

SKRIPSI

**PENGARUH PENGGUNAAN INTERNET DALAM PRAKTIK
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TERHADAP KINERJA
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DAN KINERJA
PERUSAHAAN (STUDI PADA INDUSTRI KECIL DAN
MENENGAH DI MAKASSAR)**

SOPIAN



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

SKRIPSI

PENGARUH PENGGUNAAN INTERNET DALAM PRAKTIK *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* DAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH DI MAKASSAR)

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**SOPIAN
A21116008**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

SKRIPSI

PENGARUH PENGGUNAAN INTERNET DALAM PRAKTIK SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TERHADAP KINERJA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH DI MAKASSAR)

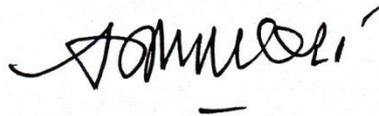
disusun dan diajukan oleh

**SOPIAN
A21116008**

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

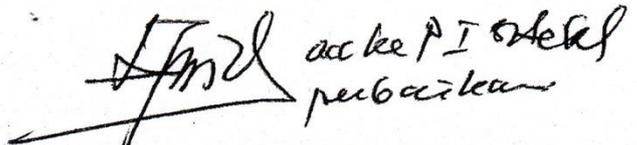
Makassar, 5 Juni 2022

Pembimbing I



Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si
NIP. 19581231 198601 1 008

Pembimbing II



Prof. Dr. Sumardi, S.E., M.Si
NIP. 19560505 198503 1 002

Ketua Jurusan Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D
NIP. 19620405 198702 2 01

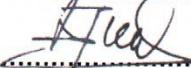
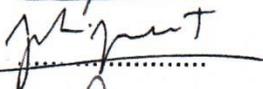
SKRIPSI

PENGARUH PENGGUNAAN INTERNET DALAM PRAKTIK SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TERHADAP KINERJA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH DI MAKASSAR)

disusun dan diajukan oleh
SOPIAN
A21116008

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **12 Juli 2022** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Nurdin Brasit, S.E., M.Si	Ketua	
2.	Prof. Dr. Sumardi, S.E., M.Si	Sekretaris	
3.	Dr. Julius Jilbert, SE., MIT	Anggota	
4.	Daniella Cynthia Sampepajung, SE., M.Sc	Anggota	

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM
NIP. 19620405 198702 2 01

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Sopian
NIM : A21116008
jurusan/program studi : Manajemen Operasional

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

PENGARUH PENGGUNAAN INTERNET DALAM PRAKTIK *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* DAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH DI MAKASSAR)

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah usulan penelitian ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 12 Juli 2022

Yang membuat pernyataan,



PRAKATA

Puji syukur tak terhingga ke hadirat Allah yang maha kuasa. Berkat limpahan kenikmatan yang diberikan kepada peneliti sehingga usulan penelitian ini dapat diselesaikan. Penelitian ini merupakan tanggung jawab akademik peneliti untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Meskipun tahapan ini belum sepenuhnya memenuhi syarat untuk memperoleh gelar tersebut, tetapi sudah menjadi dua langkah terakhir.

Penyusunan naskah usulan penelitian ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak. Peneliti sangat berterima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si., sebagai Pembimbing I dan Bapak Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si., sebagai Pembimbing II atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan peneliti.
2. Staf akademik jurusan dan fakultas yang telah membantu melancarkan segala urusan yang berkaitan dengan penyusunan naskah penelitian ini.
3. Kedua orang tua peneliti, Ayahanda Lili Tompo dan Ibunda Samsia atas segala pengorbanan untuk anaknya. Khususnya do'a-doa yang dipanjatkan untuk kesuksesan anaknya dunia dan akhirat.
4. Saudara peneliti, Saldi, Nur Annisa Safitri, dan Ahmad Zaki Amirullah yang telah menjadi saudara sekaligus teman untuk menyemangati peneliti.
5. Wanita yang selalu menempati posisi spesial di hidupku, Rismayanti. Selama menempuh studi di Unhas dia kadang-kadang menjadi kekasih, kadang menjadi guru, teman, dan kadang saudara.

6. Karib kerabat peneliti, M. Reski, Muh. Nursila, Ahmad Husain, Irmawati, HR yang telah membantu peneliti untuk mengkaji literatur dan mengumpulkan.
7. Keluarga kecil peneliti di Beastudi Etos Makassar atas kesediannya menjadi teman diskusi terkait permasalahan yang peneliti hadapi selama penyusunan naskah ini. Juga kepada pengelola Beastudi Indonesia dan Dompot Dhuafa yang menyediakan rumah bagi peneliti.

Naskah usulan penelitian ini jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan dalam naskah ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan naskah ini.

Makassar, 12 Juli 2022

Sopian

ABSTRAK

PENGARUH PENGGUNAAN INTERNET DALAM PRAKTIK SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TERHADAP KINERJA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DAN KINERJA PERUSAHAAN (STUDI PADA INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH DI MAKASSAR)

Sopian
Nurdin Brasit
Sumardi

Penelitian ini termasuk penelitian survei-asosiatif yaitu penelitian yang mencari pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lainnya dalam populasi tertentu dengan mengambil beberapa sampel dari populasi untuk dipelajari. Data yang diperoleh dari sampel akan diolah dan digunakan untuk memverifikasi hipotesis penelitian. Proses verifikasi dan analisis data digunakan metode statistik untuk memperoleh informasi yang akurat. Adapun hasil dari penelitian ini adalah pengaruh e-SCM terhadap kinerja SCM sebesar 53,17%, pengaruh e-SCM terhadap kinerja industri sebesar 19,67%, dan pengaruh kinerja SCM terhadap kinerja organisasi sebesar 54,92%. Sementara efek mediasi kinerja SCM di antara e-SCM dan kinerja perusahaan sebesar 34,09%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Kata Kunci: *electronic supply chain management, kinerja supply chain management, kinerja perusahaan (industri)*

This research is a survey-associative study, which is a study that looks for other variables in between one variable of a certain population by taking several samples from the population to be studied. The data obtained from the sample will be processed and used to verify the research hypothesis. The process of data verification and analysis used statistical methods to obtain accurate information. The results of this study was the effect of e-SCM to performance SCM of 53.17%, the effect of e-SCM on the performance of the industry amounted to 19.67%, and the effect of performance SCM to organizational performance amounted to 54.92%. Meanwhile, the mediating effect of performance SCM between e-SCM and company performance is 34.09%. So it can be concluded that all hypotheses in this study are accepted.

Keywords: *electronic supply chain management, performance, supply chain management the performance of the company (industry)*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	14
1.2 Rumusan Masalah.....	20
1.3 Tujuan Penelitian.....	21
1.4 Kegunaan Penelitian.....	22
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	23
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Teori.....	24
2.1.1 <i>Supply Chain Management</i>	24
2.1.2 Keunggulan Bersaing.....	48
2.1.3 Kinerja Perusahaan.....	52
2.1.4 Pengaruh Penggunaan Internet dalam Praktik SCM Terhadap Kinerja <i>Supply Chain</i> <i>Management</i>	55
2.1.5 Pengaruh Penggunaan Internet dalam Praktik SCM Terhadap Kinerja Perusahaan.....	58
2.1.6 Pengaruh Kinerja SCM Terhadap Kinerja Perusahaan.....	58
2.1.7 Industri Kecil dan Menengah.....	59
2.2 Penelitian Terdahulu.....	62
2.3 Kerangka Penelitian	64
2.4 Hipotesis	65
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian.....	66
3.2 Tempat dan Waktu.....	66
3.3 Populasi dan Sampel	67
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	68
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	68
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	69

3.7 Instrumen Penelitian.....	74
3.8 Analisis Data.....	74
3.8.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	76
3.8.2 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	78
3.8.3 Pengujian Efek Mediasi.....	79
 BAB IV HASIL PENELITIAN	
4.1 Deskripsi Data	
4.1.1 Karakteristik Responden.....	80
4.1.2 Karakteristik Konstruk (Jawaban Responden)..	85
4.1.3 Contoh e-SCM Pada Responden.....	90
4.2 Pengujian Hipotesis	
4.2.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	94
4.2.2 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	111
4.3 Pembahasan	
4.3.1 Penggunaan internet dalam dalam praktik SCM berpengaruh signifikan terhadap kinerja SCM pada IKM di Makassar.....	116
4.3.2 Penggunaan internet dalam dalam praktik SCM berpengaruh signifikan terhadap kinerja IKM di Makassar.....	119
4.3.3 Kinerja <i>supply chian management</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja IKM di Makassar.....	122
4.3.4 Kinerja SCM memberi efek mediasi antara penggunaan internet dalam praktik <i>supply chain management</i> dan kinerja perusahaan.....	125
 BAB V PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	127
5.2 Saran.....	128
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	129

DAFTAR PUSTAKA
LAPMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1	Kerangka Ketidakpastian Hau Lee: Contoh dan Jenis Rantai Pasokan yang Dibutuhkan.....	34
2.2	Matriks Performa SCM.....	43
2.3	Sepuluh Bisnis Terbesar di Amerika Serikat yang Menggunakan Internet dalam Mendukung Strategi Bisnis.....	56
2.4	Kriteria UMKM Berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2008.....	61
2.5	Penelitian Terdahulu.....	62
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	70
3.2	Tabulasi Parameter Uji Validitas.....	77
4.1	Responden Berdasarkan Jenis Usaha.....	81
4.2	Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan.....	82
4.3	Responden Berdasarkan Jumlah Aset.....	83
4.4	Responden Berdasarkan Jumlah Omset.....	84
4.5	Karakteristik Jawaban Responden Pada Kosntruk e-SCM..	85
4.6	Karakteristik Jawaban Responden Pada Kosntruk KSCM..	87
4.7	Karakteristik Jawaban Responden Pada Kosntruk KP.....	90
4.8	Nilai Loading Factor Awal dari Konstruk e-SCM, KSCM, dan KP.....	97
4.9	Nilai Loading Factor Akhir dari Konstruk e-SCM, KSCM, dan KP.....	99
4.10	Nilai AVE Pada Tiap Konstruk.....	102
4.11	Nilai <i>Communality</i> Dari Model Pengukuran.....	103
4.12	Nilai <i>Outer Loading</i> Setelah <i>Boostrapping</i>	104
4.13	Perbandingan Akar AVE dan Korelasi Konstruk.....	107
4.14	Cross Loading e-SCM, KSCM, dan KP.....	108
4.15	<i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> dari Model Pengukuran.....	110
4.16	Nilai R-square Dari Model.....	112
4.17	Nilai <i>Total Direct Effect</i> Dari Tiap Konstruk.....	113
4.18	Nilai <i>Spesific Indirect Effect</i> Dari Konstruk.....	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Jumlah Industri Mikro dan Kecil Menurut Kabupaten di Sulawesi Selatan Tahun 2017.....	16
2.1 Jaringan Rantai Pasokan.....	27
2.2 Aliran Komponen yang Harus Diperhatikan dalam <i>SCM</i>	28
2.3 Model Rantai Nilai Porter.....	31
2.4 Proses Evolusi <i>Supply Chain</i> – Dari MRP Sampai EIS.....	32
2.5 Konsep <i>e-SCM</i>	41
2.6 Kerangka Penelitian.....	64
3.1 Diagram Jalur PLS.....	76
4.1 Peta Sebaran Responden.....	84
4.2 Gambaran Umum Model <i>e-SCM</i> Responden.....	91
4.3 Model Konfigurasi <i>e-SCM</i> Rumah Jahit Akhwat.....	93
4.4 Model <i>Path</i> Diagram Awal.....	98
4.4 Model <i>Path</i> Diagram Akhir.....	100

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Surat Permohonan Izin Pra Penelitian di Dinas Perdagangan Kota Makassar.....	136
2.	Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian di Dinas Perdagangan Kota Makassar.....	137
3.	Responden Penelitian.....	138
3.	Kuesioner Penelitian.....	142
4.	Dokumentasi.....	145
5.	Tanda Bukti Pengisian Kuesioner Dari Responden.....	147

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri mikro, kecil, dan menengah (IMKM) merupakan kelompok industri yang punya *track record* bagus dalam dunia perekonomian Indonesia. Saat krisis tahun 1997-1998 usaha ini tetap bertahan saat industri besar lainnya berjatuh. CIDES (*Center of Information and Development Studies*) menyatakan tiga alasan IKM tetap bertahan ditengah krisis ekonomi. Alasan pertama, IKM menghasilkan barang konsumsi yang dekat dengan kebutuhan masyarakat. Kedua, IKM tidak bergantung pada bahan baku impor. Ketiga, IKM menggunakan modal sendiri tanpa berutang ke perbankan (BPS Sulawesi Selatan, 2018:3).

Meskipun IKM memiliki kemampuan untuk *survive* dalam kondisi-kondisi sulit, tetap harus mendapat perhatian khusus dari pemerintah agar manfaatnya bagi negara dan kesejahteraan rakyat semakin dirasakan. Perhatian ini juga dalam rangka menghadapi distrupsi di era revolusi industri 4.0 ini. Presiden Republik Indonesia dalam acara *Indonesia Industrial Summit 2018* telah meluncurkan *Making Industri 4.0*. Peluncuran peta jalan ini bertujuan untuk membangkitkan kesadaran seluruh *stakeholder* dalam menghadapi revolusi industri 4.0 yang sudah bergulir kencang di seluruh penjuru dunia. Dalam peta jalan itu, nampak

pemerintah memberikan perhatian terhadap industri kecil dan menengah (IKM). Salah satu indikatornya adalah program *e-Smart IKM* yang diinisiasi oleh Kementerian Perindustrian dan menjadi program unggulan (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2019:3).

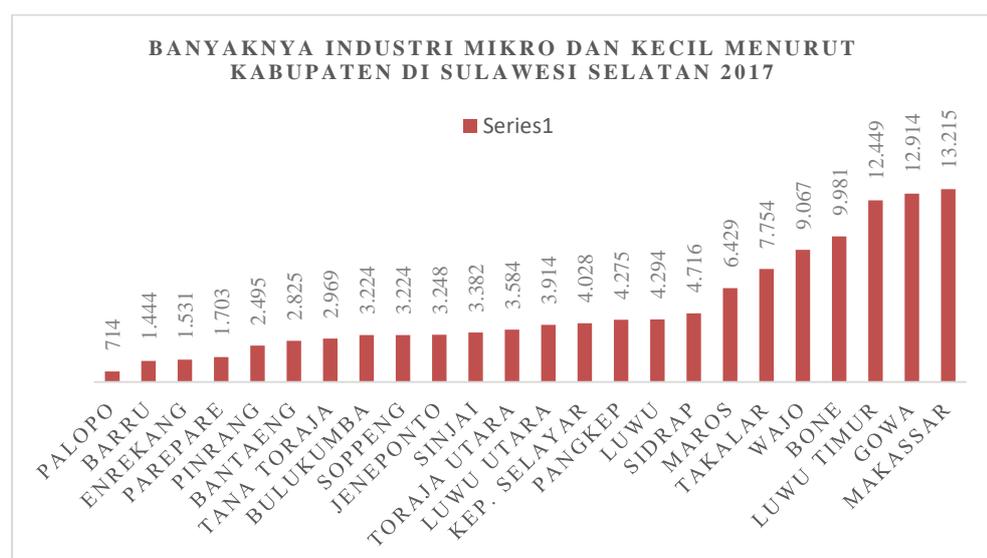
IKM menjadi entitas usaha dengan jumlah terbanyak sensasional dan terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2013 terdapat sebanyak 3,43 juta unit usaha dan bertambah menjadi 3,52 juta pada tahun 2014. Kemudian, di tahun 2015 jumlah IKM mencapai 3,68 juta unit usaha, dan bertambah lagi pada tahun 2016 menjadi 4,41 juta unit usaha. Sementara pada triwulan II tahun 2017, jumlah IKM mencapai angka 4,59 juta unit usaha (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2018:web).

Peningkatan itu bukan hanya sekedar penambahan angka-angka semata, melainkan telah berpengaruh positif terhadap PDB. Tahun 2019 PDB IKM telah bertumbuh dan berkontribusi sebanyak 5,78%. Kontribusi ini sangat signifikan dibandingkan sektor usaha yang lainnya. Dalam hal ekspor IKM telah berkontribusi sebesar 5,5 miliar atau sekitar 3,4%. Di samping itu IKM juga telah menyerap tenaga kerja sebanyak kurang lebih 11.400 Juta atau sekitar 10,7% (Direktorat Jenderal IKMA Kementerian Perindustrian, 2019:102).

Pada tingkat regional Sulawesi Selatan jumlah Industri Mikro dan Kecil (IMK) pada tahun 2017 mencapai 123.379 unit usaha. Dari jumlah itu terdapat 3.778 industri dengan kategori industri kecil (Badan Pusat Statistik Sulawesi Selatan, 2019:329). Dalam Analisis Hasil Sensus

Ekonomi 2016 (Badan Pusat Statistik Sulawesi Selatan, 2019:3) menunjukkan dominasi UKM yang mencapai persentase 98,90% (termasuk industri) dari total usaha nonpertanian di Sulawesi Selatan. Antara industri mikro, kecil, dan menengah memiliki perbedaan. Berdasarkan Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLUI), industri mikro merupakan industri yang memiliki 1-4 pekerja. Sementara Industri kecil mempekerjakan karyawan 5-19 orang. Begitupun dengan industri menengah, merupakan industri dengan 20-99 orang pekerja.

Industri mikro, kecil, dan menengah (IMKM) banyak beroperasi di Makassar. Informasi sebaran IMK berdasarkan daerah dapat dilihat pada Gambar 1.1. Dari gambar tersebut terdapat 13.215 IMK yang berada di Makassar. Tingginya angka tersebut sangat dipengaruhi oleh jumlah penduduk. Namun, terlepas dari hal tersebut industri yang ada di Makassar telah berkontribusi lebih besar terhadap wilayah maupun nasional dalam hal PDB dan penyerapan tenaga kerja.



Gambar 1.1. Jumlah Industri Mikro dan Kecil Menurut Kabupaten di Sulawesi Selatan Tahun 2017. Sumber: Badan Pusat Statistik Sulawesi Selatan (2019:328).

Menjamurnya IKM di Indonesia menjadi sebuah fenomena gunung es. Setiap mata akan terpukau dan setiap hati akan gembira terhadap kinerja kelompok usaha ini. Namun jika diamati secara saksama dari beberapa survei dan penelitian, IKM masih jauh dari kinerja maksimal dan menghadapi tantangan yang sangat besar. Tantangan pertama, minimnya penggunaan komputer dan jaringan internet. IKM yang menggunakan komputer hanya 5,32% dan 7,07% pemakai gawai internet (Badan Pusat Statistik Sulawesi Selatan, 2016:11-17). Kondisi ini sangat membutuhkan upaya serius dari pihak IKM untuk melakukan perbaikan dan inovasi. Memasuki era revolusi industri 4.0 ini, komputer dan internet menjadi penunjang utama bagi bisnis. Usaha yang tidak mengindahkan hal ini akan kalah dalam persaingan pasar (Nugraha & Wahyuhastuti, 2017:2).

Kedua, kompetensi pengelola usaha masih sangat rendah. Hal ini dapat dilihat dari persentase tingkat pendidikan. Sebanyak 10,86% pelaku IKM merupakan alumni perguruan tinggi. Dari tingkat SMA sebanyak 28,48%. Sementara dari tingkat SMP sebanyak 19,24%. Persentase terbanyak ada pada tingkat SD yang mencapai angka 41,41% (Badan Pusat Statistik Sulawesi Selatan, 2016:18). Variasi partisipasi berdasarkan tingkat pendidikan juga menunjukkan bahwa IKM hanya sebagai alternatif pekerjaan karena desakan pendapatan. Padahal IKM bisa menjadi

pekerjaan utama jika masyarakat paham potensi sektor ini dan paham cara untuk mengoptimalkan potensi tersebut (Juliprijanto *et al.*, 2017:87).

Ketiga, minimnya IKM yang melakukan kemitraan. Badan Pusat Statistik Sulawesi Selatan (2016:19) dalam hasil sensus ekonomi mengemukakan bahwa hanya 8,57% IKM yang melakukan kebijakan kemitraan, Kemitraan sangat diperlukan dalam pengembangan usaha karena di dalamnya ada prinsip saling memerlukan, mempercayai, memperkuat dan menguntungkan. Purnaningsih, (2007:393) mengemukakan bahwa kemitraan bertujuan untuk mengatasi masalah keterbatasan modal dan teknologi bagi pelaku usaha kecil. Membantu meningkatkan kualitas produk dan memperbaiki kinerja pemasaran. Anatan (2010:107) berpendapat bahwa kemitraan strategis dapat berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Hal ini terjadi karena dengan kemitraan perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya dan dapat bersaing di tingkat harga tertentu.

Melihat kondisi tersebut, pemerintah berupaya memberikan solusi dengan meluncurkan sejumlah program. Pada tahun 2019 pemerintah mengeluarkan dana sebesar Rp. 379.810.561.000,- untuk mengatasi masalah yang dihadapi IKM. Ada dua fokus program pemerintah. Pertama penumbuhan dan pengembangan IKM. Dalam program ini para pelaku industri diberikan pelatihan restrukturisasi mesin dan peralatan. Kedua, peningkatan kompetensi SDM. Pelaku IKM diberikan pelatihan berupa manajemen dan teknis produksi, penguatan kelembagaan serta

pengelolaan mesin atau peralatan (Direktorat Jenderal IKMA Kementerian Perindustrian, 2019:32-34).

Sejumlah pelatihan dilakukan di berbagai kota di Indonesia, termasuk di Makassar. Misalnya pelatihan fasilitas pengembangan produk, pelatihan e-smart IKM, dan pelatihan mengakses pembiayaan. Di samping itu pemerintah juga memberikan bantuan alat dan mesin secara cuma-cuma kepada pelaku IKM. Pelatihan-pelatihan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing IKM memasuki era revolusi industri 4.0 yang serba digital. Jumlah IKM di Makassar yang mengikuti pelatihan e-smart IKM sebanyak 250 usaha. IKM yang mengikuti kegiatan fasilitas pengembangan produk sebanyak 8 usaha. Sementara yang mengikuti pelatihan akses pembiayaan sebanyak 80 usaha (Direktorat Jenderal IKMA Kementerian Perindustrian, 2019:*lampiran*).

Berdasarkan uraian tersebut sangat nampak bahwa IKM punya potensi besar dan sumbangsih terhadap perekonomian nasional. Namun, kondisi IKM belum berjalan secara maksimal. Terdapat kendala yang bukan hanya berada pada level teknis, tetapi juga pada level manajerial. Pemerintah telah hadir di tengah tarik ulur potensi dan masalah IKM dengan meluncurkan sejumlah program. Kebijakan-kebijakan tersebut adalah upaya teknis dan bagian dari kewajiban pemerintah. Di sisi lain perlu ada upaya formulasi teoritis untuk membantu pemerintah mengatasi masalah IKM dan membuatnya semakin kompetitif.

Penulis mencoba menawarkan satu konsep manajemen terpadu yaitu *supply chain management*. Assauri, (2016:248) mengemukakan bahwa dalam *supply chain management* ada upaya pengintegrasian seluruh aktivitas, mulai dari pembelian bahan baku sampai pengiriman ke pelanggan. Konsep ini harus menyesuaikan dengan kondisi terkini, yaitu era digital. Sehingga peneliti akan mengukur kinerja konsep ini saat dipadukan dengan internet. Kemudian diteliti pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Sehingga, penelitian ini diberi judul **“Pengaruh Penggunaan Internet dalam Praktik *Supply Chain Management* Terhadap Kinerja *Supply Chain Management* dan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Industri Kecil dan Menengah di Makassar).**

1.2 Rumusan Masalah

Fokus konsumen di era perubahan teknologi ini beralih dari media tradisional ke media baru (*online*) karena dianggap lebih interaktif. Penelitian yang dilakukan oleh *MIT Center of Digital Business* dan *Capgemini Consulting* yang diprakarsai oleh Tannou dan Wesetremen menemukan bahwa di era transformasi digital perlu ada tata kelola (*governance*) terpadu agar sukses di era baru ini. Hal ini dimaksudkan untuk menghadapi tantangan utama dari media digital yaitu siklus bisnis yang begitu cepat, dan munculnya risiko baru. Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkesinambungan di era baru ini perlu ada pengintegrasian aktifitas perpindahan produk mulai dari bahan baku

sampai barang siap konsumsi (Mulyana & Parikesit, 2019:499-502). Sementara di latar belakang telah dipaparkan potensi dan peranan IKM, sehingga perlu ada pengutan kinerja. Maka dari itu, rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Apakah penggunaan internet dalam praktik *supply chain management* berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja *supply chain management* pada IKM di Makassar?
2. Apakah penggunaan internet dalam praktik *supply chain management* berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja IKM di Makassar?
3. Apakah kinerja *supply chain management* berpengaruh secara langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja IKM di Makassar?
4. Apakah kinerja *supply chain management* memberi efek modiasi antara penggunaan internet dalam praktik *supply chain management* dan kinerja IKM di Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh langsung yang positif penggunaan internet dalam praktik *supply chain management* terhadap kinerja *supply chain management* pada IKM di Makassar.

2. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh langsung yang positif penggunaan internet dalam praktik *supply chain management* terhadap kinerja IKM di Makassar.
3. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh langsung yang positif kinerja *supply chain management* terhadap kinerja IKM di Makassar.
4. Untuk menganalisis efek mediasi kinerja *supply chain management* di antara penggunaan internet dalam praktik *supply chain management* dan kinerja IKM di Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini disusun dengan harapan dapat memberikan manfaat, seperti:

1. Memberikan perspektif baru dalam dunia *supply chain management* yang lebih kontemporer dan mutakhir dengan pengelaborasi komputer dan internet serta tingkat pendidikan pengelola.
2. Dapat menjadi pertimbangan bagi penentu kebijakan untuk melihat konsep ini dalam rana yang lebih aplikatif sebagai upaya pengentasan masalah yang dihadapi IMKM.
3. Memberikan masukan bagi praktisi IKM untuk menerapkan konsep *supply chain management* dalam menghadapi persaingan usaha di era revolusi industri 4.0.

4. Menjadi media untuk belajar menulis karya ilmiah bagi peneliti sendiri dan mengeksplorasi karya-karya peneliti terdahulu sebagai upaya penguatan tri darma perguruan tinggi ke dua.
5. Menjadi sumber referensi bagi peneliti berikutnya yang mengkaji topik relevan dengan penelitian ini.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian asosiatif kausal dengan multivariasi variabel dengan fokus pada bidang ilmu manajemen. Secara geografis (wilayah) penelitian ini memiliki spesifikasi objek yaitu industri yang beroperasi di Makassar. Adapun industri yang akan difokuskan untuk diteliti adalah industri kecil dan menengah (IKM). Tiga variabel dalam penelitian ini meliputi penggunaan internet dalam praktik *supply chain management*, kinerja *supply chain management*, dan kinerja perusahaan. Adapun IKM yang akan diteliti sebanyak 470 unit. Jumlah itu ditetapkan berdasarkan kategori IKM yang telah terdaftar di Dinas Perdagangan Kota Makassar.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 *Supply Chain Management*

Haming & Nurnajamuddin (2017:280) mengemukakan bahwa produksi terletak diantara dua pasar, yaitu pasar masukan dan pasar keluaran. Kesuksesan manajer pabrik dapat dilihat dari keberhasilannya membangun hubungan kemitraan yang saling menguntungkan dengan pemasok (pasar bahan) dan para pelanggannya (pasar keluaran). Sutawijaya & Marlapa (2016:122) mengemukakan bahwa dari adanya dorongan untuk membangun kemitraan, sehingga lahirlah konsep *SCM*. Pengintegrasian dimaksudkan untuk mengurangi kesia-siaan dan mengoptimalkan nilai pada seluruh aktivitas. Selain dorongan tersebut, penyediaan produk yang tepat bagi konsumen di waktu yang tepat dan dengan biaya yang murah juga menyebabkan lahirnya konsep *SCM* (Anwar, 2011:1).

Manajemen rantai pasokan (*SCM*) merupakan topik yang hangat diperbincangkan di kalangan akademisi maupun praktisi karena banyak perusahaan yang berhasil dengan konsep ini. *Supply chain* ini datang dari gambaran tentang bagaimana organisasi dihubungkan bersama. Tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga berlaku untuk perusahaan jasa.

Salah satu perusahaan yang berhasil dengan penerapan *SCM* adalah *Dell Computer*. Perusahaan ini dapat menyediakan komputer yang bermacam-macam berdasarkan pesanan konsumen dengan tingkat harga bersaing. Komputer akan tiba di tangan konsumen hanya dalam waktu lima atau enam hari (Assauri, 2014:129).

2.1.1.1 Pengertian *Supply Chain Management*

Supply chain dan *SCM* merupakan dua hal yang jika dibaca sekilas dianggap sama, namun pada hakikatnya ini adalah dua hal yang berbeda. *Supply chain* merupakan serangkaian proses bisnis dan informasi yang berkenaan dengan penyediaan produk mulai dari pemasok sampai pada pelanggan (Sinulingga, 2009:395). Jadi *supply chain* merupakan jaringan fisiknya, yakni perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam memasok bahan baku, memproduksi barang maupun mengirimkannya ke pemakai akhir (Anwar, 2011).

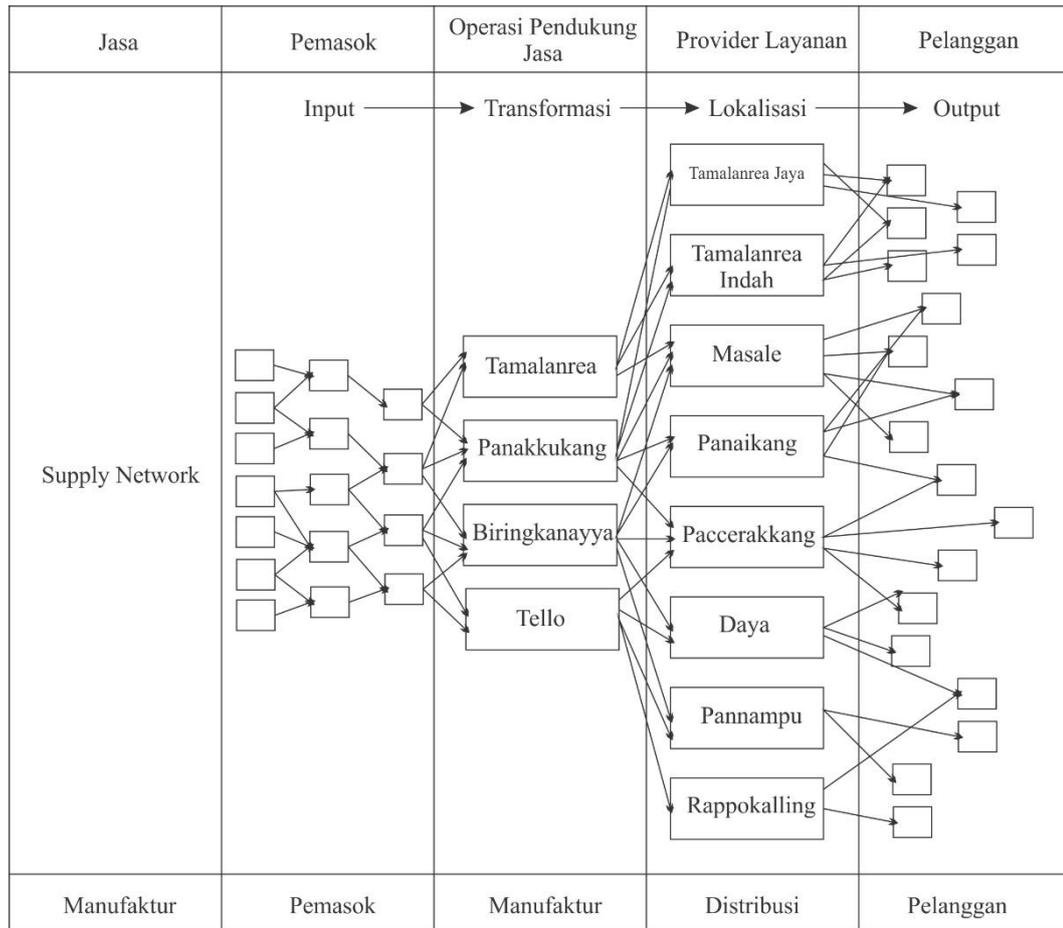
SCM merupakan perangkat pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan pemasok, produsen, gudang, dan toko-toko secara efisien sehingga barang yang diproduksi dapat disalurkan dengan tepat, baik waktu maupun tempat (Tampubolon, 2014:220). Pendekatan ini memuat gambaran yang menjelaskan bagaimana suatu organisasi (pemasok, manufaktur, distributor, pengecer, dan pelanggan) saling berhubungan (Sutawijaya & Marlapa, 2016:124). Jadi *supply chain* adalah

jaringan fisiknya, sedangkan, *SCM* adalah metode, alat atau pendekatan pengelolaannya.

Supply chain merupakan suatu rangkaian organisasi yaitu fasilitas, fungsi, dan kegiatannya (Assauri, 2014:141). Sementara dalam buku yang lain, Assauri (2016:248) mengemukakan bahwa *SCM* adalah pengintegrasian kegiatan-kegiatan membeli material dan jasa, mentransformasikannya menjadi barang-barang atau produk akhir, dan mengirimnya ke pelanggan. Hal ini membuktikan bahwa antara *supply chain* dan *SCM* memiliki perbedaan.

Gambar 2 berikut ini memberikan ilustrasi secara sederhana tentang jaringan *supply chain* mulai dari *input* oleh *supplier* sampai pada *output* barang atau jasa yang siap digunakan oleh konsumen akhir. Pujawan & Er, (2017:14) mengemukakan bahwa *supply chain* adalah jaringan perusahaan-perusahaan yang secara bersama-sama bekerja untuk menciptakan dan menghantarkan suatu produk ke tangan pemakai akhir. Rangkaian atau jaringan ini terbentang dari penambang bahan mentah (di bagian hulu) sampai *retail* atau toko (pada bagian hilir).

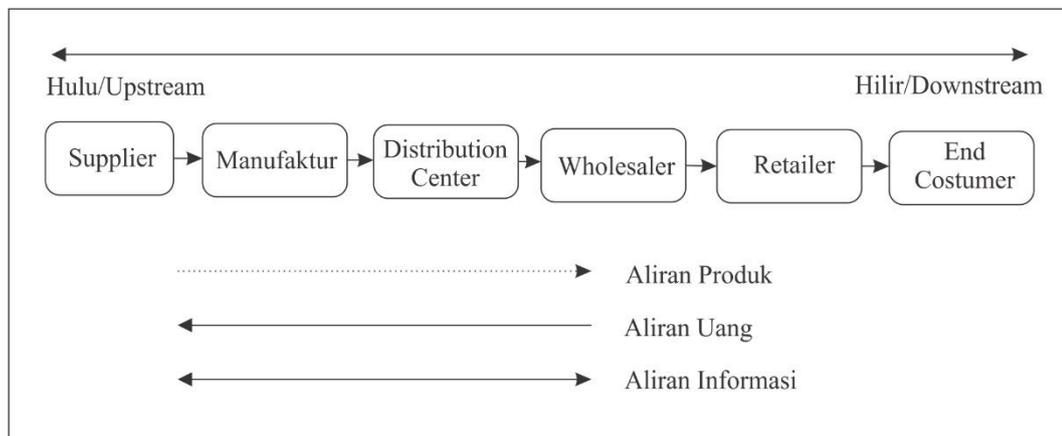
Manajemen rantai pasokan akan memberikan strategi dan metode untuk pengintegrasian organisasi yang terpisah-pisah ke dalam suatu rantai pasokan dan fungsi-fungsinya ke dalam sistem operasi yang kohesif (Assauri, 2014:142). Menurut Anwar (2011:2), *SCM* adalah sistem yang memberikan informasi kepada manajemen perusahaan dalam mengelola mitra dan pengadaan barang melalui aplikasi hingga terjadi optimasi.



Gambar 2.1. Jaringan Rantai Pasokan. Sumber: Assauri (2016:248) - *diolah*

SCM menjadi kunci penentu dalam keunggulan bersaing perusahaan karena dengan pendekatan ini perusahaan dapat menyediakan produk murah dan berkualitas baik. Dalam praktiknya, pendekatan ini menghadapi tantangan seperti ketidakpastian permintaan, kendala pasokan, dan permasalahan internal (Wahyuniardi *et al.*, 2017:123). Mutu produk dan pelayanan menjadi hal terpenting dalam meningkatkan daya saing usaha dewasa ini. Hal ini dapat dicapai dengan pengintegrasian kegiatan rantai pasok (Rakhman *et al.*, 2018:107).

Sinulingga (2009:319) berpendapat bahwa *SCM* merupakan perencanaan, perancangan, dan pengendalian aliran bahan, informasi, dan uang sepanjang rantai *supply* untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara efisien, baik saat ini maupun yang akan datang. Orientasi *SCM* dapat diakronimkan dengan 5R, yaitu (1) *the right place* atau tempat (tujuan); (2) *the right time* atau tepat waktu penyerahan (*delivery*); (3) *the right quantity* atau tepat jumlah; (4) *the right quality* atau tepat mutu; dan (5) *the right price* atau tepat harga (Haming & Nurnajamuddin, 2017:295).



Gambar 2.2. Aliran Komponen yang Harus Diperhatikan dalam *SCM*.
Sumber: Pujawan & Er (2017:15)

Ada tiga macam hal yang harus dikelola dalam *supply chain* sebagaimana terlihat pada Gambar 2.2, yaitu: Anwar (2011), Sinulingga, (2009:391), Pujawan & Er (2017:15)

1. Aliran barang dari hulu ke hilir seperti bahan baku, barang setengah jadi, suku cadang, dan bahan-bahan yang diperlukan dalam proses

produksi sepanjang rantai, mulai dari supplier sampai kepada para pelanggan.

2. Aliran uang dari hilir ke hulu meliputi informasi dan kredit, jadwal pembayaran, penagihan, dan lain-lain.
3. Aliran informasi dari hulu ke hilir atau sebaliknya, yang meliputi peramalan permintaan, pengolahan dan informasi permintaan produk, serta laporan status pengiriman produk kepada pelanggan.

Anwar (2011:3) mengemukakan bahwa *core activities* dari *supply chain management* yang harus menjadi perhatian ada delapan bagian, yaitu:

1. Meramalkan permintaan pelanggan.
2. Melakukan penjadwalan produksi.
3. Menyiapkan jaringan transportasi.
4. Memesan persediaan pengganti dari para pemasok.
5. Mengelola persediaan yang terdiri dari barang mentah, barang dalam proses, dan barang jadi.
6. Menjalankan produksi.
7. Menjamin kelancaran transportasi sumber daya kepada pelanggan.
8. Melacak aliran sumber daya material, jasa, informasi, dan keuangan dari pemasok, di dalam perusahaan, dan kepada pelanggan.

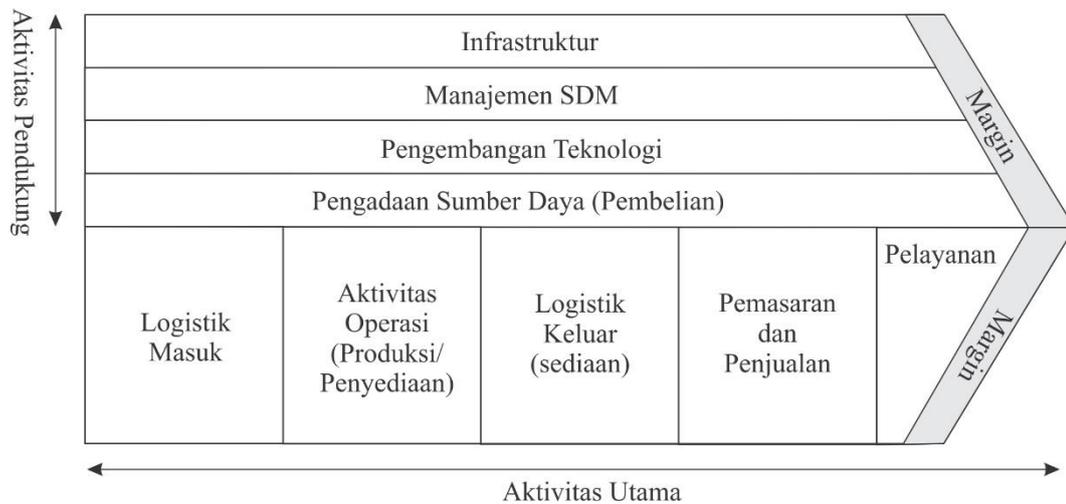
Dalam setiap organisasi bisnis, rantai pasok memiliki dua komponen yaitu komponen pasokan dan komponen permintaan. Komponen pasokan berawal sejak bahan baku dipesan dan berakhir pada saat produk sudah

menghasilkan barang jadi. Sementara komponen permintaan berawal sejak barang jadi dikirim keluar pabrik hingga ke pelanggan akhir (Assauri, 2014:132). Menurut Anwar (2011:3) suatu perusahaan memiliki tiga *supply chain* yaitu bagian pengadaan bahan baku (*upstream supply chain*), bagian manufaktur (*internal supply chain*), dan pengiriman produk pada pelanggan akhir (*downstream supply chain*).

Enam faktor yang harus dipertimbangkan oleh pemasok dan perusahaan dalam memilih jenis alat angkutan, yaitu transportasi, persediaan, administrasi, bea masuk (cukai), risiko kerusakan, dan biaya *handling*. Alat angkutan itu, kemudian digunakan untuk mengantar bahan dari lokasi pembekal ke perusahaan dan dari perusahaan ke distributor atau konsumen (Haming & Nurnajamuddin, 2017:297-299).

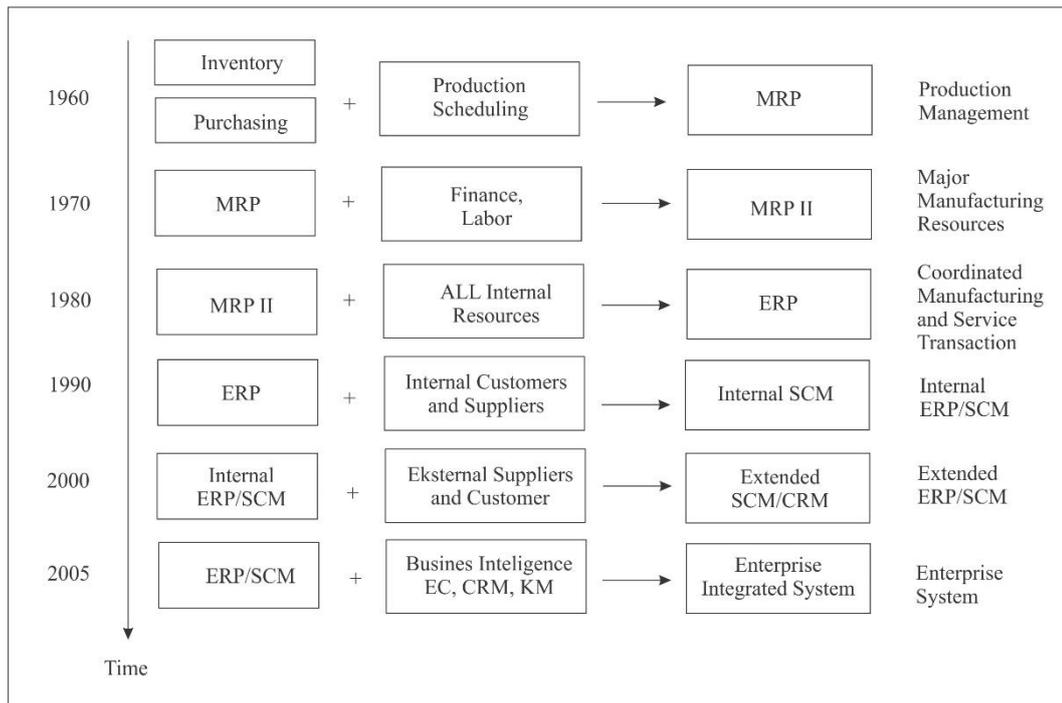
2.1.1.2 Perkembangan *Supply Chain Management*

SCM merupakan suatu disiplin ilmu yang mulai diperkenalkan pada pada awal tahun 1990-an oleh konsultan manajemen. Pada waktu itu pabrikan mengalami dua tuntutan yaitu teknologi informasi khususnya internet mulai diperkenalkan dan desakan dari pasar untuk menurunkan biaya produksi. Teknologi informasi telah membantu setiap perusahaan dalam merealisasikan suatu sistem terpadu (Anwar, 2011:3).



Gambar 2.3. Model Rantai Nilai Porter

SCM lahir dari konsep rantai nilai Porter seperti pada Gambar 2.3. Rantai nilai adalah konsep yang mengajarkan bahwa tujuan utama usaha bisnis untuk mewujudkan laba (*margin*) diproses serta diwujudkan melalui kerja sama antara aparatur operasi (*direct operating activities*) dan aparatur penunjang. Pengembangan rantai nilai ini menghasilkan konsep yang dikenal dengan sebutan *SCM*. (Haming & Nurnajamuddin, 2017:281). Sebelum *SCM* dikembangkan, umumnya organisasi bisnis melakukan operasi sendiri-sendiri dan melibatkan pemasok terdekat tanpa memperhatikan rantai pasoknya (Assauri, 2014:133).



Gambar 2.4. Proses Evolusi *Supply Chain* – Dari MRP Sampai EIS.
Sumber: Anwar (2011:3)

2.1.1.3 Strategi *Supply Chain Management*

Keefektifan rantai pasok terjadi ketika *partner* pemasok berada dalam strategi perusahaan sehingga pelanggan akan tetap merasa puas. Keunggulan bersaing perusahaan sangat ditentukan oleh kedekatan hubungan strategis organisasi dengan beberapa pemasok utamanya (Assauri, 2014:134).

Ada beberapa strategi dalam *SCM*, seperti pendekatan keorganisasian, *partner* jangka panjang, integrasi vertikal, kombinasi beberapa pemasok, dan perusahaan virtual (Assauri, 2014:136). Pengintegrasian dalam *supply chain* dapat dilakukan dalam dua bentuk, yaitu pengintegrasian secara vertikal dan horizontal. Pengintegrasian

secara vertikal maksudnya penghubungan beberapa usaha yang memiliki hubungan masukan-keluaran. Sedangkan integrasi horizontal penggabungan perusahaan satu dengan lainnya yang berada pada jenjang proses atau kegiatan yang sama. Konsekuensi dari integrasi ini adalah penyatuan manajemen, kekayaan, dan utang (Haming & Nurnajamuddin, 2017:306).

Selain pengintegrasian, ada cara lain yang dianggap lebih lunak yaitu *outsourcing* (alih daya). Alih daya merupakan usaha memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memakai kapasitas perusahaan mitra. *Outsourcing* memiliki kelebihan dan kekurangan. Adapun kelebihannya adalah mampu memenuhi permintaan konsumen dengan segala kondisi, dapat merespon dengan cepat permintaan pelanggan, dan tidak terjadi *stock-out* serta *back-order*. Sedangkan kekurangannya ialah, memberikan efek ketergantungan antar perusahaan, kerusakan pasar akibat intervensi perusahaan mitra, dan harga produk relatif lebih mahal (Haming & Nurnajamuddin, 2017:306).

Setiap produk harus memiliki rantai pasok yang berbeda karena adanya karakteristik permintaan dan penawaran yang berbeda-beda. Produk yang kehadirannya hanya untuk pemenuhan kebutuhan dasar memiliki permintaan yang relatif stabil. Sehingga terjadi persaingan yang ketat antara pelaku bisnis. Akibatnya margin keuntungan yang diperoleh sangat sedikit. Muncullah inisiatif dari setiap pelaku bisnis di segmen tersebut untuk melakukan inovasi. Jadi produk kebutuhan dasar dan

produk inovasi masing-masing punya *supply chain* (Assauri, 2014:137-138). Hau Lee membagi empat karakteristik *supply chain* untuk menghadapi ketidakpastian permintaan dan penawaran.

1. Rantai pasokan yang efisien, merupakan strategi yang digunakan dengan cara mengefisiensikan biaya. Pengefisiensian biaya dilakukan dengan memangkas aktivitas yang tidak menambah nilai, mengupayakan terpenuhinya skala ekonomi, dan menjalankan teknik optimasi dalam produksi dan distribusi, serta memastikan berjalannya pertalian informasi secara baik.
2. Rantai pasokan yang mempunyai lindung risiko, merupakan strategi rantai pasok yang membagi tugas antisipatif ke setiap rantai *supply*, sehingga jika terjadi gangguan dapat ditangani bersama.

Tabel 2.1. Kerangka Ketidakpastian Hau Lee: Contoh dan Jenis Rantai Pasokan yang Dibutuhkan

		Ketidakpastian Permintaan	
		Rendah (Produk Fungsional)	Tinggi (Produk Inovatif)
Ketidakpastian Pasokan	Rendah (Proses Stabil)	<i>Grocery, basic apparel, food, oil, and gas</i> Efficient Supply Chain	<i>Fashion apparel, computers, popular music</i> Responsive Supply Chain
	Tinggi (Proses Berevolusi)	<i>Hydroelectronic power, some food produce</i> Risk-Headging Supply Chain	<i>Telecon, high-end computers, semiconductor</i> Agile Supply Chain

Sumber: Assauri (2014:139)

3. Rantai pasokan yang tanggap terhadap respon, merupakan strategi digunakan untuk merespon perubahan dengan cepat dan fleksibel. Cara yang dapat digunakan adalah membangun pesanan (*build to order*) dan melakukan proses kostumisasi masif.
4. Rantai pasokan tangkas atau *agile*, merupakan strategi rantai pasok untuk merespon dengan cepat dan fleksibel kebutuhan pelanggan, dimana kekurangan inventori diantisipasi dengan *pooling inventory* dan sumber daya kapasitas lainnya.

Dalam menerapkan strategi *SCM* perusahaan dapat memvariasikan strategi sesuai kebutuhan agar memperoleh keunggulan dalam bersaing.

Beberapa strategi tersebut antara lain (Tampubolon, 2014:220-223):

1. *Cash Before Delivery/CDB (Postponement)*, merupakan strategi manajerial dimana perusahaan melakukan pembayaran di muka terhadap bahan baku, dan pengirimannya tergantung permintaan perusahaan. Terdapat cara yang moderat untuk metode ini yaitu menyediakan barang dagangan yang selalu siap dijual dengan *multi purpose*.
2. Berhubungan dengan perakitan (*Channel Assembly*), merupakan strategi perusahaan dengan menyediakan barang yang siap jual tetapi barang tersebut cocok digunakan pada setiap tipe barang peruntukannya.

3. Stok bagi penjual (*Drop Shipping*), merupakan strategi manajemen rantai pasokan dengan menentukan pemasok yang siap menyediakan barang berdasarkan kebutuhan perusahaan.
4. Pemenuhan Pesanan (*Blanket Order*), merupakan strategi pasokan jangka pendek, dimana pemasok mengirim bahan secara terjadwal.
5. Pembelian untuk persediaan di gudang (*Stockless Purchasing*), merupakan strategi pasokan dengan sistem untuk berjaga-jaga. Pemasok siap sedia setiap saat untuk mengirimkan barang atau komponen.
6. *Standardization*, merupakan strategi pasokan dengan pesanan yang sudah distandarisasi berdasarkan ketentuan umum pasar.
7. *Elektronic Data Interchange* (EDI), merupakan strategi dengan bentuk jaringan kerja yang menggunakan sistem informasi dalam pengadaan persediaan.
8. Pembelian melalui internet (*Internet Purchasing*), merupakan strategi pengadaan barang atau komponen kebutuhan perusahaan dengan menggunakan jaringan internet dan *website*.

2.1.1.4 Tujuan dan Manfaat *Supply Chain Management*

Menurut Tampubolon (2014:229), manajemen rantai pasok sangat bermanfaat untuk melakukan perkiraan dalam industri kecil dapat menghemat biaya sebanyak 10% dari biaya operasional dengan menggunakan logistik yang efektif. Anwar (2011:3) mengemukakan bahwa *SCM* dapat memberikan manfaat berupa meningkatkan kepuasan

pelanggan, menambah pendapatan, menurunkan biaya, meningkatkan produktivitas aset, dan perusahaan semakin berkembang.

Penerapan *SCM* di sebuah perusahaan memiliki tujuan utama, yaitu memuaskan konsumen dengan mengirim barang secara tepat waktu, memangkas biaya-biaya yang tidak perlu, meningkatkan kinerja dari setiap rantai, mereduksi waktu seminimal mungkin, dan memusatkan kegiatan perencanaan serta distribusi (Anwar, 2011:3).

2.1.1.5 Hambatan Dalam *Supply Chain Management*

Masalah yang sering dihadapi dalam rantai pasokan adalah terdapat ketidak stabilan persediaan, adanya kekurangan persediaan, sering terlambatnya *delivery*, dan adanya masalah kualitas (Haming & Nurnajamuddin, 2017). Menurut Anwar (2011:4), dalam praktik *SCM* ada beberapa hambatan yang sering dihadapi, yaitu:

1. *Increasing variety of product* yaitu variasi produk yang sangat banyak sehingga sulit untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Persaingan perusahaan saat ini bukan lagi di antara segmen tetapi antar individu.
2. *Decreasing product life cycles* yaitu menurunnya siklus umur produk sehingga berpengaruh pada keputusan manajemen rantai pasok. Perusahaan akan kerepotan dalam mengatur strategi pasokan.

3. *Increasingly demand customer* yaitu tuntutan pelanggan untuk dipenuhi keinginannya secara cepat meski dalam keadaan mendadak dan pesanannya bukan produk standar.
4. *Fragmentation of supply chain ownership* yaitu terjadi kerumitan dalam pengelolaan *supply chain* karena melibatkan banyak pihak yang memiliki kepentingan berbeda.
5. *Globalization* yaitu kompleksitas *supply chain* semakin tinggi karena melibatkan pihak dari berbagai negara.

2.1.1.6 Solusi Untuk Masalah *Supply Chain Management*

Untuk mencapai keberhasilan suatu desain *supply chain* ada beberapa hal yang harus dilakukan yaitu mengefisienkan *SCM*, melakukan strategi alih daya (*outsourcing*), mendesain manajemen logistik, dan pengadaan melalui internet (*e-Procurement*) (Assauri, 2014:141-149). *Outsourcing* dilakukan untuk memungkinkan suatu perusahaan dapat memfokuskan kegiatannya pada kompetensi intinya saja.

Anwar (2011:4) menawarkan solusi untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh *SCM*, yaitu:

1. Melakukan strategi alih daya (*outsourcing*) jika permintaan terus meningkat.
2. Melakukan pembelian *input* secara langsung dibandingkan memproduksi sendiri lebih awal.

3. Membangun strategi kemitraan dengan para pemasok.
4. Melakukan pendekatan *just in time* yaitu memproduksi saat orderan diterima.
5. Mengurangi waktu tunggu saat melakukan pembelian dan penjualan.
6. Bermitra dengan *supplier* dengan jumlah yang minim.
7. Memperbaiki hubungan dengan *supplier* dan pelanggan.
8. Mengefektifkan kemitraan dengan menetapkan *supplier* yang dekat.

2.1.1.7 Information and Technology Dalam Supply Chain

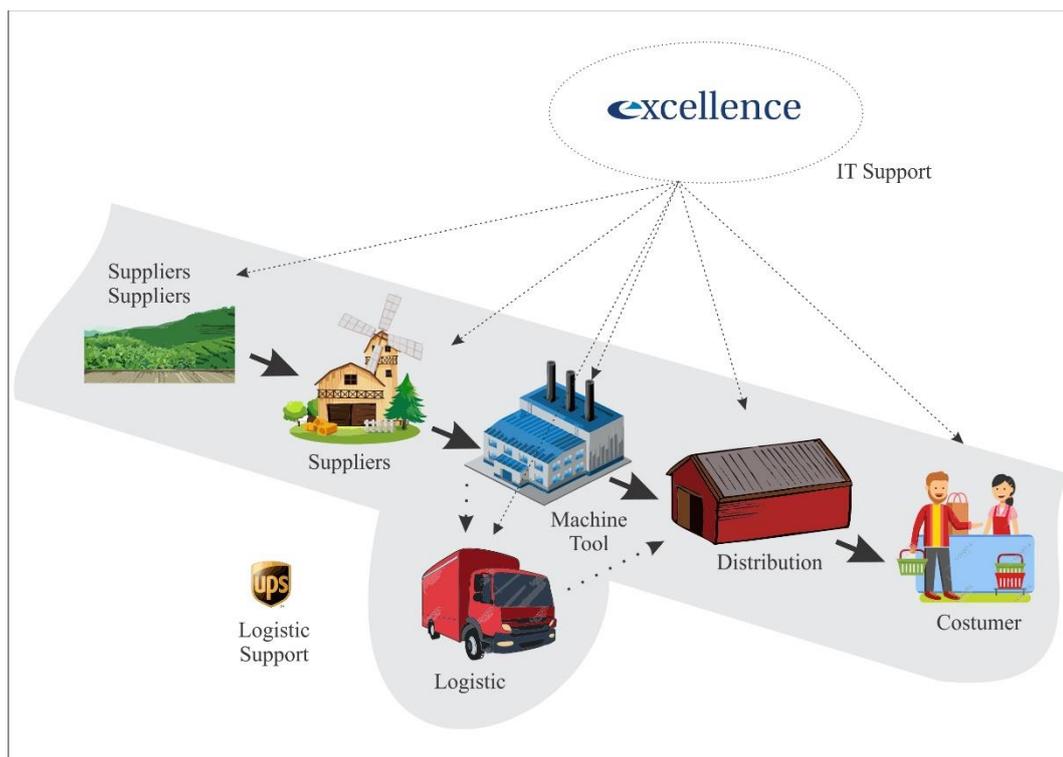
Management

Di era revolusi industri 4.0 ini sangat dibutuhkan kecepatan dalam pelayanan konsumen, sehingga beberapa swalayan di kota besar menggunakan jaringan internet dalam mengelola rantai pasok. Menghubungkan rantai *supply* secara elektronik sangat penting artinya dan memudahkan pekerjaan. Pengendalian aktivitas di swalayan dan aktivitas sebelumnya dapat dilakukan secara *online* dan *real time* (Haming & Nurnajamuddin, 2017:300-302). Ada banyak keterlibatan IT dalam *SCM*. Beberapa diantaranya, ialah:

1. *Enterprise Resource Planning* (ERP), merupakan perencanaan secara keseluruhan di dalam suatu perusahaan (jangka pendek dan jangka panjang) dengan menggunakan *Management Information System* (Tampubolon, 2014:236).

2. *Inter Organization Information System (IOIS)*, merupakan upaya pengefisienan transaksi bisnis lewat informasi terpadu yang telah dikumpulkan, diproses, disimpan, dan dianalisa oleh perangkat lunak.
3. *Electronic Data Interchange (EDI)*, merupakan aktivitas bisnis yang berkaitan dengan transmisi data antar komputer.
4. *Virtual Enterprise (VE)*, jaringan perusahaan virtual yang bekerja sama dalam mempercepat peningkatan keuntungan.
5. *E-Commerce (Electronic Commerce)* merupakan aktivitas pembelian dan penjualan suatu produk dengan menggunakan jaringan internet di mana pertukaran informasi sebagai penunjang utama. *E-commerce* memiliki empat terminologi yang sering digunakan, yaitu (Tampubolon, 2014:225):
 - a. *Business to Business (B2B)*, merupakan transaksi bisnis non profit di antara orang-perorang atau pemerintah.
 - b. *Business to Consumer (B2C)*, merupakan transaksi penjual terhadap pelanggan individu.
 - c. *Consumer to Consumer (C2)*, merupakan transaksi pelanggan dengan menggunakan media iklan elektronik atau dapat dilakukan lelang (tender).
 - d. *Consumer to Business (C2B)*, kategori transaksi penjualan/bisnis produk antar individu.

Pengadaan dengan memanfaatkan internet atau biasa disebut dengan (*e-Procurement*) sangat penting bagi organisasi bisnis dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Penggunaan metode ini akan mempercepat realisasi pembelian, mengurangi biaya dan mengintegrasikan rantai pasokan. Biaya dapat direduksi dalam metode ini karena sangat minim penggunaan kertas dibandingkan metode manual. *E-Procurement* sangat didukung oleh perkembangan *e-commerce* dan *e-business* yang menjadikan internet sebagai hal yang paling mendasar dalam kegiatan bisnis (Assauri, 2014:149).



Gambar 2.5. Konsep e-SCM. Sumber: Anwar (2011:5)

Internet merupakan media komunikasi antar manusia di seluruh dunia melalui jaringan komunikasi elektronik yang dimungkinkan karena

adanya koneksitas jaringan komputer (Rustam, 2017:16). Namun pada perkembangannya komunikasi elektronik bukan hanya komputer tetapi berbagai alat elektronik terbaru bisa mengakses jaringan internet, seperti laptop, tablet, dan *smartphone*.

Sistem informasi dalam *supply chain* harus dikelola dengan baik dalam rangka efisiensi. Pengelolaan informasi ini dapat dilakukan dengan *electronic SCM* (e-SCM). Strategi ini diterapkan untuk meningkatkan pelayanan dan memberikan manfaat kepada pelanggan dengan memanfaatkan jaringan internet. Untuk menerapkan e-SCM maka terlebih dahulu harus dipastikan jika semua rantai pasok memiliki aktivitas yang memadai.

e-SCM merupakan strategi pengkoordinasian seluruh rantai pasokan dan aktivitas terkait dengan memanfaatkan teknologi informasi termasuk internet dalam rangka memuaskan pelanggan. Dengan memanfaatkan fasilitas internet perusahaan dapat melakukan rencana dan program penjualan, rencana dan program produksi dan rencana keuangan yang sinkron dan terkoordinasi (Sinulingga, 2009).

Suatu perusahaan dikatakan menerapkan SCM berbasis internet ketika praktik-praktik SCM dikolaborasikan dengan internet. Praktik-praktik SCM dibatasi pada enam praktik seperti yang diidentifikasi oleh Li *et al.*, (2006:107) yaitu *strategic supplier partnership*, *customer relationship*, *level of information sharing*, *quality of information sharing*, and *postponement*.

2.1.1.8 Pengukuran Kinerja *Supply Chain Management*

Jika suatu bisnis ingin berhasil dalam jangka panjang maka sudah semestinya strategi *supply chain* ini diadopsi ke dalam bisnisnya. *Supply chain* merupakan bagian yang integral dan mahal dalam suatu bisnis sehingga dalam penerapannya harus memperhatikan efisiensi dan efektivitas. Tingkat keefektifan suatu *supply chain* dapat diukur lewat matriks performa seperti pada Tabel 1.

Tabel 2.2. Matriks Performa *SCM*

Perspektif	Matriks
Relibilitas	<i>Delivery</i> yang tepat waktu; <i>lead time</i> pemenuhan pesanan; tingkat pemenuhan dari <i>stock</i> dan kesempurnaan pemenuhan pesanan.
Fleksibilitas	Waktu respon rantai pasokan; peningkatan fleksibilitas produksi
<i>Expenses</i>	Biaya manajemen rantai pasokan; biaya jaminan sebagai suatu persentase dari <i>revenue</i> ; nilai tambah per pegawai
Aset/utilitas	Total hari <i>inventory</i> dari pasokan; waktu siklus dari kas ke kas; perputaran aset bersih

Sumber: Assauri (2014:153)

Manajemen rantai pasok yang efektif dan efisien memiliki dampak ke perusahaan berupa inventori yang rendah, menurunkan biaya operasi perusahaan, meningkatnya produktivitas, ketangkasan manajemen, mempersingkat waktu tunggu pesanan, loyalitas pelanggan meningkat, dan berimbas pada meningkatnya keuntungan. Sementara efisiensi pada rantai pasok akan. Ukuran efisiensi suatu rantai pasok dapat dilihat dari tingkat perputaran persediaan dan kelemahan dari pasokan. Namun tidak

semua produk harus dikelola secara efisien. Hal ini hanya berlaku untuk produk fungsional, sementara bagi produk inovatif harus dikelola secara responsif. Peningkatan efisiensi dari rantai pasok dapat dilakukan melalui program skala ekonomi (Assauri, 2014:151-154).

Aktivitas manajerial yang penting dilakukan *dalam supply chain management* adalah pengukuran performa *supply chain*, untuk mengetahui pengaruh desain *supply chain* secara strategis. Dari pengukuran performa ini dapat pula diketahui desain rantai pasok yang efektif dari beberapa yang telah disusun, serta diketahuinya bagian-bagian dalam rantai *supply* yang saling berhubungan (Assauri, 2014:142).

Performa rantai pasokan dapat diukur dengan matriks pembandingan (*benchmark*). Tampubolon, (2014:224) mengemukakan bahwa acuan patokan (*benchmarking*) merupakan pembuatan standarisasi terhadap mutu produk (*product quality*), ukuran produk (*product measurement*), oleh perusahaan untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan pemasok. Sedangkan untuk mengukur tingkat efisiensi rantai pasok diukur dengan dua cara, yaitu tingkat perputaran inventori dan lamanya inventori disimpan (minggu) (Heizer & Render, 2014:486).

$$\text{Perputaran Inventori} = \frac{\text{Biaya dari Barang yang Dijual}}{\text{Rata-Rata Jumlah Nilai Inventory}}$$

$$\text{Waktu Simpan Inventori} = \frac{\text{Rata-Rata Jumlah Nilai Inventory}}{\text{Biaya dari Barang yang Dijual}} \times 52 \text{ minggu}$$

Performa manajemen rantai pasok dapat diukur dengan menentukan angka matriks. Terdapat tiga kunci utama yang bisa dijadikan indikator, yaitu (Leenders *et al.*, 2006:358):

1. *Setting target*, yaitu menetapkan target dalam proses perencanaan misalnya dalam keuangan ditetapkan standar biaya melalui penganggaran. Di akhir periode barulah dinilai kinerja setiap rantai berdasarkan standar biaya yang telah ditetapkan.
2. *Establishing effective metrics*, yaitu mengukur kinerja rantai pasok dengan menggunakan matriks. Matriks terbagi menjadi dua, yaitu matriks yang efisien dengan matriks yang efektif.
3. *Getting internal validation*, yaitu memvalidasi hasil kalkulasi matriks secara internal dengan target awal.

Selain metode *benchmarking*, inventori, matrikulasi, terdapat pula metode pengukuran rantai pasok yang dikenal dengan *supply chain operational reference* (SCOR). Sutawijaya & Marlapa (2016:124) mengemukakan bahwa SCOR adalah suatu model konseptual yang menggabungkan proses bisnis rantai pasok, pengukuran kinerja berdasarkan *best practice* ke dalam suatu struktur yang terintegrasi sehingga memudahkan rantai suplai untuk berkomunikasi dan kemudian *supply chain* dapat berjalan dengan optimal. Dalam SCOR terdapat empat tahapan, yang harus dilalui jika ingin menerapkan metode ini. Tahapan pertama adalah pendefinisian ruang lingkup SCOR. Tahapan kedua menkonfigurasi semua proses-proses dalam rantai pasok. Tahapan

ketiga, dekomposisi proses-proses pada rantai pasok menjadi elemen yang mendefinisikan kemampuan perusahaan untuk berkompetisi. Tahapan keempat, penerapan program-program untuk bisnis yang optimal.

Performa supply chain harus diukur dengan *key performance indikator* yang jelas seperti berikut ini (Said *et al.*, 2006:128):

1. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), akan tercapai jika pelanggan memperoleh produk pesannya dengan cepat dan adanya pelayanan yang prima ke pelanggan.
2. *Finance*, akan tercapai jika biaya pemenuhan pesanan, biaya *inventory*, dan biaya *outsourcing sales* dapat diminimalkan.
3. *Quality*, akan tercapai jika selisih nilai persepsi konsumen dan nilai nyata yang diperoleh semakin kecil.
4. *Cycle Time*, akan tercapai jika perusahaan mampu memenuhi order dengan cepat, perputaran *sources* yang stabil, dan perencanaan kembali alur-alur yang telah ada.

Terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi kinerja *SCM* yaitu *information sharing*, *long term relationship*, *cooperation*, dan *process integration*. Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja *SCM* adalah pangsa pasar, tingkat keuntungan, daya saing, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan (Ariani & Dwiyanto, 2013:2-5).

Paul (2014:111-113) mengemukakan bahwa terdapat lima atribut yang bisa digunakan untuk mengukur performa supply chain, yaitu:

1. Keandalan (*reliability*), merupakan kemampuan menjalankan tugas-tugas yang diharapkan dan memprediksi hasil dari proses. Atribut keandalan akan tercapai jika pesanan diterima tepat waktu, tepat jumlah, dan tepat kualitas.
2. Kecepatan dalam merespon (*responsiveness*), merupakan tingkat kecepatan tugas dijalankan dan derajat konsistensi dalam menyediakan produk yang dibutuhkan konsumen.
3. Ketangkasan (*agility*), merupakan kecepatan untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal seperti fluktuasi permintaan. Dapat diukur dengan tingkat fleksibilitas (*flexibility*) dan kemampuan beradaptasi (*adaptability*).
4. Biaya (*cost*), merupakan atribut yang fokus pada masalah internal yaitu ongkos dalam menjalankan proses. Dapat diukur dengan seberapa banyak biaya pelayanan total (*total cost to serve*).
5. Manajemen aset (*asset management*), merupakan tingkat kemampuan memanfaatkan aset secara efisien seperti penurunan inventori dan pilihan antara insourcing atau outsourcing. Dapat diukur dengan waktu siklus kas (*cash to cash cycle time*) dan tingkat pengembalian aset tetap (*return on fixed assets*).

Indikator pengukuran di atas merupakan hasil keputusan dari *Supply Chain Council* (SCC) yang termuat dalam *Supply Chain Operation*

Reference (SCOR) Model. Lembaga ini merupakan lembaga *nonprofit independen* yang bergerak di bidang standarisasi *supply chain* antar industri. Standarisasi itu dilakukan untuk memudahkan perusahaan menerapkan *SCM* yang efektif dan efisien dalam menopang strategi perusahaan (Gordon, 2012:i).

2.1.2 Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah keuntungan lebih daripada 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, 1998), (Kusuma & Devi, 2013:163)).

Mengacu pada Rantai Nilai Porter, keunggulan bersaing dapat dicapai dengan memadukan antara aktivitas dasar dengan aktivitas pendukung. Manfaat menggunakan analisis rantai nilai dapat dirasakan oleh manajemen, diantaranya dapat memahami perilaku biaya, mampu mengidentifikasi sumber nilai bagi pembeli, dan mampu memilih teknologi yang tepat. Keunggulan bersaing dapat dicapai oleh sebuah perusahaan dengan menerapkan strategi-strategi umum ke dalam bentuk praktik. Adapun alternatif strategi yang bisa dipilih ialah, *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus* (Pumama & Setiawan, 2003:106-107).

Keunggulan bersaing bersumber dari keterampilan, sumber daya dan pengendalian yang superior. Tingkat superioritas ini yang membuat

perusahaan tampil berbeda dengan pesaingnya. Jika perusahaan telah tampil berbeda dengan tiga hal tersebut, selanjutnya perusahaan akan dinilai oleh pelanggannya. Pada tahapan ini disebut dengan keunggulan posisional. Pada akhirnya perusahaan memperoleh kinerja yang baik meliputi kepuasan pelanggan, loyalitas, pangsa pasar, dan profitabilitas (Pumama & Setiawan, 2003:108).

Strategi untuk melakukan penetrasi pasar yang memiliki tingkat persaingan ketat adalah menawarkan produk yang berkualitas dengan harga yang murah. Strategi keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap perilaku konsumen untuk membeli produk yang ditawarkan (Lapian, 2016:5).

Agar perusahaan dapat unggul secara kompetitif dalam penerapan *SCM* perlu ditetapkan strategi dan area kompetitif. Faktor kompetitif dan strategi dimaksud meliputi sebagai berikut (Haming & Nurnajamuddin, 2017:283-285):

1. *Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), merupakan pemastian ketersediaan komponen untuk berproduksi atau ketersediaan produk yang akan dikirim ke konsumen akhir. Cara ini akan berhasil jika dijalin komunikasi yang efektif dan efisien antar setiap rantai *supply*.
2. *Logistic* (logistik), merupakan pengadaan persediaan bahan baku atau komponen yang diperlukan. Urgensi dari aktivitas ini adalah untuk menghemat biaya angkutan material dan menjaga

kepercayaan konsumen tentang kesesuaian waktu terima sesungguhnya dengan waktu yang dijanjikan.

3. *Production* (produksi), merupakan mentransformasikan bahan menjadi barang tertentu untuk diproses lebih lanjut atau dikirim ke konsumen. Pada bagian ini, lini produksi harus dipastikan dapat berjalan dengan baik dan kinerja *supplier* dalam performa terbaik.
4. *Revenue and profit* (pendapatan dan laba), merupakan pemberian layanan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Kegiatan ini harus mampu memberikan jaminan bahwa tidak ada penjualan yang akan hilang karena persediaan tidak ada atau kosong.
5. *Costs* (biaya-biaya), merupakan pengontrolan biaya atas produk atau komponen dibuat atau dibeli berada pada standar kelayakan. Pada bagian ini, *supply chain* harus mampu mengurangi biaya inventori, biaya kegagalan internal maupun eksternal, dan biaya proses.
6. *Cooperation* (kerja sama), merupakan aktivitas kolaborasi dan memastikan bahwa semua mitra dalam rantai pasokan memperoleh manfaat timbal balik.

Daya saing berhubungan dengan kemampuan meningkatkan *bergining position* dalam rangka memaksimalkan pencapaian suatu tujuan, berhadapan dengan posisi dan tujuan pihak lain (Sedarmayanti, 2012:2). Dalam mengukur keunggulan bersaing sebuah perusahaan dapat diketahui dari sisi harga/biaya, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market* (Kusuma & Devi, 2013:163). Sementara

Rahmasari (2011:93) dalam penelitiannya mengukur keunggulan bersaing dengan hanya tiga indikator yaitu *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*.

- a. Harga merupakan suatu pengorbanan ekonomi yang dilakukan pelanggan untuk mendapatkan manfaat dari penggunaan barang maupun jasa. Harga dikatakan bersaing jika pengorbanan yang dilakukan sama atau lebih dibanding pesaingnya jika membeli produk perusahaan tersebut.
- b. Kualitas merupakan nilai atau manfaat yang dapat dirasakan konsumen dari produk yang ditawarkan. Memperbaiki kualitas berarti berusaha untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- c. *Delivery dependability* merupakan waktu yang dihabiskan oleh perusahaan dalam menyediakan dan mengirim produk ke pelanggan. Jika perusahaan dapat mempercepat hal ini dibanding kompetitornya maka akan menjadi unggul.
- d. Inovasi produk merupakan hasil dari gagasan kreatif yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan diharapkan menciptakan gagasan mutakhir dan unik dalam menghadapi pesaing maupun pelanggan dengan berbagai macam permintaan yang ada.
- e. *Time to market* merupakan kecepatan perusahaan memperkenalkan produk barunya dibanding dengan pesaingnya. Jika momentum perkenalan ini diperoleh lebih awal, akan menjadikan perusahaan

dapat memimpin pasar dan akan menghasilkan laba yang lebih tinggi.

2.1.3 Kinerja Perusahaan

Setiap organisasi selalu menghadapi tantangan dan ancaman sehingga organisasi harus memiliki sumber daya, efisiensi, produk, bauran organisasi, kepuasan kerja, dan keanggotaan yang stabil. Kemampuan menekan tantangan dan ancaman tersebut yang disebut dengan tingkat kinerja. Kinerja merupakan pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Hasil dari sebuah kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Sinambela & Sinembala, 2019:10).

Dalam pemanfaatan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi perlu dipenuhi tiga hal berikut (Sinambela & Sinembala, 2019:36), yaitu:

- a. Pentingnya pengintegrasian dan pengkoordinasian berbagai subsistem organisasi.
- b. Perlunya penetapan, pengintegrasian, dan pemeliharaan pedoman kebijakan.
- c. Pentingnya ancangan sistem pada penelaahan organisasi mengakui adanya serangkaian umpan balik dan lingkaran kendali

yang menjalankan fungsi pengawasan demi menjamin agar organisasi tetap pada target.

Topik tentang kinerja organisasi ini telah dibahas oleh Peter Drucker dalam bukunya *The Practice of Management* yaitu manajemen bersasaran (*management by objective-MBO*). Terdapat empat kegiatan utama dan konsep tersebut, yang meliputi menetapkan tujuan, membuat rencana tindakan, mengevaluasi kemajuan, dan menilai kinerja secara keseluruhan (Daft, 2002:224).

Sistem penilaian kinerja harus dilakukan dengan memperhatikan keefektifan, yaitu dengan memperhatikan indikator berikut (Rahmasari, 2011:95):

- a. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.
- b. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan.
- c. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan.
- d. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Kinerja perusahaan merupakan tercapainya hasil-hasil kerja (*performance outcome*) dari perusahaan yang pada umumnya ditentukan

dengan dua indikator yaitu *market share* dan profitabilitas (Pumama & Setiawan, 2003:11). Beberapa ahli berpendapat tentang pengukuran kinerja perusahaan untuk penelitian empiris hanya terdapat tiga indikator, seperti yang dikemukakan oleh Suharto & Devie (2013:3) sebagai berikut:

- a. kinerja keuangan (*financial performance*) digunakan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu. Beberapa penelitian mengukur kinerja keuangan dengan menggunakan indikator tingkat pengembalian atas penjualan (*return on sales*), profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi (Suharto & Devie, 2013:3).
- b. kinerja operasional (*operational performance*) merupakan tingkat ketercapaian tujuan operasional. Daft (2002:220) mendefinisikan tujuan operasional sebagai hasil yang diharapkan dari departemen kelompok kerja, dan individu pegawai. Kinerja operasional ini dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan.
- c. kinerja berbasis pasar (*market-based performance*) merupakan kinerja yang hanya dapat diukur ketika pasar mengetahui informasi mengenai operasional perusahaan yang tidak termasuk dalam kinerja keuangan. Kinerja berbasis pasar ini dapat diukur dengan

tingkat pengembalian pada pemegang saham, market *value added* dan keuntungan tahunan (Suharto & Devie, 2013:3)

Indikator lain dalam mengukur kinerja perusahaan dapat ditentukan dengan produktivitas, pertumbuhan penjualan, dan pangsa pasar (Rahmasari, 2011:10).

2.1.4 Pengaruh Penggunaan Internet dalam Praktik *SCM* Terhadap Kinerja *Supply Chain Management*

Teknologi secara tidak langsung akan meningkatkan efektivitas organisasi melalui konfigurasi dengan sistem. Sistem yang berpadu dengan teknologi maka akan mengurangi biaya dan kesalahan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai (Sinambela & Sinembala, 2019:35)

Di era revolusi industri 4.0 ini telah memaksa para pelaku bisnis untuk terjun ke dalam teknologi digital dan internet. Banyak ditemukan karyawan yang bekerja menggunakan komputer, bekerja dalam tim virtual yang menghubungkan mereka dengan kolega bisnis di berbagai tempat. Daft (2002:66) mengemukakan bahwa fenomena ini harus direspon dengan strategi integrasi secara elektronik. Pilihan yang direkomendasikannya adalah *SCM* karena strategi ini telah teruji di berbagai perusahaan besar dalam memenangkan persaingan dan memperluas pasar. Dua puluh tahun yang lalu, banyak perusahaan yang bahkan tidak menggunakan desktop. Sekarang jaringan komputer, akses

internet, perangkat genggam, fasilitas *video conference*, telepon seluler dan laptop merupakan perlengkapan minimal dalam menjalankan bisnis.

Fakta tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.3 yang menunjukkan sepuluh perusahaan *ranking* tertinggi Amerika Serikat yang telah menerapkan internet untuk strategi bisnis. Sepuluh perusahaan ini telah berhasil menempati menjadi perusahaan global. Sehingga dapat disimpulkan bahwa internet berpengaruh positif terhadap kinerja strategi perusahaan termasuk SCM.

Tabel 2.3. Sepuluh Bisnis Terbesar di Amerika Serikat yang Menggunakan Internet dalam Mendukung Strategi Bisnis

<i>Company and URL</i>	<i>Business Internet Application</i>
A & M Records <i>Amrecords.com</i>	<i>Interactive site with video, audio, news, and contests. Fans get up-to-date information on clients represented by A&M. Improves name recognition and Internet presence for company.</i>
Alaska Airlines <i>www.alaska-air.com</i>	<i>Web site used for direct ticket purchases, reservations, and flight information. Konsumen service realized through ease and convenience of information access and improved call-wait times.</i>
Amazon.com <i>www.amazon.com</i>	<i>Online bookstore. Allows konsumens to search by title, author, subject, or keyword, pay by credit card, and have items shipped to them.</i>
Federal Express <i>www.fedex.com</i>	<i>Package tracking service. Konsumens can ship and track own packages, leading to reduced communication costs and labor costs.</i> <i>First</i>
First Union Corp. <i>www.firstunion.com</i>	<i>Online banking service allows access to account information and transactions. Reduces telephony costs.</i>
The Dreyfus Corp. <i>www.dreyfus.com</i>	<i>Account and sales information. Konsumen set up new accounts, track status, and access daily rates and prices. Improves ease of transactions and security. Development cost: \$127,500.</i>
Holiday Inns	<i>Konsumen service and marketing. Online realtime</i>

<i>www.holiday-inn.com</i>	<i>reservations. Konsumens can view accommodations. Development cost: \$300,000.</i>
Land' End <i>www.landsend.com</i>	<i>Interactive shopping for U.S konsumens. Promotes sales and konsumen service by providing overstock catalog and Online event information, such as quilt contest winners.</i>
Charles Schwab Corp. <i>www.schwab.com</i>	<i>Online trading, marketing, and electronic commerce. Reduces employee costs, improves konsumen service, and generates konsumen savings.</i>
Whirlpool Corp. <i>www.whirlpool.com</i>	<i>Konsumen service, public relations, sales, and marketing. Benefits realized through improved consumer relations and direct purchasing of small appliances. Development cost: \$100,000.</i>

Sumber: Yuliana (2000:40)

Perusahaan yang menggunakan internet dapat memberikan keunggulan strategis untuk memenangkan kompetisi bisnis. Kemenangan ini dapat dirasakan dalam hal *global dissemination, interaction, customization, collaboration, electronic commerce, dan integration* (Yuliana, 2000:43). Sementara pada beberapa penelitian yang menjadi tolok ukur SCM adalah *collaboration* dan *integration*. Ariani & Dwiyanto (2013:1-10) yang meneliti kinerja SCM dengan menggunakan *relationship* dan *process integration* sebagai variabel independen. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa *relationship* dan *process integration* berpengaruh positif terhadap kinerja SCM.

2.1.5 Pengaruh Penggunaan Internet dalam Praktik SCM Terhadap Kinerja Perusahaan

Aksesibilitas informasi menjadi permasalahan antar *stakeholder* sebuah perusahaan. Informasi yang kurang terjangkau mengakibatkan keborosan dan kesia-siaan dalam pendistribusian barang (Wiyono & Sutopo, 2009:105). Informasi terdiri data dan analisis yang berkaitan dengan *inventory*, transportasi, fasilitas, dan pelanggan di seluruh perusahaan terkait. Secara potensial informasi dapat menjadi penggerak terbesar bagi kinerja perusahaan (Zaenab, 2017:18).

Internet merupakan bagian dari perkembangan teknologi informasi yang dapat mendorong perusahaan untuk melakukan efisiensi biaya (Anwar, 2011:23). Penggunaan teknologi berbasis internet dalam praktik SCM dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena internet merupakan salah satu penggerak SCM, sementara SCM sangat signifikan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan (Zaenab, 2017:19).

2.1.6 Pengaruh Kinerja SCM Terhadap Kinerja Perusahaan

Supply chain management merupakan strategi bisnis yang mengintegrasikan seluruh *stakeholder* dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Hal ini tentunya akan memberikan nilai perusahaan yang berbeda dengan kompetitornya. Dari beberapa literatur dan hasil penelitian menunjukkan bahwa *SCM* memberikan dampak positif kepada perusahaan berupa keunggulan kompetitif dan kinerja yang positif.

Anatan (2010:106-117) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa praktik *SCM* yang meliputi manajemen kemitraan strategis pemasok, hubungan dengan konsumen, tingkat pembagian informasi, kualitas informasi dan postponement berpengaruh terhadap keunggulan bersaing yang meliputi harga, kualitas, pengiriman, inovasi produk dan *time to market*. Timisela *et al.* (2014:192) menyatakan bahwa *supply chain management* yang efektif memungkinkan perusahaan menjadi kompetitif dalam ekonomi baru untuk meningkatkan kinerjanya.

Pada umumnya perusahaan yang menerapkan *SCM* akan memperoleh manfaat berupa kepuasan pelanggan, meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya, pemanfaatan aset yang semakin tinggi, peningkatan laba, dan perusahaan semakin besar (Widyarto, 2012:95).

Begitu pula dengan literatur dan penelitian serupa lainnya mengemukakan pengaruh dari ketiga hal ini. Namun, dalam penelitian ini menghadirkan variabel berbeda yaitu *e-supply chain management*. Pada bagain sebelumnya telah dikemukakan bahwa internet berpengaruh positif terhadap supply chain managemen. Jika demikian, maka *e-supply chain management* selanjutnya akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

2.1.7 Industri Kecil dan Menengah

Industri merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh manusia untuk mengolah suatu bahan menjadi suatu yang mempunyai

nilai ekonomi yang lebih tinggi (Fitriana et al., 2013:283). Dalam beberapa literatur definisi usaha dan industri sering diidentikkan. Namun industri lebih spesifik pada kegiatan mengubah bahan baku menjadi barang setengah jadi atau barang jadi. Sementara usaha adalah segala kegiatan yang berorientasi pada laba, termasuk industri di dalamnya.

Menurut UU Nomor 20 Tahun 2008, definisi Usaha Mikro Kecil dan Menengah adalah sebagai berikut (Tanjung, 2017:90):

- a. Usaha mikro adalah usaha produktif milik perseorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro.
- b. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar.
- c. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam UU.

Tabel 2.4. Kriteria UMKM Berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2008

Uraian	Aset	Omset	Jumlah Tenaga Kerja
Usaha Mikro	Maksimum Rp 500 juta	Maksimum Rp 300 juta	Kurang dari 4 orang
Usaha Kecil	>Rp 50 juta – 500 juta	>Rp 300 juta – 2,5 miliar	5 sampai dengan 19 orang
Usaha Menengah	>Rp 500 juta - <1 milyar	>Rp 2,5 miliar – 50 miliar	20 sampai dengan 99 orang

Sumber: Tanjung, (2017:91)

Jadi industri kecil dan menengah merupakan suatu usaha memberi nilai tambah pada barang atau jasa yang mempekerjakan karyawan sebanyak 5-99 orang. Adapun jumlah IKM di Makassar sebagaimana yang telah dituliskan sebelumnya sebanyak 13.215 unit usaha. Namun jumlah itu tidak semuanya terdaftar di Dinas Perdagangan Kota Makassar. Demi kemudahan penelusuran data maka penelitian ini akan memfokuskan pada IKM yang terdaftar saja.

Total IKM yang terdaftar pada Dinas Perdagangan Kota Makassar sebanyak 470 unit (*terlampir*). Namun tidak menutup kemungkinan ada beberapa industri yang belum terdaftar karena industri yang terdaftar hanya yang mendaftarkan langsung pada program yang diadakan oleh Dinas Perdagangan dikemukakan oleh Kasmawati dalam sebuah wawancara dengan peneliti (Kasmawati, 2020:Disdag Makassar). Dalam penelitian ini definisi IKM yang digunakan berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2008. Dari definisi tersebut, 470 IKM yang terdaftar di Dinas Perdagangan kota Makassar hanya 98 IKM yang memenuhi kriteria.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.5. Penelitian Terdahulu

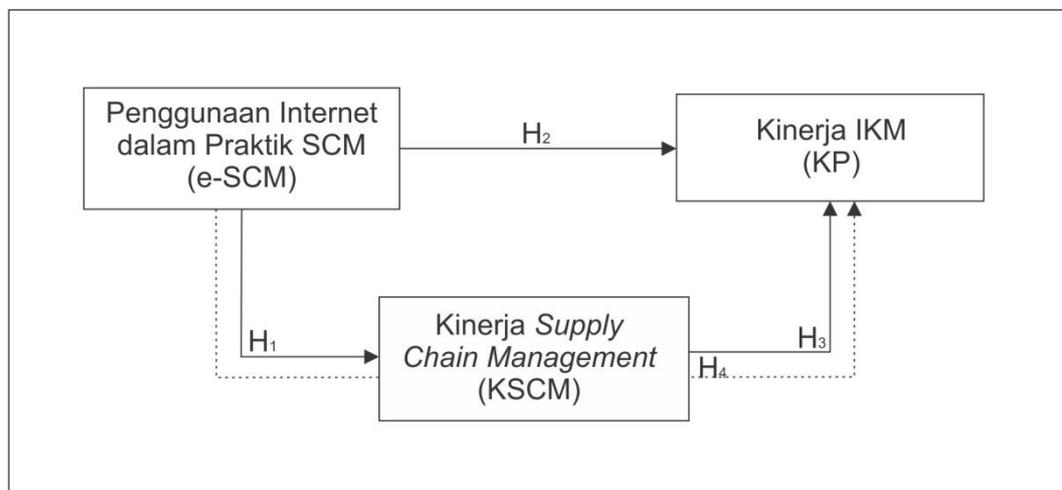
Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel, Sampel dan Metode Analisis	Kesimpulan
<p>Regina Suharto dan Devie (2011) “Analisis Pengaruh <i>Supply Chain Management</i> Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan”</p>	<p>Variabel: SCM menjadi variabel independen sedangkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan menjadi variabel dependen. SCM diukur dengan tiga indikator yaitu <i>strategic supplier partnership</i>, <i>customer relationship</i>, dan <i>information sharing</i></p> <p>Keunggulan bersaing diukur dengan lima indikator, yaitu harga, kualitas, <i>delivery dependability</i>, inovasi produk, dan <i>time to market</i>.</p> <p>Kinerja perusahaan diukur dengan dua indikator, yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional.</p> <p>Sampel: manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang menerapkan SCM di Surabaya dan telah bekerja minimal satu tahun.</p> <p>Metode Analisis: SEM (<i>structural equation modeling</i>) dengan menggunakan PLS (<i>partial least square</i>)</p>	<p>SCM berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan manufaktur yang ada di Surabaya.</p> <p>Penerapan SCM yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik kinerja keuangan maupun kinerja operasional.</p> <p>Keunggulan bersaing perusahaan yang meningkat akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.</p>
<p>Desi Ariani dan Bambang Munas Dwiyanto (2013) “Analisis Pengaruh <i>Supply Chain Management</i> Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi</p>	<p>Variabel: kinerja SCM sebagai variabel dependen. Sementara variabel independen terdiri dari <i>information sharing</i>, <i>long-term relationship</i>, <i>cooperation</i>, dan <i>process integration</i>. Kinerja perusahaan telah dijelaskan secara teoritis sebagai akibat dari kinerja</p>	<p><i>Information sharing</i>, <i>long term relationship</i>, <i>cooperation</i>, dan <i>process integration</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja <i>supply chain</i></p>

<p>Pada Industri Kecil dan Menengah Makanan Olahan Khas Padang Sumatera Barat)</p>	<p>SCM yang baik.</p> <p>Sampel: Industri Kecil dan Menengah di Kota Padang yang bergerak di bidang produksi olahan makanan</p> <p>Metode Analisis: Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda</p>	<p><i>management</i>. Jika perusahaan ingin berkinerja dengan baik maka harus menerapkan strategi seperti <i>supply chain management</i> dengan memperhatikan empat faktor diatas.</p>
<p>Lisda Rahmasari (2011) "Pengaruh <i>Supply Chain Management</i> Terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Industri Kreatif di Provinsi Jawa Tengah)"</p>	<p>Variabel: kinerja SCM sebagai variabel independen yang diukur dengan empat indikator, yaitu kualitas waktu, biaya, dan fleksibilitas. Sedangkan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan merupakan variabel dependen. Keunggulan bersaing diukur dengan <i>delivery dependability</i>, inovasi produk, <i>time to market</i>. Sementara kinerja perusahaan diukur dengan kinerja finansial, kepuasan pelanggan, dan <i>cost effectiveness</i>.</p> <p>Sampel: pengambilan sampel dilakukan dua kali. Pertama, industri kreatif di Jawa Tengah untuk pemodelan. Kedua, pengusaha industri kreatif di Jawa Tengah untuk pengukuran model.</p> <p>Metode Analisis: penelitian ini dibagi dalam dua periode, yaitu pemodelan dan pengujian model. Pada tahapan pengujian model dilakukan analisis jalur (<i>Path Analysis</i>) menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)</p>	<p>Praktik <i>supply chain management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.</p> <p>Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.</p>

Sumber: Suharto & Devie (2013); Ariani & Dwiyanto (2013); dan Rahmasari (2011)

2.2 Kerangka Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif yang menghubungkan tiga konstruk (variabel) yaitu penggunaan internet dalam praktik *SCM* (*e-SCM*), kinerja *SCM*, dan kinerja perusahaan. *e-SCM* merupakan konstruk eksogen (variabel independen). Sedangkan kinerja *SCM* dan kinerja industri merupakan konstruk endogen (variabel dependen). Tiga konstruk tersebut dihubungkan satu sama lain untuk disoal hubungannya sebagai rumusan penelitian. Rumusan masalah penelitian meliputi pengaruh *e-SCM* terhadap kinerja *SCM*, pengaruh *e-SCM* terhadap kinerja industri, dan pengaruh kinerja *SCM* terhadap kinerja industri, serta efek mediasi kinerja *SCM* di antara *e-SCM* dan kinerja perusahaan. Gambar 2.6 merupakan kerangka penelitian.



Gambar 2.6. Kerangka Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah karena hanya didasarkan pada teori yang relevan dan diuji dengan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2003:70).

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan sebelumnya dan studi teoritis, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Penggunaan internet dalam dalam praktik SCM yang meliputi *strategic supplier partnership*, *customer relationship*, dan *information sharing* berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja SCM pada IKM di Makassar.
2. Penggunaan internet dalam dalam praktik SCM yang meliputi *strategic supplier partnership*, *customer relationship*, dan *information sharing* berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja IKM di Makassar.
3. Kinerja *supply chain management* berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kinerja IKM di Makassar.
4. Kinerja *supply chain management* memberi efek mediasi antara penggunaan internet dalam praktik *supply chain management* dan kinerja perusahaan.