

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Paradigma dibidang usaha secara modern telah mengalihkan fokus persaingan dari perusahaan independen ke jaringan bisnis seperti rantai pasokan. Di era persaingan baru di antara jaringan bisnis ini, fungsi perusahaan sudah berganti dari entitas manufaktur yang menyuplai perusahaan dalam negeri ke pasar yang global yang beroperasi dengan perusahaan dalam negeri (Rudberg dan Olhager, 2003; Li dan Whang, 2007). Untuk bisa menang, atau bahkan bertahan, di lingkungan baru ini - untuk memiliki produk yang tersedia pada saat yang tepat begitu juga di tempat yang tepat - perusahaan harus tetap kompetitif. Ini adalah tantangan yang sulit bagi masing-masing perusahaan, yang seringkali kekurangan sumber daya atau kompetensi yang dibutuhkan untuk tugas tersebut. Sekarang lebih dari sebelumnya, oleh karena itu, penting bagi perusahaan individual untuk bekerja sama mengembangkan sumber daya inti dengan manajemen rantai pasokan (*SCM-Supply Chain Management*).

Manajemen rantai pasokan mencakup berbagai praktik yang dilakukan dalam sebuah organisasi untuk mencapai dan memaksimalkan efektivitas dengan mengelola pergerakan bahan jadi, bantuan, dan laporan dari titik awal ke titik pemakaian melalui serangkaian organisasi yang terhubung secara langsung dalam

rantai. Kegiatan tersebut meliputi kemitraan pemasok strategis, hubungan pelanggan, berbagi informasi, kualitas informasi, dan penundaan (Li et al., 2006). Tujuan dari praktik ini adalah untuk meningkatkan keunggulan dan kinerja SCM yang kompetitif (Stonebraker dan Liao, 2004). Untuk mencapai pengelolaan SCM yang efektif, perusahaan yang terlibat dalam usaha semacam itu harus mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan ini untuk memastikan tidak hanya strategi manajemen yang efektif, namun juga kualitas layanan dan keuntungan perusahaan.

Sebagian besar penelitian yang berfokus pada manajemen rantai pasokan sudah terjadi di negara ekonomi maju misalnya Amerika Serikat dan Australia. Hanya sedikit penelitian yang telah dilakukan di Asia, khususnya di Indonesia. Sebagai negara kepulauan, Indonesia memiliki isu geografis yang mengintensifkan tantangan untuk bersaing dengan sukses di ekonomi global saat ini melalui keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja perusahaan (Anatan, 2014). Tantangan ini meluas ke manajemen rantai pasokan di lingkungan yang membuat perusahaan-perusahaan Indonesia menghadapi pesaing yang berhasil memperluas pasar mereka terlepas dari batas-batas geografis antara pulau, provinsi, wilayah, dan bahkan negara-negara (Anatan, 2012).

Di era baru jaringan bisnis, perusahaan yang sukses tidak bisa lagi mengandalkan kemampuan bisnis tunggal, namun harus mampu dan mau berkolaborasi dengan perusahaan lain melalui jalur yang saling berhubungan. Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk penelitian yang berfokus pada peran strategis manajemen rantai pasokan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif

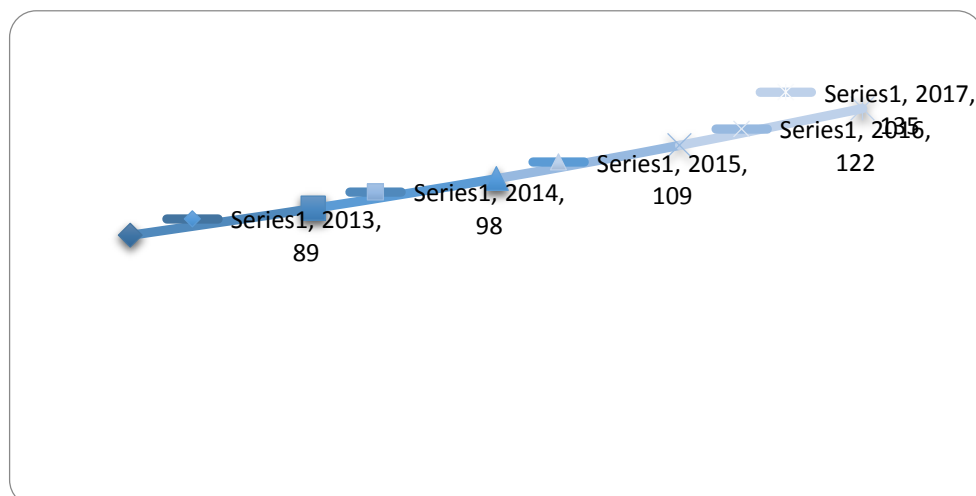
Terlepas dari meningkatnya perhatian yang diberikan pada SCM, literatur belum dapat menawarkan banyak panduan untuk membantu praktik SCM (Cigolini et al., 2015). Hal ini disebabkan oleh interdisipliner dari SCM, kebingungan konseptual, dan konsep evolusi konsep SCM. Tidak ada definisi SCM yang umum diterima dalam literatur (Feldmann dan Muller, 2003). Konsep SCM telah dilibatkan dari dua jalur yang terpisah: pembelian dan manajemen persediaan, dan manajemen transportasi dan logistik (Tan et al., 1998). Menurut perspektif pembelian dan penyediaan manajemen, SCM identik dengan integrasi basis pasokan yang berevolusi dari fungsi pembelian dan material tradisional. Dalam perspektif manajemen transportasi dan logistik, SCM identik dengan sistem logistik terpadu, dan karenanya berfokus pada pengurangan persediaan baik di dalam maupun di seluruh organisasi di rantai pasokan. Akhirnya, kedua perspektif ini berevolusi menjadi SCM terpadu yang mengintegrasikan semua aktivitas di sepanjang keseluruhan rantai pasokan (Li et al., 2006).

Riset ini menjadi pengembangan dari riset Li et al. (2006) yang meneliti hubungan antara SCM terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan melihat pengaruhnya terhadap kinerja bisnis. Studi ini meneliti pengrajin tahu Magelang yang tergabung dalam KUB Tahu “Usaha Abadi”. KUB Tahu “Usaha Abadi” yang merupakan wadah para pengrajin tahu di Magelang juga menyediakan bantuan modal berupa kedelai sebagai bahan baku pembuatan tahu di Kota Magelang. Para pengrajin tahu membeli kedelai di KUB ini dengan cara dihutang dan belum pasti mengangsurnya. Namun pengelola KUB menerapkan sistem pengangsuran yang jelas. Oleh karena itu bantuan modal

bahan baku berupa kedelai akan diberikan kepada pengrajin apabila memiliki catatan baik dalam pengangsuran pembayaran kedelai. Jika pengrajin diketahui memiliki catatan yang kurang baik maka KUB tidak memberikan bantuan modal bahan baku kedelai tersebut. Dikarenakan adanya sistem yang diberlakukan oleh KUB, maka para pengrajin tahu lebih memilih membeli kedelai pada penjual tahu yang ada di pasaran, dengan modal saling kenal dan saling percaya saja. Selain itu juga pengrajin tahu mencari supplier pedagang kedelai yang bisa dihutang dan satu pengrajin dapat memiliki banyak supplier pedagang kedelai.

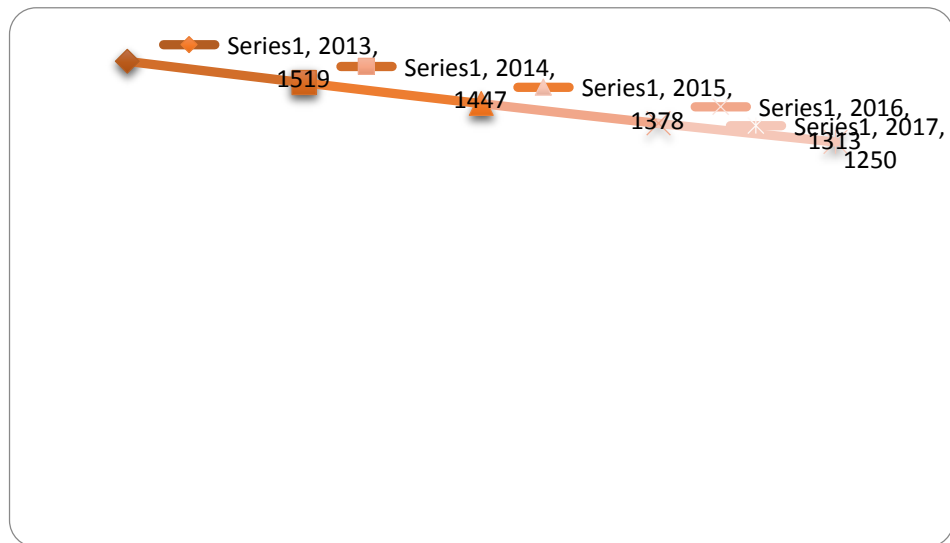
Berdasarkan data yang diperoleh dari KUB Tahu “Usaha Abadi” terdapat fenomena bahwa jumlah pengrajin tahu naik. Tetapi dari tahun ke tahun jumlah produksi tahu dan penjualan menurun dari tahun ke tahun, seperti digambarkan dengan grafik berikut.

**Gambar 1.1. Kenaikan Jumlah Pengrajin Tahu Tiap Tahun (ton)**



Sumber: KUB Tahu “Usaha Abadi” (2018)

**Gambar 1.2. Penurunan Jumlah Produksi Tahu Tiap Tahun (ton)**



Sumber: KUB Tahu “Usaha Abadi” (2018)

**Tabel 1.1. Penurunan Jumlah Produksi Tahu Tiap Tahun (ton)**

Tahun	Produksi Tahu (ton)	Penurunan
2013	1.519	
2014	1.447	-4,740%
2015	1.378	-4,768%
2016	1.313	-4,717%
2017	1.250	-4,798%

Sumber: KUB Tahu “Usaha Abadi” (2018)

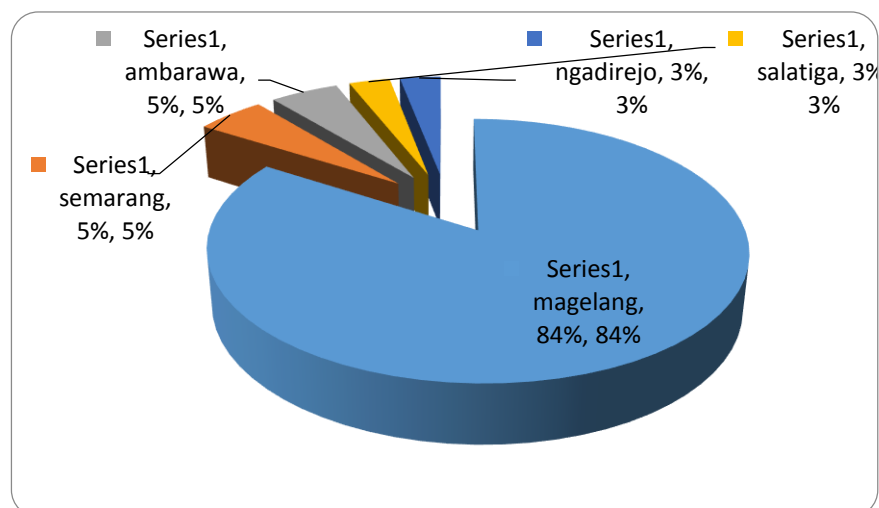
Jumlah produksi tahu tiap tahun semakin lama semakin banyak tingkat penurunannya. Dari turun 4,740% di tahun 2014 menjadi turun 4,798% di tahun 2017. Hal ini senada dengan penurunan jumlah penjualan tahu tiap tahun semakin lama juga semakin banyak tingkat penurunannya. Dari turun 5% di tahun 2014 menjadi turun 5,88% di tahun 2017. Hal ini diakibatkan karena pedagang tahu menekan harga jual tahu dari pengrajin tahu sehingga pengrajin tahu menurunkan jumlah produksi dan penjualan dari tahun ke tahun.

**Tabel 1.2. Penurunan Jumlah Penjualan Tahu Tiap Tahun (ton)**

Tahun	Penjualan Tahu (ton)	Penurunan
2013	1.000	
2014	950	-5,00%
2015	900	-5,26%
2016	850	-5,56%
2017	800	-5,88%

Sumber: KUB Tahu “Usaha Abadi” (2018)

Dalam penelitian ini, praktik SCM diteliti yaitu *strategic supplier partnership*, *customer relationship* dan *level of information sharing*, dalam hubungannya ke *competitive advantage* dan kinerja bisnis serta pengaruh *competitive advantage* ke kinerja bisnis. *Strategic supplier partnership* dalam penelitian ini merupakan hubungan antara pengrajin tahu dengan suppliernya yaitu pedagang kedelai. Sementara *customer relationship* dalam penelitian ini merupakan hubungan antara pengrajin tahu dengan pedagang tahu. Terakhir, *level of information sharing* merupakan hubungan antara pengrajin tahu dengan sesama pengrajin tahu.

**Gambar 1.3. Area Penjualan Produk Sentra Pengrajin Tahu Magelang**

Sumber: KUB Tahu “Usaha Abadi” (2018)

Grafik di atas adalah area penjualan produk sentra pengrajin tahu Magelang. Sebanyak 84% area penjualan berada di Magelang, sementara sisanya tersebar di Semarang, Ambarawa, Salatiga dan Ngadirejo.

Selain itu permasalahan dalam penelitian ini adalah adanya inkonsistensi hasil penelitian yang dirangkum dalam tabel *research gap* di bawah ini.

**Tabel 1.3. Research Gap, Penelitian, dan Temuan**

<b>Issue</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Temuan</b>	<b>Research Gap</b>
Hubungan <i>strategic supplier partnership</i> terhadap <i>competitive advantage</i>	Vencataya et al. (2016)	<i>Strategic supplier partnership</i> berpengaruh positif terhadap <i>competitive advantage</i>	Terdapat perbedaan hasil yang kontradiktif pengaruh <i>strategic supplier partnership</i> terhadap <i>competitive advantage</i> .
	Jie et al. (2013)	<i>Strategic supplier partnership</i> tidak berpengaruh terhadap <i>competitive advantage</i>	
Hubungan <i>customer relationship</i> terhadap <i>competitive advantage</i>	Kushwaha dan Barman (2014)	<i>Customer relationship</i> berpengaruh positif terhadap <i>competitive advantage</i>	Terdapat perbedaan hasil yang kontradiktif pengaruh <i>customer relationship</i> terhadap <i>competitive advantage</i> .
	Jie et al. (2013)	<i>Customer relationship</i> tidak berpengaruh terhadap <i>competitive advantage</i>	
Hubungan <i>level of information sharing</i> terhadap <i>competitive advantage</i>	Muhammad et al. (2013)	<i>Level of information sharing</i> berpengaruh positif terhadap <i>competitive advantage</i>	Terdapat perbedaan hasil yang kontradiktif pengaruh <i>level of information sharing</i> terhadap <i>competitive advantage</i> .
	Jie et al. (2013)	<i>Level of information sharing</i> tidak berpengaruh terhadap <i>competitive advantage</i>	
Hubungan <i>competitive advantage</i> terhadap <i>business performance</i>	Anatan (2014)	<i>Competitive advantage</i> berpengaruh positif terhadap <i>business performance</i>	Terdapat perbedaan hasil yang kontradiktif pengaruh <i>competitive advantage</i> terhadap kinerja bisnis.
	Shin et al. (2000)	<i>Competitive advantage</i> tidak berpengaruh terhadap <i>business performance</i>	

Hubungan <i>strategic supplier partnership</i> terhadap <i>business performance</i>	Spina et al. (2015)	<i>Strategic supplier partnership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>business performance</i>	Terdapat perbedaan hasil yang kontradiktif pengaruh <i>strategic supplier partnership</i> terhadap <i>business performance</i> .
	Jie et al. (2013)	<i>Strategic supplier partnership</i> tidak berpengaruh terhadap <i>business performance</i>	
Hubungan <i>customer relationship</i> terhadap <i>business performance</i>	Kimechwa (2015)	<i>Customer relationship</i> berpengaruh positif terhadap <i>business performance</i>	Terdapat perbedaan hasil yang kontradiktif pengaruh <i>customer relationship</i> terhadap <i>business performance</i> .
	Jie et al. (2013)	<i>Customer relationship</i> tidak berpengaruh terhadap <i>business performance</i>	
Hubungan <i>level of information sharing</i> terhadap <i>business performance</i>	Mwale (2014)	<i>Level of information sharing</i> berpengaruh positif terhadap <i>business performance</i>	Terdapat perbedaan hasil yang kontradiktif pengaruh <i>level of information sharing</i> terhadap <i>business performance</i> .
	Jie et al. (2013)	<i>Level of information sharing</i> tidak berpengaruh terhadap <i>business performance</i>	

Sumber: Data primer diolah (2018)

Dalam melihat hubungan *strategic supplier partnership* terhadap *competitive advantage*, masih terdapat *research gap* antara penelitian Vencataya et al. (2016) dan Jie et al. (2013). Dalam melihat hubungan *customer relationship* terhadap *competitive advantage*, masih terdapat *research gap* antara penelitian Kushwaha dan Barman (2014) dan Jie et al. (2013). Dalam melihat hubungan *level of information sharing* terhadap *competitive advantage*, masih terdapat *research gap* antara penelitian Muhammad et al. (2013) dan Jie et al. (2013). Dalam melihat hubungan *competitive advantage* terhadap *business performance*, masih terdapat *research gap* antara penelitian Anatan (2014) dan Shin et al. (2000). Dalam melihat hubungan *strategic supplier partnership* terhadap *business performance*, masih



terdapat *research gap* antara penelitian Spina et al. (2015) dan Jie et al. (2013). Dalam melihat hubungan *customer relationship* terhadap *business performance*, masih terdapat *research gap* antara penelitian Kimechwa (2015) dan Jie et al. (2013). Dalam melihat hubungan *level of information sharing* terhadap *business performance*, masih terdapat *research gap* antara penelitian Mwale (2014) dan Jie et al. (2013).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Studi ini menjadi pengembangan dari studi yang dilakukan oleh Li et al. (2006) yang meneliti hubungan antara SCM terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan melihat pengaruhnya terhadap kinerja bisnis (*business performance*). Dari hasil wawancara di awal, permasalahan studi ini adalah adanya fenomena bahwa jumlah pengrajin tahu di Sentra Pengrajin Tahu Magelang meningkat tetapi jumlah produksi tahu dan penjualan menurun dari tahun ke tahun. Hal ini diakibatkan karena pedagang tahu (yang membeli tahu dari pengrajin tahu) menekan harga jual tahu dari pengrajin tahu sehingga pengrajin tahu menurunkan jumlah produksi dan penjualan juga kian menurun dari tahun ke tahun. Selain itu juga pengrajin tahu mencari supplier pedagang kedelai yang bisa dihutang dan satu pengrajin dapat memiliki banyak supplier pedagang kedelai.

Dalam penelitian ini, praktik SCM diteliti per indikator yaitu *strategic supplier partnership*, *customer relationship* dan *level of information sharing*, dalam hubungannya ke *competitive advantage* dan kinerja bisnis serta pengaruh *competitive advantage* ke kinerja bisnis. *Strategic supplier partnership* dalam

penelitian ini merupakan hubungan antara pengrajin tahu dengan supliernya yaitu pedagang kedelai. Sementara *customer relationship* dalam penelitian ini merupakan hubungan antara pengrajin tahu dengan pedagang tahu. Terakhir, *level of information sharing* merupakan hubungan antara pengrajin tahu dengan sesama pengrajin tahu.

Dari *research gap* terdapat hasil penelitian yang tidak konsisten antara variabel praktik SCM dalam hubungannya ke keunggulan bersaing dan kinerja bisnis serta pengaruh keunggulan bersaing ke kinerja bisnis. Menurut *research gap* dan masalah studi di atas, maka dapat diambil beberapa pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Apakah *strategic supplier partnership* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*?
2. Apakah *customer relationship* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*?
3. Apakah *level of information sharing* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*?
4. Apakah *competitive advantage* berpengaruh positif terhadap *business performance*?
5. Apakah *strategic supplier partnership* berpengaruh positif terhadap *business performance*?
6. Apakah *customer relationship* berpengaruh positif terhadap *business performance*?
7. Apakah *level of information sharing* berpengaruh positif terhadap *business*

*performance?*

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

- 1 Menganalisis pengaruh *strategic supplier partnership* terhadap *competitive advantage*.
- 2 Menganalisis pengaruh *customer relationship* terhadap *competitive advantage*.
- 3 Menganalisis pengaruh *level of information sharing* terhadap *competitive advantage*.
- 4 Menganalisis pengaruh *competitive advantage* terhadap *business performance*.
- 5 Menganalisis pengaruh *strategic supplier partnership* terhadap *business performance*.
- 6 Menganalisis pengaruh *customer relationship* terhadap *business performance*.
- 7 Menganalisis pengaruh *level of information sharing* terhadap *business performance*.

### 1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah:

1. Untuk para pengrajin tahu, penelitian ini diharapkan bisa menambahkan sumbangan pemikiran yang menyangkut manajemen SCM, *competitive advantage*, dan *business performance*. Sehingga dapat mengatasi hambatan yang muncul saat produksi tahu.
2. Untuk penelitian seterusnya, penelitian ini diharapkan untuk acuan empiris penelitian sejenis tentang manajemen rantai pasokan, keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis.

