

**ANALISIS INTEGRASI RANTAI PASOKAN DAN KINERJA
OPERASIONAL PADA 10 UMKM BUSANA MUSLIM DI
KOTA BANDUNG** *fi*



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

Oleh:

Leonora Natasya Melinda

2016120018

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA MANAJEMEN

Terakreditasi oleh BAN-PT No.2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2020

**ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN INTEGRATION AND
OPERATIONAL PERFORMANCE ON 10 MICRO, SMALL,
AND MEDIUM ENTERPRISES (MSMEs) MOSLEM
FASHION IN BANDUNG** f



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Management

By:

Leonora Natasya Melinda

2016120018

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN MANAGEMENT**

Accredited by BAN-PT No.2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2020

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



TELAH DISIDANGKAN

**ANALISIS INTEGRASI RANTAI PASOKAN DAN KINERJA
OPERASIONAL PADA 10 UMKM BUSANA MUSLIM DI KOTA
BANDUNG**

Oleh:

Leonora Natasya Melinda
2016120018

Bandung, 10 Januari 2020

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, CMA.

Pembimbing Skripsi,

Ria Satyarini, S.E., M.Si.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Leonora Natasya Melinda
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 4 September 1998
NPM : 2016120018
Program studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

ANALISIS INTEGRASI RANTAI PASOKAN DAN KINERJA OPERASIONAL PADA 10 UMKM BUSANA MUSLIM DI KOTA BANDUNG

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan: Ria Satyarini, S.E., M.Si.

MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berubah peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No. 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbuksi merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal: 10 Januari 2020

Pembuat Pernyataan:



(Leonora Natasya Melinda)

ABSTRAK

Ekonomi kreatif merupakan paradigma ekonomi baru yang sedang berkembang dan berkontribusi bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia. Pada ekonomi kreatif terdapat 16 subsektor, dimana fesyen merupakan salah satunya. Subsektor fesyen merupakan kontributor PDB kedua tertinggi pada ekonomi kreatif Indonesia di tahun 2016. Kondisi demografis di Indonesia yang mayoritas penduduknya pemeluk agama Islam, telah memungkinkan perkembangan fesyen yang lebih spesifik dan dikenal sebagai fesyen muslim. Produsen fesyen muslim sendiri dapat banyak ditemukan di Kota Bandung. Pertumbuhan fesyen muslim telah mengundang ketertarikan banyak pelaku usaha dan menyebabkan persaingan yang ketat. Demi bertahan dalam industri fesyen muslim, maka perusahaan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik yang dapat didukung dengan penerapan integrasi rantai pasokan.

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Salah satu kinerja yang paling terukur adalah kinerja operasional. Integrasi rantai pasokan dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan melalui sinergi pada keseluruhan rantai pasokan. Integrasi rantai pasokan memiliki tiga dimensi berbeda, yaitu: integrasi informasi, integrasi operasional, dan integrasi relasional.

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif dengan pengaplikasian desain penelitian deskriptif. Data primer didapatkan melalui metode observasi dan wawancara. Studi literatur turut diterapkan guna memperoleh data sekunder yang mendukung. Objek pada penelitian ini adalah sepuluh usaha mikro, kecil, dan menengah dari industri fesyen muslim di Kota Bandung.

Berdasarkan hasil analisis pada tiga dimensi dari variabel integrasi rantai pasokan, dimensi yang penerapan integrasinya sudah baik adalah integrasi relasional dan integrasi informasi. Sedangkan dimensi yang penerapannya masih kurang baik adalah integrasi operasional. Berdasarkan hasil analisis pada empat dimensi dari variabel kinerja operasional, dimensi terbaik adalah dimensi pengiriman dan kualitas produk. Sedangkan dimensi yang masih kurang baik adalah biaya produksi dan fleksibilitas produksi. Pengembangan masih perlu dilakukan oleh perusahaan dalam hal penerapan integrasi rantai pasokan dan kinerja operasional yang masih kurang baik, khususnya pada penerapan dimensi integrasi operasional, biaya produksi, dan fleksibilitas produksi.

Dari hasil analisis diketahui bahwa perusahaan perlu melakukan perbaikan pada dimensi integrasi operasional. Perusahaan dapat melibatkan pihak eksternal dalam mengambil keputusan sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan terbaik yang dapat menguntungkan bagi seluruh anggota rantai pasokan. Perusahaan juga perlu menetapkan insentif bagi karyawan sebagai bentuk dorongan finansial dalam pencapaian kinerja yang dihasilkan. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan penggunaan teknologi terintegrasi dalam hal berbagi informasi yang juga dapat menunjang kegiatan operasional perusahaan. Selain itu, perusahaan juga sebaiknya melakukan pencatatan dan perhitungan biaya *overhead* sesuai dengan standar pembuatan laporan keuangan untuk mengelola biaya yang dikeluarkan perusahaan dengan lebih baik. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan perluasan pangsa pasar mereka dengan mempertimbangkan *brand personality* perusahaan juga.

Kata Kunci: Integrasi Rantai Pasokan, Kinerja Operasional

ABSTRACT

Creative economy is a new economic paradigm that is growing and contributing to Indonesia's economic growth. There are 16 sub-sectors of creative economy, fashion is one of the sub-sectors. Fashion itself is the second highest GDP contributor in Indonesia's creative industry. The demographic condition in Indonesia that is Muslim majority has allowed the growth of a distinct fashion known as muslim fashion. A lot of muslim fashion producers can be found in the city of Bandung. The growth of muslim fashion has drawn the interests of entrepreneurs and in result generates an intense competition. To be able to sustain in the muslim fashion industry, the entrepreneurs are then forced to have good performance by the support of supply chain integration.

Performance is defined as the success of personal, team, or organizational units in achieving the company's strategic goal in a desired manner. Operational performance is the most measurable performance to evaluate. Supply chain integration is able to elevate a firm's operational performance through synergy in the supply chain. There are three dimensions in supply chain integration, they are information integration, operational integration, and relational integration.

This research is a qualitative research with descriptive research design application. Primary data was obtained through observation and interview. Literature studies was applied to gather supportive secondary data. The research object were ten micro, small, and medium sized enterprises of moslem fashion industry in the city of Bandung.

Based on the analysis on three dimensions of supply chain integration variable, the best dimensions on applicated integration are relational integration and information integration. The dimension that is considered not good in applicated integration is operational integration. Based on the analysis on four dimensions of operational performance variable, the best dimensions are delivery and product quality. Dimensions that are still not good is production cost and production flexibility. Developments still need to be done by firms in terms of supply chain integration application and operational performance that still considered not good enough, particularly on operational integration application, production cost, and production flexibility dimensions.

From the results of analysis, it is known that firms need to make improvements on the application of operational integration. Firms should involve external parties on decision-making, so that the decisions made are the best decisions that can give advantages to all members of the supply chain. Firms also need to set incentives for employees as a form of financial encouragement for the fulfilment achieved on the targeted result. Firms also need to consider the use of integrated technology in terms of sharing information that can also support the company's operational activities. In addition, firms should also make financial statement supposedly according to financial reporting standards in order to be better at managing the firm's expenditures. Firms also need to consider whether they are going to expand their market share, not to forget about the firms' brand personality that they have built as well.

Keywords: Supply Chain Integration, Operational Performance

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan rahmat-Nya yang sampai saat ini selalu menyertai sehingga penulis mampu menyelesaikan penelitian yang berjudul “**Analisis Integrasi Rantai Pasokan dan Kinerja Operasional pada 10 UMKM Busana Muslim di Kota Bandung**” dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk dapat memperoleh gelar Sarjana Manajemen dari Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi di Universitas Katolik Parahyangan. Penulis berharap penelitian ini dapat berguna bagi pihak perusahaan, pembaca, dan pihak akademisi agar dapat membantu penelitian selanjutnya.

Dalam proses penyusunan penelitian ini, penulis menghadapi berbagai hambatan beberapa di antara-nya adalah kesulitan mencari responden, mencari data untuk pendukung penelitian, dan membagi waktu. Namun, semua hambatan tersebut pada akhirnya dapat penulis lewati oleh karena bantuan yang telah penulis terima dari berbagai pihak baik dalam bentuk moril maupun finansial.

Oleh sebab itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih dari lubuk hati yang paling dalam kepada semua pihak yang telah memberi dukungan, motivasi, saran, serta bantuan selama proses penyusunan penelitian ini dilakukan, diantaranya adalah kepada:

1. Keluarga yang telah memberikan bantuan finansial dan semangat dari awal perkuliahan hingga penelitian ini terselesaikan. Terima kasih Pap, Mam, sudah sabar menunggu anak sulungmu ini akhirnya selesai lulus dari perguruan tinggi. Terima kasih juga, Dut sudah menjadi adik yang mau membantu cicinya saat dimintai bantuan meskipun dilakukan dengan bermalas-malasan. Terima kasih atas *effort*-nya.
2. Ibu Ria Satyarini, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing penulis yang telah dengan sabar membantu, mendukung, mendorong, memberikan masukan dan nasihat pada penulis dari awal penyusunan penelitian ini dilakukan hingga selesai. Terima kasih atas segala kebaikan, ilmu, dan bantuan yang telah Ibu berikan, juga kesabaran ekstra dalam menghadapi penulis yang

terlalu banyak mengeluh selama penyusunan skripsi ini berlangsung. Berkat Ibu penulis akhirnya bisa menyelesaikan penelitian ini dengan baik.

3. Jonathan Dikke Mike Tjakra selaku pasangan penulis yang selalu mendukung dan sabar menghadapi segala keluh kesah penulis, mengerti akan segala kondisi penulis yang sering tidak memberikan kabar berita penulis, dan rela dengan tulis hati menawarkan bantuan bagi penulis selama penyusunan penelitian ini dilakukan dari awal hingga akhir. Terima kasih banyak sudah menjadi penyemangat dan penghibur yang selalu setia menemani saat dibutuhkan dalam segala kesibukan.
4. Sepuluh perusahaan yang telah bersedia menjadi objek penelitian penulis dengan membagikan semua informasi dan data yang diperlukan selama penelitian ini dilakukan.
5. Ibu Dr. Istiharini, S.E., M.M., CMA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
6. Bapak Agus Hasan Pura Anggawidjaja, Drs., M.Si., selaku dosen wali penulis yang telah membantu penulis di awal perkuliahan.
7. Seluruh dosen pengajar dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang sudah membagikan ilmu dan wawasan bagi penulis selama masa perkuliahan.
8. “Tim MO” yaitu Verenita, Kimberly, Clarinda, dan Calosa, yang bersama-sama telah saling menyemangati dalam segala hambatan selama proses pengerjaan skripsi ini. Terima kasih, Sis, akhirnya selesai juga sama-sama.
9. “Anak Bimbingan Bu Ria”, yaitu Cornel, Wafi, dan Irfan, yang juga bersama-sama telah melewati drama pe-rskripsi-an ini hingga akhirnya disidangkan. Terima kasih dan selamat ya, teman-teman.
10. “Clover *Gang*”, yaitu Ipi, Vania, Deris, dan Jessie yang sudah rela menyediakan kostannya pada penulis sebagai tempat persinggahan sementara yang sudah seperti rumah kedua bagi penulis selama masa perkuliahan. Terima kasih, gengs. Mohon maaf juga sudah sering mengacau di tempat ya.
11. “Keluarga Besar” yang sudah setia menjadi sahabat dan sumber canda tawa yang mewarnai hari-hari penulis dari awal perkuliahan hingga akhir.

Semoga tetap jaya ya. Segera menyusul juga ya teman-teman tersayang yang sedang menjalani seminar dan akan menghadapi drama skripsi ini.

12. Bileam Tarliman Wahyu selaku sumber pertolongan pertama penulis dalam menyelesaikan perintilan skripsi ini yang selalu sedia disaat dibutuhkan. Terima kasih, Bil.
13. Messy Merci, anjing peliharaan penulis yang paling penulis sayangi, yang sudah selalu setia menemani penulis setiap saat, bergadang bersama, menjadi sumber penyemangat dan penghibur penulis selama penulisan skripsi ini berjalan.
14. Seluruh kerabat dan pihak yang telah menyemangati, mendukung, dan menghibur penulis selama masa perkuliahan hingga penulisan skripsi ini selesai, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Terima kasih untuk semuanya.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala masukan, kritik, dan saran dari berbagai pihak yang dapat membantu penelitian selanjutnya. Terima kasih banyak. Tuhan Yesus memberkati.

Bandung, Januari 2020

Leonora Natasya Melinda

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	8
1.4 Kerangka Pemikiran.....	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Kinerja (<i>Performance</i>)	11
2.1.1 Kinerja Operasional (<i>Operational Performance</i>)	12
2.2 Integrasi Rantai Pasokan (<i>Supply Chain Integration</i>).....	14
2.2.1 Integrasi Informasi (<i>Information Integration</i>)	15
2.2.2 Integrasi Operasional (<i>Operational Integration</i>)	16
2.2.3 Integrasi Relasional (<i>Relational Integration</i>).....	18
2.3 Usaha Mikro Kecil Menengah (<i>Micro, Small, and Medium Enterprises</i>) ..	20
BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN	22
3.1 Metode Penelitian.....	22
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data	23
3.1.2 Langkah-Langkah Penelitian.....	24
3.1.3 Operasionalisasi Variabel.....	26
3.1.4 Teknik Analisis Data.....	42
3.2 Objek Penelitian	46
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	71
4.1 Integrasi Rantai Pasokan (<i>Supply Chain Integration</i>).....	71
4.1.1 Integrasi Informasi (<i>Information Integration</i>)	72
4.1.1.1 <i>Information Sharing</i>	72

4.1.1.2	<i>Information Technology Integration</i>	80
4.1.1.3	<i>Collaborative Planning</i>	86
4.1.1.4	<i>Joint Demand Forecasts</i>	90
4.1.1.5	<i>Joint Replenishment Forecasts</i>	92
4.1.1.6	Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Integrasi Informasi	96
4.1.2	Integrasi Operasional (<i>Operational Integration</i>)	98
4.1.2.1	<i>Shared Decision-Making</i>	98
4.1.2.2	<i>Cooperation</i>	102
4.1.2.3	<i>Work Realignment</i>	106
4.1.2.4	<i>Reorganization of Outsourcing & Common Use of Third-Party Logistics</i>	110
4.1.2.5	<i>Packaging Customization/Standardization</i>	113
4.1.2.6	<i>Agreements on Delivery Frequency</i>	116
4.1.2.7	<i>Common Use of Logistical Equipment</i>	118
4.1.2.8	<i>Process Integration</i>	121
4.1.2.9	Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Integrasi Operasional	123
4.1.3	Integrasi Relasional (<i>Relational Integration</i>).....	125
4.1.3.1	<i>Design and Maintaining of Communication Channels</i>	126
4.1.3.2	<i>Laying Down Performance Measures</i>	130
4.1.3.3	<i>Incentives Realignment</i>	131
4.1.3.4	<i>Integrated Behaviour</i>	133
4.1.3.5	<i>Joint Establishment of Objectives for All Parties in The Chain</i> .	135
4.1.3.6	<i>Sharing of Skills, Ideas, and Institutional Culture</i>	138
4.1.3.7	<i>Drawing Up of Contingency Plans for Quick Problem Solving</i> ...	140
4.1.3.8	<i>Forging and Maintaining Long-Term Relationship</i>	142
4.1.3.9	<i>Creating Teamwork Along Supply Chain and Cross Functional Teams</i>	144
4.1.3.10	Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Integrasi Relasional	146
4.2	Kinerja Operasional	148
4.2.1	Pengiriman (<i>Delivery</i>).....	149

4.2.1.1	<i>Correct quantity with the right kind of products</i>	149
4.2.1.2	<i>Deliver products quickly or short lead-time</i>	151
4.2.1.3	<i>Provide on-time delivery to customers</i>	154
4.2.1.4	<i>Provide reliable delivery to customers</i>	157
4.2.1.5	<i>Reduce customer order taking time</i>	159
4.2.3.6	Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Pengiriman	162
4.2.2	Biaya Produksi (<i>Production Cost</i>)	164
4.2.2.1	<i>Produce products with low costs</i>	165
4.2.2.2	<i>Produce products with low inventory costs</i>	166
4.2.2.3	<i>Produce products with low overhead costs</i>	168
4.2.2.4	<i>Offer price as low or lower than competitors</i>	171
4.2.3.5	Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Biaya Produksi	173
4.2.3	Kualitas Produk (<i>Product Quality</i>)	174
4.2.3.1	<i>High performance products that meet customer needs</i>	175
4.2.3.2	<i>Produce consistent quality products with low defects</i>	177
4.2.3.3	<i>Offer high reliable products that meet customer needs</i>	179
4.2.3.4	<i>High quality products that meet customer needs</i>	181
4.2.3.5	Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Kualitas Produk	184
4.2.4	Fleksibilitas Produksi (<i>Production Flexibility</i>)	186
4.2.4.1	<i>Able to rapidly change production volume</i>	186
4.2.4.2	<i>Produce customized product features</i>	189
4.2.4.3	<i>Produce broad product specifications within same facility</i>	190
4.2.4.4	Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Fleksibilitas Produksi	192
4.3	Rubrik Penilaian Variabel Integrasi Rantai Pasokan dan Kinerja Operasional	194
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN		202
5.1	Kesimpulan	202
5.2	Saran	204
DAFTAR PUSTAKA		207
LAMPIRAN		212
RIWAYAT HIDUP PENULIS		296

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Integrasi Rantai Pasokan (<i>Supply Chain Integration</i>)	27
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel Kinerja Operasional (<i>Operational Performance</i>).....	37
Tabel 3. 3 Penentuan Skor pada Rubrik Penilaian dengan Lima (5) Indikator.....	44
Tabel 3. 4 Penentuan Skor pada Rubrik Penilaian dengan Delapan (8) Indikator	44
Tabel 3. 5 Penentuan Skor pada Rubrik Penilaian dengan Sembilan (9) Indikator	45
Tabel 3. 6 Penentuan Skor pada Rubrik Penilaian dengan Empat (4) Indikator...	45
Tabel 3. 7 Penentuan Skor pada Rubrik Penilaian dengan Tiga (3) Indikator.....	46
Tabel 3. 8 Profil Perusahaan	47
Tabel 4. 1 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Integrasi Informasi.....	96
Tabel 4. 2 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Integrasi Operasional	123
Tabel 4. 3 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Integrasi Relasional	147
Tabel 4. 4 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Pengiriman.....	162
Tabel 4. 5 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Biaya Produksi.....	173
Tabel 4. 6 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Kualitas Produk	184
Tabel 4. 7 Rubrik Penilaian Indikator untuk Dimensi Fleksibilitas Produksi.....	193
Tabel 4. 8 Rubrik Penilaian Dimensi untuk Variabel Integrasi Rantai Pasokan	195
Tabel 4. 9 Rubrik Penilaian Dimensi untuk Variabel Kinerja Operasional	199

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Perbandingan Kontribusi Ekonomi Kreatif Indonesia dengan Negara Lain Tahun 2016	1
Gambar 1. 2 Persentase Kontribusi Subsektor Terhadap	2
Gambar 1. 3 Ekspor Ekonomi Kreatif Menurut Subsektor Tahun 2016.....	3
Gambar 1. 4 Persentase Ekspor Subsektor Fesyen Menurut Negara Tujuan Tahun 2016.....	4
Gambar 3. 1 Diagram Langkah-langkah Penelitian.....	26
Gambar 3. 2 Model Penilaian Rubrik	42
Gambar 3. 3 Atasan.....	49
Gambar 3. 4 <i>Pashmina</i>	49
Gambar 3. 5 <i>Scarf</i>	49
Gambar 3. 6 Profil Akun Instagram NYKA	49
Gambar 3. 7 <i>Dress</i>	51
Gambar 3. 8 Hijab	51
Gambar 3. 9 Tunik	51
Gambar 3. 10 Profil Akun Instagram Jémeema	52
Gambar 3. 11 <i>Vest</i>	54
Gambar 3. 12 Tunik	54
Gambar 3. 13 <i>Overall</i>	54
Gambar 3. 14 Profil Akun Instagram Nawwa Indonesia	54
Gambar 3. 15 Hijab Polos	56
Gambar 3. 16 Variasi Warna Hijab Polos.....	56
Gambar 3. 17 Hijab <i>Printing</i>	56
Gambar 3. 18 Profil Akun Instagram Adeeva.....	56
Gambar 3. 19 Syar'i	58
Gambar 3. 20 Hijab	58
Gambar 3. 21 <i>Blouse</i>	58
Gambar 3. 22 Profil Akun Instagram Rahina Indonesia	59
Gambar 3. 23 Kerudung <i>Printing</i> Reguler	61

Gambar 3. 24 Kerudung <i>Printing Limited</i>	61
Gambar 3. 25 Kerudung Polos	61
Gambar 3. 26 Profil Akun Instagram Kinaya Indonesia.....	61
Gambar 3. 27 <i>Set</i> Atasan & Bawahan.....	63
Gambar 3. 28 Tunik	63
Gambar 3. 29 Kerudung Polos	63
Gambar 3. 30 Profil Akun Instagram TR by Tresna Puri	64
Gambar 3. 31 Tunik	66
Gambar 3. 32 <i>Set</i> Tunik	66
Gambar 3. 33 <i>Dress</i>	66
Gambar 3. 34 Profil Akun Instagram Famouscarf.....	66
Gambar 3. 35 Tunik	68
Gambar 3. 36 Kerudung	68
Gambar 3. 37 <i>Dress</i>	68
Gambar 3. 38 Profil Akun Instagram Queenerikha	68
Gambar 3. 39 <i>Dress</i>	70
Gambar 3. 40 Kerudung	70
Gambar 3. 41 Atasan.....	70
Gambar 3. 42 Profil Akun Intagram Evolvere	70

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Ekonomi kreatif merupakan salah satu sektor riil yang menjadi prioritas Indonesia untuk dapat terus dikembangkan hingga saat ini. Hal ini karena ekonomi kreatif mampu menciptakan kesejahteraan dan lapangan pekerjaan bagi masyarakat Indonesia. Pada data Badan Ekonomi Kreatif tercatat bahwa selama tahun 2016-2017, jumlah penduduk Indonesia yang bekerja di sektor ekonomi kreatif mengalami peningkatan dari sebesar 16,91 juta orang pada tahun 2016 menjadi 17,43 juta orang pada tahun 2017. Kemudian, pada tahun 2016 juga tercatat pendapatan ekonomi kreatif yang tercipta adalah sebesar 922,59 triliun rupiah atau setara dengan 7,44% terhadap total PDB nasional dan meningkat pada tahun 2017 menjadi 1.009 triliun rupiah atau setara dengan 7,57% terhadap total PDB nasional (BEKRAF, 2018). Jika dibandingkan dengan kontribusi ekonomi kreatif negara lain yang dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut ini, Indonesia berada pada posisi ketiga diantara enam negara pembanding lainnya.

Gambar 1. 1
Perbandingan Kontribusi Ekonomi Kreatif Indonesia
dengan Negara Lain Tahun 2016



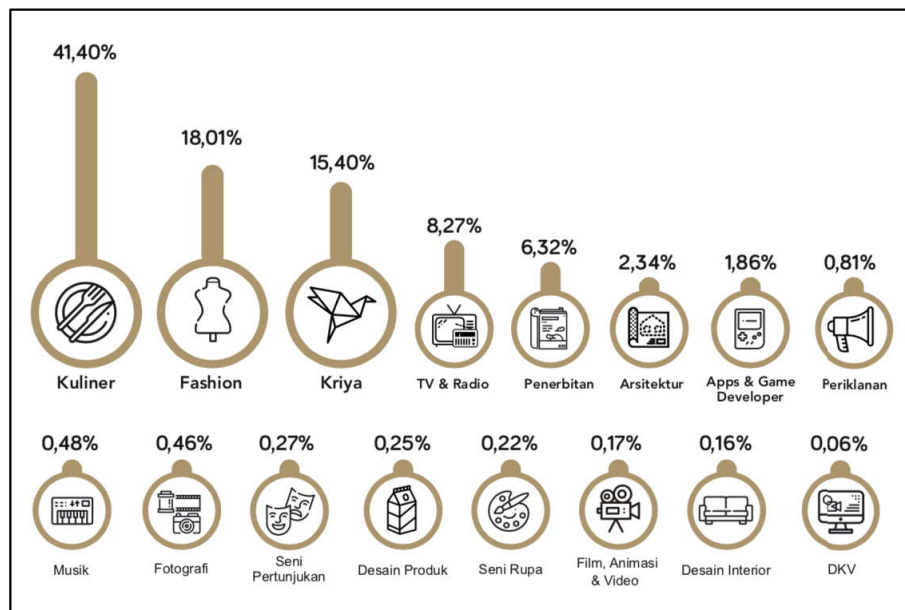
Sumber: BEKRAF, 2018

Pada tahun 2016, Indonesia berada di atas Rusia dengan persentase kontribusi dari ekonomi kreatif sebesar 6,05% terhadap PDB, Singapura dengan persentase kontribusi dari industri ekonomi kreatif sebesar 5,7% terhadap PDB, Filipina dengan persentase kontribusi dari industri ekonomi kreatif sebesar 4,92%

terhadap PDB, dan Kanada dengan persentase kontribusi dari industri ekonomi kreatif sebesar 4,5% terhadap PDB. Namun, Indonesia masih berada di bawah Amerika Serikat dengan persentase kontribusi dari ekonomi kreatif sebesar 11,12% terhadap PDB dan Korea Selatan dengan persentase kontribusi dari ekonomi kreatif sebesar 8,67% terhadap PDB.

Ekonomi kreatif sendiri adalah sebuah paradigma ekonomi baru yang mana gagasan, ide, dan kreativitas sumber daya manusia menjadi andalan sebagai faktor produksi utama yang menghasilkan nilai tambah dalam kegiatan ekonominya. Nilai tambah merupakan unsur penting untuk menunjang ekonomi kreatif yang dapat dilihat dari adanya peningkatan kualitas produk dari segi nilai dan ekonomi (Opus, 2019). Ekonomi Kreatif Indonesia terdiri dari 16 subsektor diurutkan dari kontribusi terbesarnya, yaitu: kuliner, fesyen, kriya; televisi dan radio; penerbitan, arsitektur; aplikasi dan *game developer*; periklanan, musik, fotografi, seni pertunjukan, desain produk, seni rupa, desain interior; film, animasi, dan video; dan desain komunikasi visual. Berikut ini merupakan data persentase kontribusi PDB ekonomi kreatif Indonesia menurut subsektor di tahun 2016.

Gambar 1. 2
Persentase Kontribusi Subsektor Terhadap
PDB Ekonomi Kreatif Tahun 2016



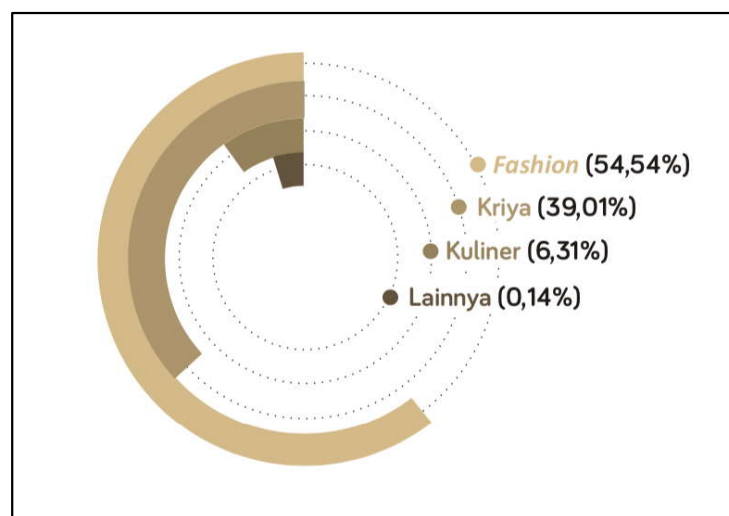
Sumber: BEKRAF, 2018

Dapat dilihat dari data di atas bahwa subsektor fesyen menempati peringkat kedua tertinggi dalam kontribusinya terhadap PDB sebesar 18,01% dari keseluruhan subsektor yang ada. Dari segi nilai, PDB yang dihasilkan subsektor fesyen adalah sebesar 166,1 triliun rupiah. Berdasarkan laju pertumbuhan, subsektor fesyen mengalami peningkatan dari 2,78% dari tahun 2015 menjadi 4,05% di tahun 2016. Data Badan Ekonomi Kreatif juga mencatat bahwa pada tahun 2016 terdapat 1.230.988 usaha yang bergerak di subsektor fesyen dan merupakan subsektor kedua terbanyak dalam hal jumlah usaha diantara 16 subsektor yang ada (BEKRAF, 2018). Di wilayah Jawa Barat terdapat 228.848 usaha di bidang fesyen, dengan 23.550 usaha diantaranya berada di Kota Bandung (Badan Pusat Statistik, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa usaha di bidang fesyen saat ini banyak diminati para pelaku usaha dan memiliki potensi yang cukup besar untuk dapat terus berkembang.

Selain itu, subsektor fesyen juga merupakan subsektor dengan nilai ekspor terbesar pertama yaitu dengan nilai sebesar 10,9 miliar USD pada tahun 2016, dengan kontribusi terhadap total nilai ekspor ekonomi kreatif sebesar 54,54%. Berikut ini merupakan infografis ekspor ekonomi kreatif berdasarkan subsektor tahun 2016.

Gambar 1. 3

Ekspor Ekonomi Kreatif Menurut Subsektor Tahun 2016

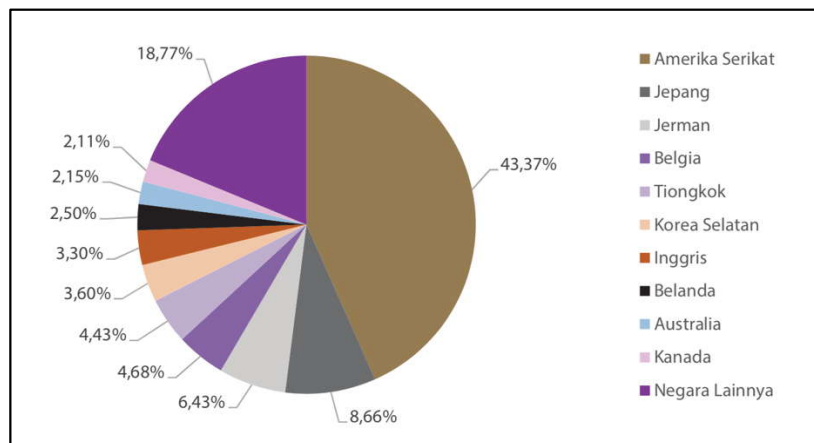


Sumber: BEKRAF, 2018

Provinsi asal utama ekspor ekonomi kreatif adalah Jawa Barat dengan nilai ekspor sebesar 6,39 USD atau 31,96% dari keseluruhan ekspor ekonomi kreatif Indonesia. Data ini menunjukkan potensi besar yang dimiliki subsektor fesyen untuk dapat meningkatkan perekonomian Indonesia. Fesyen Indonesia diharapkan dapat menjadi pusat mode di kawasan regional dan tingkat global. Seiring dengan semakin berkembangnya kesadaran masyarakat akan fesyen yang mengarah pada pemenuhan gaya hidup, pertumbuhan ekspor fesyen pun terus meningkat. Indonesia merupakan salah satu pemasok produk fesyen di dunia. Pangsa pasar terbesar produk fesyen Indonesia adalah Amerika Serikat yang pada tahun 2016 mencapai nilai ekspor sebesar 4,73 miliar USD atau 43,37% dari keseluruhan ekspor subsektor fesyen. Berikut ini merupakan persentase ekspor subsektor fesyen menurut negara tujuan pada tahun 2016.

Gambar 1. 4

Persentase Ekspor Subsektor Fesyen Menurut Negara Tujuan Tahun 2016



Sumber: Dokumen Ekspor Ekonomi Kreatif, 2017

Indonesia sebagai negara berkembang yang mayoritas penduduknya beragama Islam, menjadi lokasi yang strategis bagi para pelaku usaha di bidang fesyen, khususnya busana muslim untuk dapat bersaing. Menurut data yang diperoleh dari Kementerian Perdagangan, 12,7% penduduk Indonesia menganut agama Islam dari total muslim dunia (Kementrian Perdagangan Republik Indonesia, 2015). Seiring dengan penambahan penduduk yang terus meningkat, kebutuhan akan busana muslim pun terus bertambah. Pemerintah pun ikut mendukung secara aktif agar

industri fesyen muslim dapat bersaing tidak hanya pada taraf nasional, bahkan sampai ke taraf internasional. Direktur Jenderal Industri Kecil dan Menengah (IKM) Kementerian Perindustrian mengatakan bahwa di tengah persaingan yang semakin kompetitif, industri fesyen muslim harus terus didorong sehingga mampu bertahan dan meningkatkan penetrasi pasar internasional yang saat ini baru mencapai 1,9% (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2019).

Data dari Kementerian Perindustrian menunjukkan industri fesyen muslim menghasilkan devisa dengan nilai ekspor 8,2 miliar USD per Juli 2018 atau tumbuh 8,7% secara tahunan (Hariyanti, 2018). Menurut mantan Wakil Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dan Direktur Pengelola HijUp.com, Indonesia memiliki potensi sebagai salah satu pusat mode busana muslim dunia yang bisa menjadi sumber inspirasi untuk pengembangan mode dunia. Dengan sumber daya kreatif dan warisan budaya yang melimpah, juga ketersediaan bahan baku dan iklim industri fesyen yang sangat kondusif, mimpi Indonesia sebagai kiblat fesyen muslim dunia tidaklah sulit untuk dapat diwujudkan.

Namun, mimpi menjadikan Indonesia sebagai ikon fesyen muslim dunia bukanlah tanpa tantangan. Direktorat Jenderal Industri Kecil dan Menengah (IKM) Kementerian Perindustrian menyatakan saat ini Indonesia masih memiliki setidaknya lima tantangan dalam mengembangkan industri fesyen, yakni: bahan baku, teknologi, sumber daya manusia, pemasaran, dan modal. Beberapa masalah yang sering menjadi kendala sampai saat ini adalah bahan baku yang masih harus diimpor, kemampuan produksi yang masih sangat terbatas dengan proses produksi yang lama, dan masih banyaknya orang yang bergelut di industri fesyen tanpa edukasi dan pelatihan yang mumpuni (Kementrian Perdagangan Republik Indonesia, 2015). Selain itu, salah satu tantangan yang banyak dihadapi para pelaku usaha di industri fesyen saat ini adalah risiko persaingan/teknologi seiring dengan perkembangan teknologi yang tak terduga membuat teknologi menjadi cepat usang (Zhu, Krikke, & Caniëls, 2017). Untuk itu perusahaan perlu mengembangkan kemampuan inovasi yang lebih baik dalam hubungan pertukarannya agar tetap terdepan dalam persaingan (Jean, Kim, & Sinkovics, 2012).

Mimpi tersebut hanya dapat diwujudkan melalui keberhasilan para pelaku usaha di bidang fesyen muslim untuk dapat terus bersaing. Untuk dapat

berhasil, salah satu caranya adalah dengan para pelaku usaha memaksimalkan kinerja perusahaannya. Kinerja perusahaan dapat menjadi tolok ukur keberhasilan sebuah perusahaan. Salah satu bidang penting yang dapat menjadi indikator kinerja sebuah perusahaan adalah kinerja operasional. Kinerja operasional dapat didefinisikan sebagai output atau hasil yang dicapai oleh kemampuan operasional yang unik (Zhu *et al.*, 2017). Kinerja operasional dinilai paling terukur karena dapat langsung berkontribusi pada profitabilitas yang dihasilkan terkait tingkat kualitas dari produk yang diproduksi perusahaan (Koufteros, Vonderembse, & Jayaram, 2005).

Kinerja operasional merupakan hasil yang didapatkan dari kegiatan atau aktivitas operasional sehari-hari sebuah perusahaan. Salah satu di dalamnya adalah koordinasi dalam hubungan rantai pasokan. Dengan koordinasi yang baik dalam alur hubungan rantai pasokan, kegiatan operasional perusahaan seharusnya dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien. Melalui koordinasi yang baik juga perusahaan akan dapat menghasilkan produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya yang selanjutnya dapat menuntun perusahaan pada keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Sebuah konsep yang dapat mendukung dan memaksimalkan kinerja operasional perusahaan adalah dengan menerapkan konsep *supply chain integration* (SCI) atau rantai pasokan yang terintegrasi. Bagchi *et al* (2005) mendefinisikan SCI sebagai kolaborasi komprehensif antar anggota jaringan rantai pasokan dalam pengambilan keputusan strategis, taktis, dan operasional. Dalam definisi tersebut yang menjadi sorotan adalah mengenai perlunya integrasi di semua tingkat perencanaan agar menjadi efektif (Alfalla- Luque, Medina-Lopez, & Dey, 2013).

Menurut Flynn, B.B., *et al* (2010) *Supply chain integration* (SCI) secara luas berhubungan positif pada kinerja perusahaan, sesuai dengan hipotesis yang mereka buat. Frohlich, M.T. dan Westbrook, R. (2001) juga membuktikan dari hasil penelitiannya pada 322 perusahaan manufaktur secara global, 29 perusahaan manufaktur yang menerapkan *outward-facing integration* (integrasi eksternal) mengalami tingkat peningkatan kinerja paling besar dibandingkan dengan perusahaan yang menerapkan *inward-facing integration* (integrasi internal). *Outward-facing integration* adalah strategi integrasi secara ekstensif pada kedua

sisi, yaitu sisi *supplier* dan *customer*. Sedangkan *inward-facing integration* merupakan kebalikan dari *outward-facing integration*, yaitu strategi integrasi pada sisi perusahaan saja antar departemen fungsional. Dengan demikian diyakini bahwa SCI memberikan dampak positif pada kinerja, namun berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan oleh Fabbe-Costes dan Jahre (2008) dinyatakan 12 dari 31 penelitian menunjukkan bahwa penerapan SCI tidak selalu meningkatkan kinerja perusahaan.

Oleh karena itu, penulis bertujuan untuk mengetahui kinerja operasional dan penerapan SCI pada perusahaan di industri busana muslim yang ada di Bandung saat ini dengan melakukan pemetaan pada dua variabel tersebut. Sehubungan dengan industri busana muslim yang masih tergolong baru dan sedang terus berkembang di Indonesia, penelitian ini akan dilakukan secara kualitatif untuk dapat memahami konteks pribadi, hubungan, kelompok, organisasi, budaya, dan virtual-nya dengan lebih dalam. Selain itu, penelitian mengenai penerapan SCI di industri busana muslim juga belum banyak dilakukan, khususnya di Kota Bandung. Maka dari itu, penulis memutuskan untuk melakukan penelitian secara kualitatif, karena dapat membantu menjelaskan, memberikan pencerahan, atau menafsirkan kembali data kuantitatif, untuk dapat ditempatkan secara tepat dalam konteks industri busana muslim yang nyata. Penulis berharap penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam penerapan SCI untuk meningkatkan kinerja operasional perusahaan dalam rangka menjadikan Indonesia sebagai kiblat fesyen muslim dunia dengan judul **“Analisis Integrasi Rantai Pasokan dan Kinerja Operasional pada 10 UMKM Busana Muslim di Kota Bandung”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah 10 UMKM busana muslim di Kota Bandung menerapkan integrasi rantai pasokan?
2. Bagaimana kinerja operasional 10 UMKM busana muslim di Kota Bandung?
3. Bagaimana pengembangan integrasi rantai pasokan pada 10 UMKM busana muslim di Kota Bandung?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui apakah 10 UMKM busana muslim di Kota Bandung tersebut sudah, belum, atau tidak menerapkan integrasi rantai pasokan.
2. Mengetahui kinerja operasional 10 UMKM busana muslim di Kota Bandung.

Dan hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi:

1. Penulis, hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta dapat mengaplikasikan ilmu manajemen yang telah diperoleh selama perkuliahan di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan.
2. Pelaku usaha industri busana muslim, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam menerapkan maupun meningkatkan *supply chain integration* (SCI) dan kinerja perusahaan yang digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan di bidang industri busana muslim dengan harapan dapat meningkatkan daya saing perusahaan.
3. Pihak lain, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam ilmu manajemen operasional terkait *supply chain integration* (SCI) dan kinerja operasional dan dapat digunakan sebagai bahan kajian untuk penelitian yang akan datang.

1.4 Kerangka Pemikiran

Keberhasilan sebuah perusahaan biasanya dapat dilihat melalui kinerja perusahaan tersebut. Hasil kinerja perusahaan didapat dari kegiatan evaluasi yang perusahaan lakukan dalam kurun waktu tertentu. Perusahaan melakukan evaluasi kinerja dalam rangka menjaga keberlanjutan perusahaan untuk dapat terus bersaing dalam industri dimana perusahaan berada. Moehariono (2012) menyatakan kinerja sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Zhu *et al.* (2017), ada lima dimensi dari variabel kinerja yaitu: kinerja operasional, kinerja layanan pelanggan, kinerja keuangan, kinerja inovasi, dan kinerja pasar. Dalam penelitian ini, hanya dimensi kinerja operasional yang akan dibahas dengan alasan kinerja operasional dinilai paling terukur (69%) dibandingkan dengan keempat dimensi kinerja lainnya, karena dapat langsung berkontribusi pada profitabilitas yang dihasilkan terkait tingkat kualitas dari produk yang diproduksi perusahaan (Koufteros, Vonderembse, & Jayaram, 2005). Selain itu, penelitian lain juga menyatakan dimensi kinerja operasional sebagai variabel multidimensi yang terdiri dari empat bidang yang mencerminkan empat kemampuan utama dari perusahaan dalam menanggapi persaingan (Wong, 2011).

Untuk perusahaan dapat terus bersaing, kinerja operasional perusahaan harus terus ditingkatkan. Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja operasional adalah dengan menerapkan konsep *Supply Chain Integration* (SCI). Di antara 31 penelitian yang memberikan bukti empiris tentang hubungan antara SCI dan kinerja, 19 penelitian menyimpulkan bahwa semakin banyak integrasi yang dilakukan dalam hubungan rantai pasokan akan memberikan hasil pada kinerja yang lebih baik (Fabbe-Costes & Jahre, 2008).

Supply Chain Integration (SCI) berperan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan baik dalam sisi operasional maupun inovasi untuk menciptakan sinergi di seluruh jaringan pasokan (Danese & Romano, 2011). Dalam konteks rantai pasokan, Flynn, *et al* (2010) mendefinisikan SCI sebagai tingkat dimana perusahaan berkolaborasi secara strategis dengan mitra rantai

pasokannya dan secara kolaboratif mengelola proses intra dan antar organisasi. Tujuannya adalah untuk mencapai aliran produk dan layanan, informasi, uang, dan keputusan yang efektif dan efisien, untuk memberikan nilai maksimum kepada pelanggan dengan biaya rendah dan kecepatan tinggi.

Menurut Leuschener *et al.* (2012), SCI memiliki tiga dimensi berbeda, yaitu: integrasi informasi, integrasi operasional, dan integrasi relasional. Zhu *et al.* (2017) mendefinisikan integrasi informasi sebagai kegiatan koordinasi transfer informasi, komunikasi kolaboratif, dan teknologi pendukung di antara perusahaan dalam rantai pasokan. Integrasi operasional didefinisikan sebagai pengembangan aktivitas kerja sama kolaboratif, proses kerja dan pengambilan keputusan yang terkoordinasi di antara perusahaan dalam rantai pasokan. Sedangkan integrasi relasional didefinisikan sebagai adopsi koneksi strategis antara perusahaan dalam rantai pasokan yang ditandai oleh kepercayaan, komitmen, dan orientasi jangka panjang.