaing
	2. <i>Low Cost</i>	Usaha kami menawarkan harga yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan pesaing
	3. Kualitas	Usaha kami senantiasa menawarkan produk yang berkualitas
	4. <i>Delivery Dependabilty (time)</i>	Usaha kami senantiasa tepat waktu dalam pengiriman produk dibandingkan dengan pesaing

Lanjutan Tabel 1 Indikator Kuisioner

Variabel	Indikator	Pertanyaan	
	5. <i>Delivery Dependabilty (amount)</i>	Usaha kami melakukan pengiriman yang sesuai dengan jumlah dan pesanan dibandingkan dengan pesaing	
	6. Penyesuaian kebutuhan	Usaha kami menyediakan produksesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dibandingkan dengan pesaing	
	7. Inovasi produk	Usaha kami senantiasa melakukan inovasi produk seiring dengan perubahan kebutuhan pelanggan dibandingkan pesaing	
	8. Keunggulan baru	Usaha kami senantiasa menyediakan produk-produk dengan keunggulan baru dibandingkan dengan pesaing	
	9. <i>Time to Market</i>	Usaha kami menjadi yang pertama dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing	
	10. Kecepatan pengembangan produk	Usaha kami bergerak cepat dalam mengembangkan produk baru dibandingkan dengan pesaing	
	Kinerja Perusahaan	1. Target Penjualan	Usaha kami mampu mencapai target penjualan
		2. Keuntungan	Usaha kami mampu mencapai keuntungan yang telah ditargetkan
		3. Tingkat Pertumbuhan penjualan	Usaha kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan
		4. Produktivitas	Usaha kami mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan
5. Biaya produksi		Usaha kami mampu mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan	

Lanjutan Tabel 1 Indikator Kuisisioner

Variabel	Indikator	Pertanyaan
Kinerja Operasional	1. Pangsa pasar	Usaha kami mampu mencapai pangsa pasar yang telah ditargetkan
	2. Produk baru	Usaha kami senantiasa memperkenalkan produk baru
	3. Kesesuaian persepsi	Usaha kami menawarkan produk/jasa yang sesuai dengan persepsi pelanggan
	4. Cakupan lingkup pasar	Usaha kami mampu mencakup seluruh lingkup pasar
	5. Pemenuhan kebutuhan	Usaha kami mampu memenuhi kebutuhan pelanggan



Gambar 2 Diagram Jalur Full Model

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Awal

Semua data dinyatakan reliabel karena memiliki nilai lebih dari 0,6, sedangkan untuk uji validitas, terdapat 2 pernyataan kuesioner yang tidak valid dan harus dibuang.

##### a. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan korelasi antar item skor yang diestimasi dengan *software SmartPLS*. Ukuran untuk indikator reflektif individual dikatakan tinggi jika nilai *outer loading*  $\geq 0,7$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Ghazali (2011) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *outer loading* berkisar antara 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam

penelitian ini digunakan batas sebesar 0,5. Sehingga dalam penelitian ini untuk item yang memiliki nilai *outer loading*  $< 0,5$  akan dikeluarkan kemudian dilakukan perhitungan lagi.

Pada kalkulasi pertama tidak terdapat indikator yang keluar, karena semua nilai *factor loading* sudah memenuhi nilai minimum 0,5.

##### b. Uji *Average Variance Extracted* (AVE)

Dalam analisis faktor konfirmatori presentase rata-rata nilai AVE antar item/indikator suatu konstruk laten merupakan ringkasan *convergent indicator*. Konstruk yang baik jika nilai AVE  $\geq 0,5$  (Ghozali, 2011).

Diperoleh nilai AVE untuk semua variabel memiliki nilai  $< 0,5$ . Maka dilakukan iterasi dimana nilai *outer loading* yang terkecil didrop agar nilai dari AVE bisa mencapai minimum 0,5. Setelah diperoleh semua nilai AVE mencapai  $>0,5$  didapat indikator yang dibuang sebanyak 8 item.

##### c. Uji *Discriminant Validity*

Uji *Discriminant Validity* digunakan untuk mengukur seberapa jauh sebuah konstruk benar-benar berbeda dengan konstruk lainnya. Nilai *Discriminant Validity* yang lebih tinggi memberikan bukti bahwa suatu konstruk mampu menangkap fenomena yang diukur dan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya (Ghozali, 2011). Dengan *SmartPLS*, *discriminant validity* didapatkan dengan melihat nilai *Cross Factor Loadings*.

Diperoleh nilai *Cross Factor Loadings* indikator dari masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan nilai indikator masing-masing konstruk lainnya. Dengan demikian masing-masing konstruk merupakan variabel yang unik dan berbeda dengan konstruk atau variabel lainnya.

##### d. Uji Reliabilitas Konstruk

Uji Reliabilitas Konstruk digunakan untuk menilai reliabilitas yang dapat ditentukan dengan nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7. Selain itu, reliabilitas konstruk juga dapat dilihat dari uji *Cronbach's Alpha*, dengan syarat nilai harus lebih dari 0,6.

Diperoleh bahwa semua variabel dalam penelitian dapat dikatakan baik, karena memiliki nilai CR  $> 0,7$  dan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,6$ . Semua nilai berada di atas persyaratan, artinya hasil uji reliabilitas ini untuk masing-masing variabel memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

##### e. Pengujian Model Struktural

Tahap ini disebut juga pengukuran *inner model*. Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi dan *R-Square* dari model penelitian. Pengukuran dilakukan dengan melihat nilai  $R^2$  sebesar 0,67 mengindikasikan model baik, nilai 0,33 mengindikasikan model moderat, dan nilai 0,19 mengindikasikan model lemah (Chin, 1998)

Hasil *R-Square* yang menunjukkan besar pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten



dependen. Diperoleh  $R$ -square untuk variabel Keunggulan Bersaing adalah sebesar 0,662 maka dapat dikatakan bahwa variabel Kenggulan Bersaing dapat dijelaskan melalui variabel *SCM Practice* 66,2%. Variabel *Organizational Performance* atau Performansi Organisasi memiliki nilai 0,571 artinya adalah variabel tersebut dapat dijelaskan oleh Keunggulan Bersaing dan *SCM Practice* sebesar 57,1%.

#### f. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ( $\gamma$  dan  $\lambda$ ) dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* dengan minimum banyaknya *bootstrap* sebanyak 500 dan jumlah kasus harus sama dengan jumlah observasi pada sampel asli. Pengujian hipotesis dilakukan dengan *t - test*. Hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{stat}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika diperoleh statistik  $t$  lebih besar dari nilai kritis  $z$  pada *two - tailed* pada taraf signifikansi 5% dengan nilai *t-tabel* sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur signifikan dan sebaliknya (Hair dkk, 2011).

Diketahui nilai  $t$ -stat pengaruh Keunggulan Bersaing terhadap *Organizational Performance* sebesar 2,068 lebih besar dari *t-tabel* yakni 1,96 pada taraf signifikansi 5% sehingga dapat disimpulkan adanya Keunggulan Bersaing berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Performance* dengan nilai koefisien sebesar 0,362. Dilihat dari nilai koefisien variabel Keunggulan Bersaing, maka dapat diketahui bahwa Keunggulan Bersaing berpengaruh langsung terhadap *Organizational Performance* sebesar 0,362. **(H1 diterima).**

Nilai  $t$ -stat pengaruh *SCM Practice* terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 12,597 lebih besar dari *t-tabel* yakni 1,96 pada taraf signifikansi 5% sehingga dapat disimpulkan adanya *SCM Practice* berpengaruh secara signifikan terhadap Keunggulan Bersaing dengan nilai koefisien sebesar 0,814. Dilihat dari nilai koefisien variabel *SCM Practice*, maka dapat diketahui bahwa berpengaruh *SCM Practice* langsung terhadap Keunggulan Bersaing sebesar 0,814. **(H2 diterima)**

Nilai  $t$ -stat pengaruh *SCM Practice* terhadap *Organizational Performance* sebesar 2,722 lebih besar dari *t-tabel* yakni 1,96 pada taraf signifikansi 5% sehingga dapat disimpulkan adanya *SCM Practice* berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Performance* dengan nilai koefisien sebesar 0,431. Dilihat dari nilai koefisien variabel *SCM Practice*, maka dapat diketahui bahwa berpengaruh *SCM Practice* langsung terhadap *Organizational Performance* sebesar 0,431. **(H3 diterima)**

## 5 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian, maka hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *Supply Chain Management* terhadap kinerja organisasi dengan nilai  $T$  statistic senilai 2,068.

Penerapan *Supply Chain Management* pada UMKM di Semarang yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik dari kinerja keuangan maupun operasionalnya.

2. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara *Supply Chain Management* terhadap keunggulan bersaing dengan nilai  $T$  statistic senilai 2,722. Penerapan *Supply Chain Management* yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan.
3. Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi pada UMKM dengan nilai  $T$  statistic senilai 12,597. Keunggulan dalam bersaing merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir perusahaan yaitu meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Rekomendasi yang diberikan kepada UMKM Tas dan *Handycraft* di Semarang yaitu mengutamakan kualitas dalam memilih pemasok dan meningkatkan keunggulan bersaing dengan menyediakan produk baru yang sesuai terhadap jumlah dan pesanan dibandingkan dengan pesaing.

## 6 Daftar Pustaka

- A, H., & Hoek, R. v. (2008). *Logistics Management and Strategy 3th edition*,. England: Pearson Education.
- Alfalla-Luque, R., Marin-Garcia, J. A., & Medina-Lopez, C. (2015). An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. *Int. J. Production Economic* , 242-257.
- Amabile, T. M. (1996). Assessing The Work Environment For Creativity, *Academy of Management Journal*. 11154-1184.
- Arifianty, M. S. (2016). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien dan Implikasinya Pada Loyalitas dan Keluhan Pasien.
- B, C. (2010). *Strategi Manajemen Pembelian dan Supply chain*. Jakarta: Pustaka.
- Badan Pusat Statistik. (2015). *Tinjauan Regional Berdasarkan PDRB Kabupaten/Kota 2011-2014, Buku 2 Pulau Jawa-Bali*.
- Bank Dunia. (2005). Mendukung Usaha Kecil dan Menengah. *Policy Brief* .
- Bicheno Holweg, M. (2005). Supply chain simulation – a tool for education, enhancement and endeavour. *International Journal Production Economics* .
- C., J. (1998). Moving beyond ERP: making the missing link. *Logistic Focus* , 2-7.
- Cooper, R. G. (2000). Product Inovation and Technology Strategy. *Journal Research Technology Management* .
- Council of Logistic Management. (2000). *What it's all about*. Oak Brook: CLM.

- dkk, R. N. (2012). Analisis Kepuasan PT. PLN Unit Pembangkitan Jawa-Bali Terhadap Kinerja PT. PJB dalam Pelayanan Jasa Operation & Maintenance di PLTU Rembang.
- Ghozali, I. (2011). *Model persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan program AMOS 21.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goyal, S., & Cardenas-Barron. (2001). Note on : An optimal batch size for a production system operating under a just-in-time delivery system. *International journal of Production Economics* .
- H, S., DA, C., & DD, W. (2000). Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operation Management* , 17-33.
- Handoko, B. L., Aryanto, R., & So, I. G. (2015). The Impact of Enterprise Resources System and Supply Chain Practices on Competitive Advantage and Firm Performance:Case of Indonesian Companies. *Procedia Computer Science* , 122-128.
- Heyzer, J., & Render, B. (2008). *Operations Management-Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- KC, T., VR, K., & RB, H. (1998). Supply Chain Management: supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management* , 2-9.
- Kusmarini, R. A. (2015). Analisa Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling (SEM).
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., & Rao, S. (24). The impact of supplychainmanagement practices on competitive. *Omega 34* , 107-124.
- Lii, P., & Kuo, F.-I. (2016). Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *Int. J. Production Economics* , 142-155.
- Marinagi, C., Trivellas, P., & Sakas, D. P. (2014). The impact of Information Technology on the development of Supply Chain Competitive Advantage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 586-591.
- MT, F., & R, W. (2001). Arcs of integration: an international studyof supplychain strategies. *Journal of Operation Management* , 185-200.
- Nahmias, S. (2009). *Production and Operation Analysis*. New York: MCGraw-Hill.
- Nordin, F. (2008). Linkages between service sourcing decisions and competitive. *Int. J. Production Economics* , 40-55.
- PRASETYO, D. A. (2016). Pengaruh Praktek Supply Chain Management Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimediasi Oleh Keunggulan Bersaing Pada UKM Kerajinan Sapu Rayung Mungkid Magelang.
- Pujawan, I. N., & Mahendrawati, E. (2010). *Supply Chain Management*. Surabaya: Guna Widya.
- R.E, I., & Djokopranoto. (2002). *Konsep Manajemen Supply chain*. Jakarta: Grasindo.
- Rahmasari, L. (2011). Pengaruh Supply Chain Management Terhadap Kinerja perusahaan dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Industri Kreatif di Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Ilmiah Informatika* .
- Samuel, H. (2011). Pengaruh Sistem Manajemen Mutu Iso Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan.
- Simchi, & Levi. (2003). *Designing And Managing The Supply Chain : Concept, Strategies and case Studies*. Singapore: Irwin McGraw-Hill.
- Sri Susilo, Y. (2007). Pertumbuhan Usaha INdustri Kecil dan Menengah (IKM) dan Faktor-faktor yang Memengaruhinya. *Eksekutif* , 4 (2), 306-313.
- Sri Susilo, Y. (2010). Strategi Meningkatkan Daya Saing UMKM dalam Menghadapi Implementasi Cafta Dan Mea. *Buletin Ekonomi* , 8 (2), 70-170.
- Srimindarti, C. (2004). Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi* .
- Stonebraker, P. W., & G, K. L. (1994). *Operations Strategy*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Syukriah, A., & Hamdani, I. (2013). Peningkatan Eksistensi Umkm Melalui Comparative Advantage Dalam Rangka Menghadapi MEA 2015 di Temanggung. *Economics Development Analysis Journal 2* .
- Tambunan, T. (2002). *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia Beberapa Isu Penting*. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Tambunan, T. (2002). *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia Beberapa Isu Penting*. Jakarta: PT Salemba Empat.
- TY, C., & HartleyJL. (1996). An exploration of supplier selection. *Journal of Operations Management* .
- Vessey, I. (1991). Cognitive Fit: A Theory-Based Analysis of the Graphs Versus Table Literature. *Decision Science 22* .

