

DIMENSI KOMPETITIF LINGKUNGAN RANTAI PASOKAN UPAYA MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING UMKM DI MALANG

Sri Wahjuni Latifah¹, Uci Yuliati²

¹Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Malang

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Malang
sriwahjuni@umm.ac.id, uci.yuliati@yahoo.com

Abstrak. Penelitian tentang dimensi kompetitif lingkungan rantai pasokan di Malang dilakukan pada empat puluh (40) UMKM yang bergerak di bidang produksi makanan dan minuman seperti kripik tempe, kripik buah, dodol buah, manisan buah, sirup buah, bakery dan makanan olahan seperti frozen food. Tujuan penelitian adalah mengetahui faktor kompetitif lingkungan internal dan eksternal rantai pasokan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Faktor lingkungan internal meliputi **inovasi, intellectual knowledge, best practice, internationalisation** dan kebijakan ekonomi. Sedangkan faktor lingkungan eksternal terdiri dari persaingan tradisional, pendatang baru, produk pengganti, biaya produksi dan model pemasaran online. Keunggulan kompetitif diukur dengan deferensiasi produk, keyakinan konsumen terhadap produk dan kepuasan konsumen terhadap produk. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner, dan wawancara kepada manajer, karyawan, konsumen dan pengurus asosiasi. Teknik analisis data dilakukan dengan deskriptif kualitatif. Sebelumnya data diuji kualitasnya melalui uji validitas, uji reliabilitas dan uji fit model. Selanjutnya data dianalisis dengan Regresi linear berganda dan uji hipotesisnya diuji dengan uji t. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan internal tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif dan faktor lingkungan eksternal berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: Dimensi lingkungan, UMKM, keunggulan kompetitif.

Abstract. Research on the competitive environment the supply chain dimension in Malang was conducted on forty (40) the Small Medium Enterprises (SMEs) engaged in the production of foods and beverages such as make tempe, to make fruit, candied fruit, dodol fruit, fruit syrup, bakery and processed foods such as frozen foods. The purpose of this study is to determine the competitive dimension factor of the environment to improve the performance of SMEs in Malang so that it can be used to achieve competitive advantage. Variable dimensions of internal environment include innovation, intellectual knowledge, best practice and internationalization of economic policy. While the dimensions of the external environment consists of traditional rivalries, the newcomer, substitute products, the production costs of dam model of online marketing. SMEs a competitive advantage is excellence through deferensiasi products, consumer confidence towards products and consumer satisfaction towards products. Data were collected by quetionary, and interview to manager of SME, employees, consumer and management of association of SMEs. Data analysis teqnique used descriptive qualitative. Previously the data in the quality test through the validity test, reliability test and fit model test and Regression Analysis. The results showed that the dimensions of the internal environment has no effect against a competitive advantage and the dimensions of the external environment to a competitive advantage.

Keywords: Environmental dimension, SME, competitive advantage

PENDAHULUAN

Berdirinya sebuah perusahaan memiliki berbagai tujuan, baik tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek. Tujuan jangka panjang berkaitan dengan pembangunan berkelanjutan (*sustainability development*) dan tujuan jangka pendek berkaitan dengan pencapaian laba. Sementara ini perkembangan pasar global membutuhkan strategi bisnis

menyesuaikan preferensi konsumen dengan realitas rantai pasokan yang kompleks. Strategi keberlanjutan dengan memenuhi kebutuhan *stockholders*, karyawan serta pemenuhan faktor lingkungan merupakan keputusan penting bagi manajemen.

Seperti diketahui bahwa perusahaan terhubung dengan unsur-unsur lingkungannya melalui aliran sumber daya lingkungan (*environmental resources flow*). Beberapa

sumber daya mengalir lebih sering daripada sumber daya lain (McLeod dan Schell, 2008:32). Aliran-aliran yang umum terjadi meliputi aliran informasi dari customer, aliran barang kepada customer, aliran kepada pemegang saham, aliran bahan dari pemasok. Aliran yang jarang terjadi adalah aliran uang kepada pemerintah, aliran pengembalian barang (*return*) kepada pemasok. Jalur yang memfasilitasi aliran sumber daya fisik dari pemasok kepada perusahaan dan selanjutnya kepada pelanggan disebut rantai pasokan (*supply chain*). Aliran sumber daya melalui rantai pasokan harus dikelola untuk memastikan bahwa aliran tersebut terjadi dengan cara yang tepat waktu dan efisien, proses ini dikenal manajemen rantai pasokan (*supply chain management*).

Dari pandangan produsen, proses operasi dan rantai pasokan merupakan proses transformasi input menjadi output. Dengan demikian aktivitas ini dapat dikategorikan meliputi: perencanaan, pencarian sumber daya, pembuatan, pendistribusian dan pengembalian. Oleh karena itu perlu dipahami pihak-pihak yang berperan dalam mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu rantai pasokan yang khas pada sebuah perusahaan. Misalnya Rumah sakit, persediaan obat biasanya dikirim setiap hari. Untuk itu perlu koordinasi antara perusahaan obat, pengoperasian gudang Rumah Sakit, layanan pengantaran obat lokal, penerimaan dan tentu saja pasien perlu dijadwalkan. Pengaturan aktivitas ini merupakan hal penting yang dapat memberikan pelayanan berkualitas (Jacobs dan Chase, 2015).

Perusahaan yang memiliki tujuan jangka panjang tentu memiliki strategi untuk memenangkan persaingan (*competitive advantage*). Perusahaan yang memiliki kinerja lebih baik dibanding pesaingnya, dianggap memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Beberapa hal yang mempengaruhi keunggulan kompetitif menurut (Laudon & Laudon, 2003) adalah pesaing tradisional, pendatang baru di pasar, produk dan jasa pengganti. Pelanggan dan pemasok. Sedangkan strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah biaya yang rendah, diferensiasi produk, fokus pada ceruk pasar tertentu dan memperkuat keakraban dengan pelanggan dan pemasok. Disisi lain, Usaha Kecil Mikro dan Menengah (UMKM)

dalam perekonomian nasional memiliki peran yang sangat penting dan strategis. Kondisi tersebut dapat dilihat dari berbagai data empiris yang mendukung bahwa eksistensi UMKM cukup dominan dalam perekonomian Indonesia, industri kecil memiliki peranan cukup besar dalam sektor perekonomian di Indonesia dilihat dari jumlah unit usaha, daya serap terhadap tenaga kerja dan mendukung pendapatan rumah tangga (Marbun, 1993:4).

Secara nasional, tercatat bahwa jumlah UMKM mencapai 44,69 atau 99,9% dari jumlah total unit usaha. Potensi yang besar dalam penyerapan tenaga mencapai 77,68 juta tenaga kerja atau 96,77% dari total angkatan kerja yang bekerja. Kontribusi UMKM dalam pembentukan PDB yang signifikan yakni sebesar 54,22% dari total PDB (Dita, 2007). Demikian juga pengusaha kecil dan menengah di Malang Raya Jawa Timur. Misal Kota Batu, dengan wilayah cukup kecil sekitar 200 km² memiliki UMKM yang banyak, hampir 14.000 UMKM. Jenis UMKM tersebut bervariasi mulai dari makanan, minuman, jasa dan industri handycraft. Dari 14.000 UMKM tersebut enam puluh persennya (60%) adalah bergerak dalam bidang makanan dan minuman hasil olahan buah, seperti sari apel, sari jambu, jenang apel, kripik nangka, kripik buah dan sejenisnya. Jika ditinjau dari aspek pemasaran, rata-rata 68% penjualan lokal dan sisanya penjualan ke luar kota. Sedangkan penyerapan tenaga kerja pada setiap UMKM rata-rata menyerap 14 orang dari penduduk setempat. Meskipun penjualan lebih banyak di daerah sekitar, namun terbukti UMKM ini dapat mencapai penjualan yang besar (Latifah, 2013).

Sebagaimana dijelaskan dalam Laudon dan Laudon (2003) bahwa sebuah sistem informasi yang menyeluruh akan membantu menyediakan solusi masalah dalam lingkungan bisnis. Dimensi sistem informasi meliputi sistem manajemen dan organisasi, teknologi dan pengetahuan yang dalam penelitian ini disebut faktor internal. Sedangkan faktor lain yang disebut faktor eksternal meliputi: pemasok, pesaing, pemegang saham dan badan pembuat peraturan. Manajemen harus mengelola sumber daya lingkungan tersebut untuk dapat membantu pemecahan masalah sehingga dapat mencapai tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Secara spesifik terdapat enam (6) tujuan bisnis strategis yang mendorong perusahaan untuk berinvestasi pada sistem informasi, yaitu: kinerja operasional yang memuaskan, produk, layanan, model bisnis baru, keakraban dengan pemasok dan pelanggan, peningkatan kualitas keputusan, peningkatan daya saing dan mempertahankan eksistensinya.

Berdasarkan uraian di atas perlu dilakukan kajian sistem informasi untuk UMKM di Malang dalam upaya mengetahui bagaimana dimensi lingkungan yang mempengaruhi dan dapat digunakan sebagai perangkat untuk meningkatkan kinerja yang selanjutnya dapat memperoleh keunggulan bersaing kompetitif. Perusahaan dianggap mencapai keunggulan bersaing jika melakukan sesuatu yang lebih baik dari pesaing, membayar lebih murah untuk produk yang lebih bagus, respon cepat dan terkini untuk terhadap pelanggan dan pemasok dan pada akhirnya dapat meningkatkan penjualan dan laba yang tidak bisa dikikuti oleh pesaing. Hal-hal yang mempengaruhi keunggulan kompetitif menurut (Laudon dan Laudon, 2003) adalah: pesaing tradisional, pendatang baru di pasar, produk dan jasa pengganti. Pelanggan dan pemasok. Sedangkan strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah: Biaya yang rendah, diferensiasi produk, fokus pada ceruk pasar tertentu dan memperkuat keakraban dengan pelanggan dan pemasok

Dari uraian di atas dirumuskan masalah penelitian ini adalah : Apakah lingkungan internal yang diproksikan dengan inovasi, intelektual knowledge, best practice dan kebijakan ekonomi mempengaruhi keunggulan kompetitif UMKM di Malang? Dan apakah lingkungan eksternal yang diproksikan dengan persaingan tradisional pendatang baru dan produk pengganti mempengaruhi keunggulan kompetitif UMKM di Malang?

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Sebuah perusahaan adalah suatu sistem fisik yang dikelola melalui penggunaan sistem virtual dan merupakan suatu sistem terbuka yang berhadapan dengan lingkungannya. Unsur-unsur lingkungan adalah individu atau organisasi yang berada diluar perusahaan

dan memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung atas perusahaan. Unsur lingkungan meliputi: pemasok (*vendor*), pelanggan (*customer*), serikat pekerja, komunitas keuangan, pemegang saham, pesaing, pemerintah dan masyarakat global (McLeod dan Schell, 2008:32). Perusahaan terhubung dengan unsur-unsur lingkungannya melalui aliran sumber daya lingkungan (*environmental resources flow*). Beberapa sumber daya mengalir lebih sering daripada sumber daya lain. Aliran-aliran yang umum terjadi meliputi aliran informasi dari *customer*, aliran barang kepada *customer*, aliran kepada pemegang saham, aliran bahan dari pemasok. Aliran yang jarang terjadi adalah aliran uang kepada pemerintah, aliran pengembalian barang (*retur*) kepada pemasok. Jalur yang memfasilitasi aliran sumber daya fisik dari pemasok kepada perusahaan dan selanjutnya kepada pelanggan disebut rantai pasokan (*supply chain*). McLeod dan Schell (2008:33) menjelaskan bahwa "Aliran sumber daya melalui rantai pasokan harus dikelola untuk memastikan bahwa aliran tersebut terjadi dengan cara yang tepat waktu dan efisien, proses ini dikenal manajemen rantai pasokan (*supply chain management*)". Manajemen rantai pasokan terdiri dari aktivitas-aktivitas berikut: meramalkan permintaan pelanggan, membuat jadwal produksi, menyiapkan jaringan transportasi memesan persediaan pengganti dari pemasok, menerima persediaan dari pemasok, mengelola persediaan, melakukan produksi, melakukan transportasi sumber daya kepada pelanggan dan melacak aliran sumber daya dari pemasok di dalam perusahaan dan kepada pelanggan.

Hampir disetiap industri ditemukan beberapa perusahaan yang memiliki kinerja lebih baik dibandingkan perusahaan lainnya. Selalu ada perusahaan yang memiliki kinerja luar biasa. Perusahaan yang memiliki kinerja lebih baik dibanding pesaingnya, dianggap memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Hal-hal yang mempengaruhi keunggulan kompetitif menurut Laudon dan Laudon (2003) adalah: pesaing tradisional, pendatang baru di pasar, produk dan jasa pengganti. Pelanggan dan pemasok. Sedangkan strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah: Biaya yang

rendah, diferensiasi produk, fokus pada ceruk pasar tertentu dan memperkuat keakraban dengan pelanggan dan pemasok.

Berkaitan dengan industri kecil, mempunyai ciri-ciri berdasarkan keterampilan yang bersifat turun-temurun dan tradisional. Sedangkan teknologi yang digunakan adalah teknologi tepat guna yang terbatas. Industri kecil dan kerajinan rumah tangga mempunyai beberapa keuntungan dibandingkan industri besar, yaitu memiliki sejumlah fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang sulit dilakukan pada industri besar tidak tergantung pada sumber tenaga dan karena itu dapat terlihat dari krisis energi, pemasaran barang-barang kerajinan tidak begitu terpengaruh resesi ekonomi dunia dan menurunnya intensitas perdagangan internasional serta mempunyai sumberpenghasilan dunia (Rahardjo, Dawam, 1990). Secara garis besar karakteristik industri kecil dapat dijabarkan sebagai berikut: a) unit-unit industri kecil sebagian besar merupakan unit-unit industri rumah tangga dan kerajinan rakyat dengan jumlah kerajinan rakyat dengan jumlah tenaga kerja terbatas serta pembagian kerja yang longgar, b) sebagian besar berasal dari keluarga sendiri yang kadang-kadang tidak diberi gaji, meskipun diberi upah hubungannya antara pekerja dan pengusaha bersifat sangat tidak resmi, c) teknologi yang digunakan sederhana dan belum dikerjakan secara mekanik/otomatis, d) bahan baku sebagian besar didapatkan dari daerah itu sendiri, e) cara memasarkan barang-barang yang dihasilkan tidak dengan promosi maupun *advertensi* yang sangat diperlukan dalam pengembangan usaha, melainkan melalui perantara, f) mempunyai peranan di dalam memberi nafkah dan meningkatkan pendapatan keluarga, membuka lebih banyak kesempatan kerja dan membantu usaha pemerataan pendapatan, g) pengelolaan usaha asal jalan tanpa pengetahuan manajemen yang baik dan bermacam-macam karakteristik lain yang pada hakekatnya menimbulkan kesulitan dalam memajukan usahanya. Disamping itu industri kecil mempunyai kedudukan *komplementer* terhadap industri besar dan sedang, karena industri kecil menghasilkan produk yang relatif murah dan sederhana, yang biasanya tidak dihasilkan oleh industri besar dan sedang (Saleh, 1985).

Penelitian tentang UKM pangan di

Malang telah dilakukan oleh Latifah(2011). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan UKM pangan tersebut dapat dikatakan cukup tinggi. Wilayah pemasaran meliputi Kota Malang dan sekitarnya sampai wilayah Jawa Timur. Selanjutnya penelitian tentang sistem pemberdayaan masyarakat telah dilakukan oleh peneliti. Penelitian tentang kelompok Usaha Kecil Menengah (UKM) yang dilakukan pada tahun 2011. Hasil penelitian ini adalah bahwa “Sistem Pemberdayaan UKM” di Malang dilakukan dengan mempertimbangkan perbankan sebagai penyedia dana. Penelitian tersebut dilakukan pada tiga puluh empat (34) UKM di Malang dengan berbagai jenis usaha dan produksi diantaranya adalah: kripik tempe dan buah, *catering*, *sovenir*, *handycraft*, agribisnis. Hasilnya adalah: bahwa manajemen perlu mengembangkan sasaran pemasarannya, menetapkan harga jual bersaing sesuai kemasan dan mengembangkan saluran pemasarannya; mempertahankan ciri khas produk mengembangkan berbagai pilihan produk. Sumber daya yang ada di UMKM diikuti sertakan pada pelatihan/pengembangan ketrampilan, tenaga perbankan melakukan pendampingan pada UMKM, Bank membantu inovasi teknologi UKM. Selanjutnya perlu dilakukan kerjasama antara lembaga keuangan, pemerintah dan UKM untuk membantu pada bidang keuangan, produksi dan manajemen (Latifah, 2011).

Penelitian lain tentang UKM di Batu berkaitan dengan strategi inovasi dan daya saing usaha agro industri di Batu memberikan kesimpulan bahwa UKM di Batu terdapat tiga jenis yaitu: makanan, tanaman dan kerajinan dengan karakteristik yang seragam (Waluya, 2007). Penelitian lain tentang analisis motivasi wirausaha tenaga kerja perempuan di Kota Malang memberikan kesimpulan bahwa prestasi dan dominasi menjadi faktor pendorong intense dalam memilih karir berwirausaha (Waluya, 2008).

Penelitian yang dilakukan di India oleh Kumar, Singh dan Shanka, (2015) menemukan faktor sukses dalam penerapan SCM pada UKM di India dan dampaknya terhadap kinerja. Hasil penelitian memberi rekomendasi untuk mengembangkan strategi *supply chain* secara efektif setelah menganalisis lingkungan bisnis dan rencana jangka panjang. Li, Yu dan

Zhao, (2011) juga melakukan penelitian untuk membangun sustainabilitas dan operasional yang efektif pada UKM di China dengan menggunakan *supply chain management*. Li, et.al (2011) menggunakan *restrained-scale* dan *capital-deficiency* tetapi pada waktu yang bersamaan melakukan inovasi untuk mencapai integrasi antar *supply chain partner*, arus kas yang lebih efisien, mempercepat pertumbuhan, dan menjaga keuntungan jangka panjang. Demikian juga penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan UMKM di Bulgaria telah dilakukan oleh Ahmedova (2015), menemukan bahwa faktor-faktor yang diprediksi mempengaruhi keunggulan UMKM adalah *Inovation activity*, *Intellectual property-knowledge*, *Internationalisation*, *Best practice* dan Kebijakan Ekonomi untuk persaingan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *acces financial* dikombinasi dengan implementasi praktik terbaik, stimulasi inovasi, *register intellectual property*, kenaikan pada level internasionalisasi.

Berdasar hasil tersebut maka hipotesis ke-1 penelitian ini adalah: faktor lingkungan internal yang diproksikan dengan inovasi, *intellectual knowledge*, *best practice*, kebijakan ekonomi untuk persaingan mempengaruhi keunggulan kompetitif UMKM

Penelitian tentang Rantai Pasokan untuk UMKM pangan di Malang telah dilakukan oleh (Latifah, 2016). Hasil penelitian menunjukkan bahwa rantai pasokan UMKM pangan di Malang dipengaruhi oleh pelaku ekonomi yang terdiri dari petani, produsen UMKM pangan dan konsumen. Ditemukan bahwa karakteristik pengusaha UMKM didominasi oleh kaum laki-laki dengan tingkat pendidikan rendah namun memiliki pengalaman yang baik. UMKM telah melakukan inovasi produk baru secara berkala. Sedangkan tingkat penjualannya sangat bervariasi mulai lima juta per bulan sampai enam puluh juta per bulan. Jika diamati dari ketersediaan bahan baku apel, ternyata hasil panen petani belum dapat memenuhi jumlah kebutuhan. Demikian juga harga jual apel juga termasuk rendah dibanding harga pasarnya jika ditinjau dari preferensi konsumennya, maka sebenarnya konsumen produk pangan olahan apel ini tergolong rendah. Konsumen hanya membeli produk berdasar kualitas barang dan belum mempertimbangkan faktor lain seperti

harga, lokasi, *store* desain dan *visual* produk sebagaimana faktor ini justru akan menjadi penentu loyalitas pelanggan.

Demikian juga kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi rantai pasokan UMKM yang memproduksi makanan dan minuman berbahan apel di Malang dapat diketahui bahwa faktor perencanaan penjualan, penjadwalan produksi, transportasi pembelian bahan baku dan transportasi penjualan barang dagang tidak mempengaruhi rantai pasokan UMKM, namun faktor lingkungan mempengaruhi rantai pasokan UMKM (Latifah, 2017). Sedangkan dalam Porter (Laudan dan Laudon, 2014) dikatakan bahwa hal-hal yang mempengaruhi keunggulan kompetitif menurut Porter adalah: pesaing tradisional, pendatang baru di pasar, produk dan jasa pengganti.

Hipotesis ke-2 penelitian ini adalah: Faktor eksternal yang diproksikan persaingan tradisional, pendatang baru dan produk pengganti, pemasaran online mempengaruhi keunggulan kompetitif UMKM di Malang.

METODE PENELITIAN

Ruang lingkup penelitian ini adalah UMKM di Malang yang memproduksi makan dan minuman di Malang. Sesuai dengan tujuan penelitian dalam upaya memperoleh pemahaman tentang dimensi lingkungan maka strategi pengambilan responden dengan menggunakan model *purposive*. Pemilihan *sampling* dengan model *purposive* dilakukan dengan *judgment sampling*. Sampel dipilih yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti yaitu UMKM yang pemiliknya mempunyai pengetahuan khusus atau keahlian tentang manajemen UMKM dan telah berdiri lebih dari 2 tahun dengan alasan ada kemungkinan telah melakukan inovasi dan memiliki data yang telah diadministrasi dengan baik. Sedangkan responden penelitian ini adalah manajer UMKM. Berdasarkan *judgment sampling* ini diperoleh empat puluh(40) responden dari empat puluh(40) UMKM di Malang.

Variabel penelitian dikembangkan dari Laudon dan Laudon (2003), Kumar et.al. (2015), Ahmedova (2015) yang terdiri dari dimensi lingkungan internal yang diproksikan dengan inovasi, *intellectual knowledge*, *best*

practice, dimensi lingkungan eksternal diproksikan dengan persaingan tradisional, pendatang baru dan produk pengganti dan keunggulan bersaing diproksikan dengan diferensiasi produk, keyakinan konsumen terhadap produk dan kepuasan konsumen. Semua variabel diukur dengan skala ordinal dari angka 1 sampai 5, dimana angka 5 lebih tinggi nilainya daripada angka 1 demikian seterusnya.

Data penelitian dikumpulkan dengan berbagai metode yaitu: menyebar kuesioner kepada manajer UMKM di Malang. Selanjutnya dilakukan wawancara kepada pihak terkait untuk mengkonfirmasi data dari kuesioner tersebut, yaitu konsumen dan pengurus asosiasi UMKM. Analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Tahap pertama dilakukan uji validitas dan reliabilitas data untuk selanjutnya melakukan pengujian statistik deskriptif. Selanjutnya untuk mengetahui apakah dimensi lingkungan mempengaruhi kinerja UMKM dan selanjutnya akan mempengaruhi keunggulan kompetitif UMKM maka digunakan analisis regresi linear berganda dengan model sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

- a. Dengan Y1: Keunggulan bersaing; X1: inovasi; X2: *intellectual knowledge*; X3: *best practice*; X4: internasionalisation UMKM dan X5: Kebijakan ekonomi untuk persaingan

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

- b. Dengan Y2: Keunggulan bersaing; X1: persaingan tradisional; X2: pendatang baru; X3: produk pengganti; X4: Biaya produksi yang rendah X5: Pemasaran online

Sebelum dilakukan uji regresi linear berganda maka dilakukan pengujian normalitas data dan uji asumsi klasik yang meliputi: uji multikolinearitas dan uji heterokedastisitas. Uji hipotesis dilakukan dengan uji t dengan program SPSS

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara berturut-turut diuraikan hasil perhitungan secara statistik meliputi uji validitas, reliabilitas dan uji asumsi klasik serta hasil analisis regresi linier berganda. Hasil tersebut secara terperinci diuraikan dalam pembahasan sebagai berikut.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2009). Berdasarkan uji validitas pada variabel faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal dengan tingkat signifikansi 5%, dengan kriteria validitas adalah jika R hitung lebih besar dari R tabel maka dapat dikatakan valid. Sebaliknya jika R hitung kurang dari R tabel maka tidak valid. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil R tabel pada $n = 40$ adalah sebesar 0,3044 dan secara keseluruhan diperoleh nilai R hitung lebih besar dengan R tabel, sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel adalah valid. Artinya variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang hendak diteliti. Uji reliabilitas adalah tingkat kebebasan dari variabel *error* sehingga memberikan hasil yang konsisten. Uji reliabilitas menggunakan uji *Conbranch alpha* dimana nilai minimumnya adalah 0,6. Reliabilitas adalah keajegan pengukuran Ghozali (2009) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur item kuesioner yang merupakan indikator peubah atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau ajeg dari waktu ke waktu. Berikut hasil uji reliabilitas faktor internal dan faktor eksternal:

Tabel 1: Reliability Statistics Faktor Internal

Cronbach's Alpha	N of Items
.644	5

Sedangkan hasil Cronbach's Alpha factor eksternal seperti pada table 2.

Tabel 2: Reliability Statistics Faktor Eksternal

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.517	5

Berdasar Tabel 1 dan tabel 2 dapat dilihat bahwa hasil Cronbach's Alpha faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal lebih besar daripada R tabel ($0,644 > 0,3044$ dan $0,517 > 0,344$) sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel yang akan dianalisis adalah *reliable* atau memiliki keajegan (konsisten).

Uji Asumsi Klasik

Tahap pertama dilakukan uji normalitas data. Uji Normalitas dilakukan dengan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dihasilkan tingkat Asym.sig. 0,200 sehingga dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal. Selanjutnya dilakukan pengujian multikolinieritas untuk memastikan apakah sebuah model regresi ada interkorelasi

diantara variabel bebas. Berdasar uji multikolinieritas dapat dinyatakan bahwa semua variabel tidak terjadi multikolinieritas. Selanjutnya dilakukan uji heteroskedastisitas untuk menguji apakah ada ketidaksamaan dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi linear. Apabila asumsi ini tidak terpenuhi maka model regresinya tidak valid sebagai alat peramalan. Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas maka dapat dinyatakan bahwa semua variabel tidak terjadi heteroskedastisitas.

Regresi Linear Berganda

Uji Regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh dimensi lingkungan terhadap kinerja UMKM dan selanjutnya mempengaruhi kompetitif *advantage* UMKM. Berikut hasil pengujian hipotesis.

Model pertama, untuk menguji apakah faktor internal yang meliputi variabel inovasi, *intellectual knowledge*, *best practice*, *internalisation* UMKM dan kebijakan ekonomi untuk persaingan berpengaruh pada keunggulan bersaing UMKM. Berikut hasil analisis regresi model 1:

Tabel 3: Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate
1	.350 ^a	.122	-.007	3.64654

a. Predictors: (Constant), Kebijakan Ekonomi untuk Persaingan, Inovasi UMKM, Best Practice, Internationalisation UKM, Intellectual Knowledge

Berdasarkan tabel 3 dapat dijelaskan bahwa nilai R^2 sebesar 12,2% yang berarti bahwa keunggulan bersaing UMKM adalah keunggulan dalam diferensiasi produk, keyakinan konsumen terhadap produk dan kepuasan konsumen dapat dijelaskan oleh variasi faktor lingkungan yang terdiri dari: variabel inovasi, *intellectual knowledge*, *best practice*, *internalisation* UMKM dan kebijakan ekonomi untuk persaingan sebesar 12,2% sedangkan sisanya yang sebesar 87,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Selanjutnya berikut hasil pengujian hipotesis 1 ditunjukkan tabel 4 berikut ini:

Tabel 4: ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	62.992	5	12.598	.947	.463 ^a
Residual	452.108	34	13.297		
Total	515.100	39			

a. Predictors: (Constant), Kebijakan Ekonomi untuk Persaingan, Inovasi UMKM, Best Practice, Internationalisation UKM, Intellectual Knowledge

b. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

Tabel 5: Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.226	4.886		1.888	.068
Inovasi UMKM (X1)	.080	.255	.061	.314	.755
Intellectual knowledge (X2)	-.183	.228	-.171	-.801	.429
1 Best Practice (X3)	-.005	.365	-.003	-.013	.990
Internationalisation UMKM (X4)	-.390	.214	-.382	-1.825	.077
Kebijakan Ekonomi untuk Bersaing (X5)	.207	.366	.117	.565	.576

a. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

Berdasarkan table 5 dapat di formulasikan model regresi yang mempengaruhi Keunggulan bersaing sebagai berikut: $Y = 9.226 + 0.061 X1 - 0.171 X2 - 0.003 X3 - 0.382 X4 + 0.117 X5 + 4.886 \epsilon$

Dari persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa jika variabel inovasi UMKM naik satu satuan maka akan mempengaruhi keunggulan bersaing sebesar 0,061 satuan. Dan jika variabel intelektual knowledge naik satu satuan maka akan menurunkan keunggulan bersaing sebesar 0,171. Demikian juga jika variabel best practice UMKM naik satu satuan, maka akan menurunkan keunggulan bersaing sebesar 0,003 satuan. Jika variabel internationalisasi UMKM naik satu satuan juga akan menurunkan keunggulan bersaing sebesar 0,382 satuan. Sedangkan jika terjadi kenaikan variabel kebijakan ekonomi untuk bersaing sebesar satu satuan maka akan terjadi kenaikan keunggulan bersaing sebesar 0,117 satuan. Keunggulan bersaing atau *competitive advantage* dapat dilakukan dengan beberapa strategi yaitu: strategi biaya, deferensiasi, inovasi, pertumbuhan, dan aliansi (Marakas dan O'Brien, 2017). Dalam penelitian ini keunggulan kompetitif merupakan keunggulan bersaing melalui deferensiasi produk, keyakinan konsumen terhadap produk dan kepuasan konsumen terhadap produk. Berdasar tabel 4 di atas dapat dinyatakan bahwa hipotesis ke-1 ditolak, artinya bahwa faktor lingkungan internal yang terdiri variabel inovasi, *intellectual knowledge*, *best practice*, *internationalisation* UMKM dan kebijakan ekonomi untuk persaingan tidak berpengaruh

pada keunggulan bersaing UMKM. Hal ini didukung oleh tabel 5 yang menunjukkan bahwa semua indikator tersebut menghasilkan nilai yang tidak signifikan pada uji t. Dengan demikian inovasi UMKM, intelektual knowledge, best practice, internationalisation UMKM dan kebijakan ekonomi untuk bersaing tidak mempengaruhi keunggulan bersaing.

Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Bennett dan Smith (2002) pada 1.531 SMEs di United Kingdom bahwa yang mempengaruhi kompetitif *advantage* UMKM adalah pertumbuhan bisnis UKM, strategi pengembangan spesialisasi dan diferensiasi produk atau jasa dan diversifikasi berdasar *customer*. Profitabilitas dan pertumbuhan UMKM juga mempengaruhi *competitive advantage*.

Dengan perkataan lain UMKM di Malang belum memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetitif *advantage* dengan strategi deferensiasi. Hal ini terbukti, jika diamati lebih jauh bahwa *customer* dari empat puluh (40) UMKM tersebut menunjukkan bahwa jumlah variasi produk sebenarnya banyak yaitu antara 8-10 jenis namun dalam tahun 2018 dan rata-rata UMKM hanya mengeluarkan produk baru dua (2) jenis saja. Produk baru yang paling banyak adalah kemasan baru bukan variasi produk baru. Demikian juga keyakinan konsumen terhadap produk pada UMKM tergolong rendah dengan rata-rata *customer* membeli produk dalam frekuensi enam (6) bulan sekali. Hal ini bisa disebabkan *customer* belum memiliki informasi yang lengkap tentang produk karena

informasi produk ternyata lebih banyak diperoleh dari teman atau keluarga. Meskipun rata-rata *customer* mengakui bahwa kualitas produk cukup baik dan mereka cukup puas dengan pelayanan penjualan dari UMKM. Kondisi ini kemungkinan disebabkan bahwa faktor lingkungan internal UMKM yang terdiri dari inovasi, *intellectual knowledge*, *best practice*, *internasionalisasi* UMKM dan kebijakan ekonomi untuk persaingan belum mempengaruhi keunggulan kompetitif melalui deferensiasi.

Terbukti inovasi yang dijalankan cukup rendah. Sejumlah tujuh puluh persen (70%) UMKM telah melakukan inovasi, dan itupun terbatas pada inovasi pada kemasan produk dan variasi rasa produk. Inovasi belum dilakukan pada bidang produksi secara lebih luas maupun bidang manajemen lainnya. Berikutnya tentang *intellectual knowledge* yang dilakukan UMKM belum mendukung keunggulan kompetitif karena baru 50% UMKM yang melakukan pelatihan-pelatihan kepada karyawan. Pelatihan karyawan UMKM dilakukan 1 (satu) tahun sekali pada bidang produksi dan belum pada bidang manajemen lainnya seperti marketing. Faktor yang perlu diperhatikan lainnya adalah *best practice* yang dilakukan oleh UMKM di Malang. Kenyataan menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM (72,5%) di Malang telah menggunakan teknologi baik teknologi untuk produksi maupun untuk administrasi. Hal lain yang mendukung adalah bahwa UMKM sebagian besar (55%) telah memiliki rencana jangka panjang terutama berkaitan jumlah penjualan untuk tahun-tahun yang akan datang. Meskipun perencanaan penjualannya tidak dihitung secara detail dan masih perkiraan secara global oleh manajemen.

Faktor internal lain adalah tentang internasionalisasi UMKM, yaitu kemampuan UMKM dalam menjangkau pasar yang lebih luas. Sebagian besar (61%) UMKM di Malang belum melakukan penjualan barang ke kota lain, ke pulau lain atau ekspor ke negara lain. UMKM masih melakukan penjualan sebatas dalam kota sendiri. Demikian juga berkaitan dengan dukungan pemerintah setempat yang juga belum dirasakan manfaatnya (57%)

karena belum ada peraturan dari pemerintah atau asosiasi yang mengatur tentang harga produk supaya tidak bersaing dengan UMKM lain. Berdasarkan wawancara dengan pemilik UMKM Agro Citra Abadi Batu menyatakan bahwa harga jual ditentukan berdasar harga pasar rata-rata, belum dihitung secara detail komponen-hargapokoknya sehingga *cost* belum menjadi fokus manajemen dalam mencapai keunggulan kompetitif. Sebagaimana dalam Passemard dan Kleiner (2000) disebutkan bahwa strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah *tehnology*, *demand*, *new segment*, *cost* dan perubahan peraturan yang mendukung industri. Sementara itu UMKM di Malang hanya memperhatikan aspek teknologi untuk administrasi, meskipun sudah ada teknologi produksi namun belum diterapkan secara lebih luas pada bidang manajemen yang lain seperti pemasaran dan sumber daya.

Dampaknya adalah kepuasan *customer* cukup rendah yang disebabkan UMKM belum melakukan pelatihan karyawan dengan baik. Terbukti rata-rata UMKM melakukan pelatihan karyawan satu (1) kali dalam satu tahun dan belum luas skope pelatihannya, masih terbatas pada bidang manajemen umum dan belum spesifik pada bidang produksi. Hal ini juga didukung oleh temuan Bennett dan Smith (2002), bahwa lingkungan tidak mempengaruhi secara signifikan pada *competitive advantage* UMKM di UK. Pada UMKM di UK ditemukan yang mempengaruhi adalah kecepatan, reputasi, *cost*, spesialisasi dan *range* keahlian karyawan. Sementara itu UMKM di Malang belum memperhatikan faktor tersebut karena masih fokus pada penjualan produk disekitar kota Malang saja. Hal ini juga belum didukung oleh asosiasi atau lembaga pemerintah terkait untuk membuat kebijakan asosiasi dalam meningkatkan kinerja UMIKM.

Selanjutnya model regresi 2 digunakan untuk menguji hipotesis 2, tentang Faktor eksternal yang diprosikan persaingan tradisional, pendatang baru dan produk pengganti, pemasaran online mempengaruhi keunggulan kompetitif UMKM di Malang. Berikut hasil pengujiannya.

Tabel 6: Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std.error of the Estimate
1	.645 ^a	.415	.330	2.97585

a. Predictors: (Constant), Pemasaran Online, Produk Pengganti, Persaingan Tradisional, Biaya Produksi yang Rendah, Pendetang Baru

Tabel 7: ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	214.007	5	42.801	4.833	.002a
	Residual	301.093	34	8.856		
	Total	515.100	39			

a. Predictors: (Constant), Pemasaran Online, Produk Pengganti, Persaingan Tradisional, Biaya Produksi yang Rendah, Pendetang Baru

b. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

Tabel 8: Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.967	3.650		1.361	.183
	Persaingan Tradisional (X1)	1.084	.642	.236	1.688	.101
	Pendetang Baru (X2)	-.336	.664	-.077	-.506	.616
	Produk Pengganti (X3)	1.911	.666	.437	2.869	.007
	Biaya Produksi yang Rendah (X4)	1624	.663	.368	2.449	.020
	Pemasaran Online (X5)	-.718	.527	-.203	-1362	.182

a. Dependent Variable: Keunggulan Bersaing

Berdasarkan tabel 7 dapat diformulasikan model regresi yang mempengaruhi Keunggulan bersaing sebagai berikut: $Y = 4.967 + 0.236 X_1 - 0.077X_2 + 0.437X_3 + 0.368X_4 - 0.203X_5 + 3,650\epsilon$

Dari persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa jika variabel persaingan tradisional naik satu satuan maka akan mempengaruhi keunggulan bersaing sebesar 0,236 satuan. Dan jika variabel pendatang baru naik satu satuan maka akan menurunkan keunggulan bersaing sebesar 0,077 satuan. Sedangkan jika variabel produk pengganti naik satu satuan maka menaikkan keunggulan bersaing sebesar 0,437 satuan. Demikian juga jika variabel biaya produksi yang rendah naik satu satuan, maka akan menaikkan keunggulan bersaing sebesar 0,368 satuan. Sedangkan jika

variabel pemasaran online naik satu satuan maka akan menurunkan keunggulan bersaing sebesar 0,203 satuan.

Dengan hasil uji signifikansi, uji F sebesar 0,002 yang berarti dibawah tingkat alpha 5%, dengan demikian hipotesis 2 diterima, artinya bahwa faktor lingkungan eksternal pada UMKM di Malang yang meliputi: variabel persaingan tradisional, pendatang baru, produk pengganti, biaya produksi dan pemasaran secara online mempengaruhi keunggulan bersaing UMKM. Namun jika ditelusur lebih jauh berdasar tabel 8 ditemukan bahwa variabel produk pengganti dan biaya produksi yang rendah cukup kuat mempengaruhi keunggulan bersaing UMKM di Malang. Sedangkan variabel persaingan tradisional, pendatang baru dan pemasaran secara online

tidak mempengaruhi keunggulan bersaing UMKM. Terbukti bahwa 32,5% UMKM di Malang telah mengetahui adanya banyak produk pengganti dari produknya. Kenyataan menunjukkan bahwa produk makanan olahan jamur crispy telah menggantikan olahan ayam goreng crispy, dan produk ini sangat diminati konsumen karena harganya lebih murah dan produk tersebut cocok untuk konsumen yang vegetarian. Selain itu faktor biaya produksi juga mendukung untuk keunggulan bersaing pada UMKM di Malang, karena semua komponen biaya produksi telah diperhitungkan meskipun cara menghitungnya belum akurat. Seperti UMKM Ramayana Agro Mandiri Batu yang bergerak dalam bidang olahan produk makanan dengan bahan baku buah apel menghitung biaya produksi dengan model *full costing*, dari unsur biaya bahan baku, biaya upah tenaga kerja dan biaya lain. Namun biaya lain yang merupakan biaya overhead pabrik berupa penyusutan peralatan belum dihitung sebagai komponen biaya pokok produksi. Akibatnya adalah harga pokok yang dihitung terlalu rendah dan berdampak pada margin atau laba kotor yang ditentukan juga terlalu rendah. Faktor produk pengganti dan biaya produksi yang rendah inilah yang mempengaruhi kompetitif *advantage* UMKM di Malang.

Dengan membuat produk pengganti ternyata kepuasan konsumen menjadi tinggi (63%) konsumen adalah puas terhadap kualitas produk. Meskipun varian produk UMKM antara 5 sampai 8 jenis namun sebagian besar (70,7%) konsumen membeli produk dengan frekuensi cukup sering yaitu antara 3–6 bulan sekali. Keyakinan konsumen terhadap produk didukung oleh kemudahan untuk memperoleh informasi tentang produk dan domisili UMKM berasal dari teman, keluarga dan dari informasi yang tertulis dipapan nama UMKM (63%), hanya sebagian kecil (37%) konsumen mengetahui produk berasal dari iklan, televisi, koran atau media internet. Sebagian kecil (40%) UMKM di Malang telah menggunakan media pemasaran online seperti FB, go-food, WA atau Instagram.

Berkaitan dengan kualitas produk, sejumlah empat puluh enam persen (46%) konsumen mengatakan puas dengan kualitas produk, dan sebagian besar (54%) mengatakan bahwa produk UMKM di Malang kurang

berkualitas. Kualitas adalah faktor penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Namun berkaitan dengan pelayanan penjualan dan pelayanan setelah penjualan sejumlah enam puluh tiga persen (63%) konsumen mengatakan puas dan hanya tiga puluh tujuh persen (37%) mengatakan tidak puas dengan layanan penjualan UMKM.

Pembahasan

Berdasar analisis data di atas ditemukan bahwa dimensi lingkungan internal tidak berpengaruh pada keunggulan kompetitif UMKM di Malang. Dengan demikian penelitian ini memperkuat temuan Barney (1991) bahwa *intangible aset* justru lebih berpengaruh dalam mencapai keunggulan kompetitif dibanding dimensi lingkungan. Hal ini juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan pada UKM Batik di Pekalongan bahwa pengusaha Batik yang merespon perubahan lingkungan akan merugikan perusahaan seperti barang yang tidak laku terjual dan terkait inovasi kreatif pada UKM Batik di Pekalongan juga ternyata tidak berpengaruh pada keunggulan kompetitif (Faculty, 2013). Dalam (Faculty, 2013) ditemukan bahwa *business network* berpengaruh signifikan pada keunggulan kompetitif pengusaha batik di Pekalongan. Temuan berikutnya penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi lingkungan Eksternal berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif UMKM di Malang. Sebagaimana penelitian Subhan dan Putro (2017), bahwa praktik pemasaran adalah hal utama dalam menumbuhkan pasar global. Termasuk juga praktik distribusi dan *customer* adalah pendukung untuk peningkatan keunggulan kompetitif UKM di Jawa Barat. Faktor *quality manajemen practice* yang terdiri dari kebijakan dan *support* pimpinan dalam mengembangkan karyawan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif UKM di Jawa Barat.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin banyak pilihan yang ditawarkan oleh produsen kepada konsumen, maka pelanggan akan lebih selektif memilih barang dengan berbagai pertimbangan seperti pertimbangan harga, kualitas dan waktu pengiriman. Meskipun harga bukan satu-satunya dasar persaingan, namun faktanya adalah produk dengan harga yang murah lebih cepat diterima

pasar. Sedangkan kualitas produk yang tinggi tentunya akan berdampak pada kepuasan dan loyalitas pelanggan. Karakteristik kualitas meliputi kualitas desain dan kualitas proses (Jacobs and Chase, 2015). Demikian juga pengiriman yang cepat daripada pesaing merupakan faktor penentu untuk mencapai keunggulan bersaing. Berdasarkan data diketahui bahwa wilayah pemasaran UMKM ini hanya pada daerah Malang dan Batu, belum pernah menjual sampai wilayah Jawa Timur atau luar pulau. Dengan demikian meskipun biaya produksinya rendah atau efisien namun belum dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui keyakinan dan kepuasan konsumen terhadap produk.

PENUTUP

Berdasarkan hasil pengujian terhadap dimensi lingkungan rantai pasokan UMKM di Malang ditemukan bahwa lingkungan internal yang terdiri dari

inovasi, *intellectual knowledge* dan *best practice* tidak berpengaruh pada keunggulan bersaing UMKM. Sedangkan faktor lingkungan eksternal yang meliputi persaingan tradisional, pendatang baru dan produk pengganti berpengaruh pada keunggulan bersaing UMKM.

Hal ini menjadi bukti kuat untuk mendorong UMKM harus segera berubah untuk melakukan proses menuju yang lebih baik dengan prioritas pencapaian keunggulan bersaing. Untuk itu sebaiknya pemerintah setempat dan pihak yang terkait dapat memberikan iklim dan kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja UMKM di Malang seperti memberikan pelatihan untuk melakukan inovasi, dan menggunakan teknologi tepat guna dalam bidang produksi, pemasaran maupun sumber daya. Hasil penelitian juga memberikan bukti bahwa lingkungan eksternal akan memperkuat lingkungan internal dalam mencapai keunggulan bersaing UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmedova, S. (2015). *Factors for increasing the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bulgaria. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104-1112.
- Bennett, R. J., & Smith, C. (2002). Competitive conditions, competitive advantage and the location of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 73–86. <https://doi.org/10.1108/14626000210419509>
- Faculty, A. (2013). Improving Competitive Advantage and Business Performance through the Development of Business Network, Adaptability of Business Environment and Innovation Creativity: An Empirical Study of Batik Small and Medium Enterprises (SME) in Pekalongan, Central Java. *Aceh International Journal of Social Sciences*, 2(1), 11–20. Diambil dari [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=163863&val=5826&title=Improving Competitive Advantage and Business Performance through the Development of Business Network, Adaptability of Business Environment and Innovation Creativity: An Empirical](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=163863&val=5826&title=Improving%20Competitive%20Advantage%20and%20Business%20Performance%20through%20the%20Development%20of%20Business%20Network,%20Adaptability%20of%20Business%20Environment%20and%20Innovation%20Creativity:%20An%20Empirical)
- Kumar, R., Singh, R. K., dan Shankar, R. (2015). *Science Direct Critical success factors for implementation of supply chain management in Indian small and medium enterprises and their impact on performance. IIMB Management Review*, 27(2), 92–104.
- Latifah, S. W. (2016). Karakteristik Pelaku Ekonomi Penunjang Supply, 206–215.
- Li, Y., Huang, Y., Yu, J., dan Zhao, C. (2011). *Operation Mode of Small and Medium-sized Commercial Enterprises at Western Area in China Based on Supply Chain. Procedia Engineering*, 15, 1405–1409.
- Laudon, & Laudon. (2003). *Management information systems: managing the digital firm. Revista de Administração Contemporânea* (Vol. 7). <https://doi.org/10.1590/S1415->

- Marakas, G. M. dan J. O'Brien (2017) *Introduction to Information Systems*, Mc Graw Hill Education
- Mcleod, R., dan Schell, G. (2008). *Management Information System*. Pearson Education Inc New Jersey.
- Passemard, D., & Kleiner, B. H. (2000). Competitive advantage in global industries. *Management Research News*, 23(7–8), 111–117. <https://doi.org/10.1108/01409170010782307>
- Sendhang Nurseto. (2014). PENGARUH ORIENTASI PASAR TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING MELALUI INOVASI PADA UKM BIDANG FURNITURE DI KOTA SEMARANG. *Jurnal Ilmu Sosial. FISIP UNDIP SEMARANG*, 13(1), 17–22.
- Subhan, A., & Putro, B. E. (2017). Supply Chain and Quality Management Practice : Its Impact on Competitive Advantage and Firm Performance (Study on Small and Medium Enterprises at West Java), 16(3), 222–240.