

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENENTU KESUKSESAN
IMPLMENETASI SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DI UKM DAN
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Nama : Irfan Fadilla Noor

Nomor Mahasiswa : 13311511

Jurusan : Manajemen

Bidang Peminatan : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2020

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENENTU KESUKSESAN
IMPLMENETASI SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DI UKM DAN
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA
SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna

memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh :

Nama: Irfan Fadilla Noor

Nomor Mahasiswa: 13311511

Jurusan: Manajemen

Bidang Peminatan : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2020

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 15 Juni 2020

Penulis,



Irfan Fadilla Noor

Halaman Pengesahan Skripsi

Skripsi ini telah disahkan dan disetujui dosen pembimbing skripsi dengan judul:

Analisis Faktor-Faktor Penentu Kesuksesan Implementasi Supply Chain Management di UKM dan Dampaknya Terhadap Kinerja

Hasil Penelitian



Diajukan oleh:

Nama : Irfan Fadilla Noor

Nomor mahasiswa : 13311511

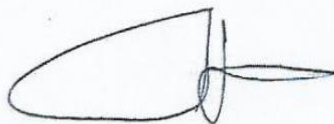
Jurusan : Manajemen

Bidang Peminatan : Operasional

Yogyakarta, 15 Juni 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



(Anjar Priyono, S.E., M.Si, Ph.D)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENENTU KESUKSESAN IMPLEMENTASI SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT DI UKM DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA**

Disusun Oleh : **IRFAN FADILLA NOOR**

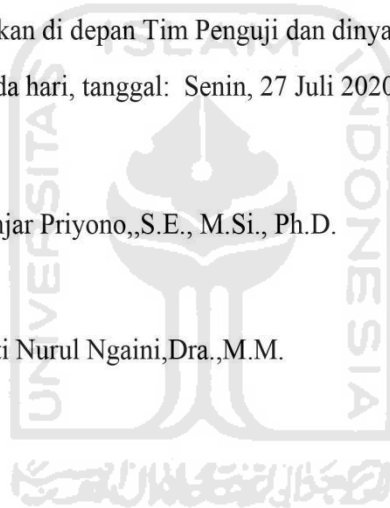
Nomor Mahasiswa : **13311511**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 27 Juli 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Anjar Priyono,,S.E., M.Si., Ph.D.

Penguji : Siti Nurul Ngaini,Dra.,M.M.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia



Prof. Iaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO

“Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”

(QS. Ali Imran:159)

“It does not matter how slowly you go so long as you do not stop.”



PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk kedua orang tua penulis yang telah membesarkan dan merawat penulis hingga saat ini, serta terus berdoa demi kebaikan serta kesuksesan, baik saat ini maupun yang akan datang.



Kata Pengantar

Bismillah hirahmanirrahim

Segala puji bagi Allah SWT atas berkah dan hidayah-Nya yang dilimpahkan kepada kita semua sehingga tulisan tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan judul “Analisis Faktor-Faktor Penentu Kesuksesan Implementasi Supply Chain Management di UKM dan Dampaknya Terhadap Kinerja”. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi prasyarat akademik untuk memperoleh gelar sarjana strata-1 Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Penulisan dan penyusunan skripsi ini tak lepas dari bimbingan, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak sehingga penulis mengucapkan terimakasih yang teramat mendalam kepada mereka yang telah mendukung dan menginspirasi :

1. Allah SWT atas anugerah dan karunia-Nya.
2. Ayah, Ibu, Adik-adik, Kerabat, serta Rekan-rekan atas segala dukungan serta semangat untuk penulis disini.
3. Bapak Anjar Priyono, Ph.D sebagai dosen pembimbing yang masih bersedia membimbing serta memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi ini.

Harapan penulis semoga karya ini dapat menjadi tulisan yang bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalammualaikum Wr. WB

Yogyakarta, 15 Juni 2020
Penulis,

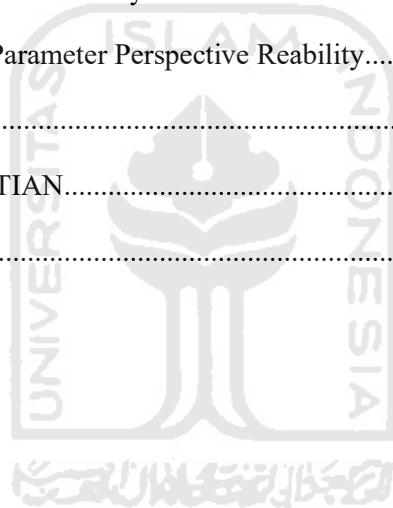
Irfan Fadilla Noor

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II.....	5
Kajian Pustaka.....	5
2.1 Landasan Teori.....	5
2.1.1 Rantai Pasokan.....	5
2.1.2 Manajemen Rantai Pasokan.....	6
2.1.3 Kinerja.....	6
2.1.4 Critical Success Factor.....	7
2.2 Penelitian Terdahulu.....	10
2.3 Hipotesis.....	12
BAB III.....	14
DESAIN PENELITIAN.....	14
3.1 Rumusan Masalah.....	14
3.2 Variabel Penelitian.....	14
3.2.1 Variabel Bebas (Independent Variable).....	14
3.2.2 Variabel Terikat (Dependent Variable).....	14

3.3 Populasi dan Sampel.....	20
3.4 Jenis Data.....	21
3.5 Metode Penelitian.....	21
3.6 Analisis Deskriptif.....	27
3.7 Alat Uji Analisis.....	22
3.7.1 Uji Validitas.....	22
3.7.2 Uji Reabilitas.....	23
3.7.3 Uji T (Parsial).....	24
BAB IV.....	25
ANALISIS DATA.....	25
4.1 Deskripsi Responden.....	25
4.2 Analisis Deskriptif.....	27
4.3 Uji Validitas.....	31
4.4 Uji Reabilitas.....	34
4.5 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan.....	35
4.5.1 <i>Critical Success Factors</i>	35
4.5.2 Uji T (Parsial).....	37
4.5.3 Pengujian Hipotesis Pertama (H1).....	38
4.5.4 Pengujian Hipotesis Kedua (H2).....	39
4.5.5 Pengujian Hipotesis Ketiga (H3).....	40
4.5.6 Pengujian Hipotesis Keempat (H4).....	41
BAB V.....	43
KESIMPULAN DAN SARAN.....	43
5.1 Kesimpulan.....	43
5.2 Saran.....	43
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	44

DAFTAR PUSTAKA.....	46
Lampiran.....	51
Analisis Deskripsi.....	51
Uji Validitas.....	56
Uji Reabilitas.....	64
Critical Success Factors Reability.....	64
Customer Service Perspective Reability.....	66
Innovation and Growth Perspective Reability.....	67
Financial Perspective Reability.....	69
Internal Business Parameter Perspective Reability.....	70
Uji T Parsial.....	72
KUESIONER PENELITIAN.....	74
Data Kuesioner.....	82



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Profil Responden.....	25
Tabel 4.2 <i>Critical Success Factors</i>	27
Tabel 4.3 Perspektif Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan.....	29
Tabel 4.4 Perspektif <i>Innovation and Growth</i>	29
Tabel 4.5 Perspektif Keuangan.....	30
Tabel 4.6 Perspektif <i>Internal Business Process</i>	31
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas.....	31
Tabel 4.8 Hasil Uji Reabilitas	34
Tabel 4.9 Diagram <i>Critical Success Factors</i>	35
Tabel 5.0 Hasil Uji T Parsial.....	38

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi penentu kesuksesan (*critical success factors*) dalam implementasi manajemen rantai pasokan serta dampaknya terhadap kinerja di Usaha Kecil-Menengah (UKM) di Yogyakarta.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini menggunakan 100 sampel yang terdiri dari pemilik ataupun manajer UKM di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan analisis SPSS.

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif antara penerapan *Critical Success Factors* terhadap kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM).

Kata kunci: *Critical Success Factors* dan Usaha Kecil Menengah

ABSTRACT

This study aims to analyze the factors that determine the success (critical success factors) of supply chain management implementation and its impact on performance in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Yogyakarta..

Sampling method in this research using Purposive Sampling method, a sampling technique which the samples are taken with certain considerations. This study uses 100 owners or managers of SMEs in Yogyakarta. This study uses SPSS analysis.

The results of the study shows that there is a positive impacts between the application of Critical Success Factors on the performance of Small and Medium Enterprises (SMEs).

Keywords: *Critical Success Factors and Small and Medium Enterprise*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia mulai berkembang cukup pesat. Dengan banyaknya orang yang berlomba untuk merintis usaha sendiri. Munculnya berbagai macam UKM tentunya dapat menciptakan persaingan yang semakin ketat antara satu usaha dengan usaha lainnya yang memiliki model bisnis yang sama. Pemanfaatan teknologi juga menjadi salah satu aspek penting yang dipertimbangkan oleh seseorang dalam bersaing dan menjalankan bisnisnya.

Sebuah UKM harus mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan dalam aspek kualitas produk, biayanya, ketepatan, dan kecepatan dalam menyalurkan produknya ke pelanggan. Selain itu, UKM juga harus memiliki keunikan produk, serta kerjasama yang efektif dengan pelanggan dan pemasok. Rantai pasokan juga memiliki peran penting bagi pelaku usaha. Dengan menerapkan rantai pasokan yang efektif, maka suatu bisnis dapat mencapai efisiensi, kelincahan operasional, dan fleksibilitas.

Kemampuan dan keberhasilan manajemen dalam mengelola rantai pasokan (SCM) dapat memainkan peran penting, serta memberikan keunggulan bagi sebuah UKM atas pesaing mereka. *Critical Success Factor* (CSF) dalam SCM menjadi indikator dari faktor - faktor penentu keberhasilan dari implementasinya, juga mewakili berbagai strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing UKM.

Menurut Boynton dan Zmud (1984), CSF adalah beberapa hal yang harus berjalan dengan baik untuk memastikan keberhasilan bagi seorang manajer dan organisasi, dan oleh karena itu, mereka mewakili area manajerial atau perusahaan yang harus diberi perhatian khusus dan berkelanjutan untuk

menghasilkan kinerja tinggi. Menurut Bullen dan Rockart (1981), CSF adalah beberapa bidang kegiatan utama di mana hasil yang menguntungkan mutlak diperlukan bagi manajer tertentu untuk mencapai tujuannya. Karena bidang kegiatan ini sangat penting, manajer harus memiliki informasi yang sesuai untuk memungkinkannya menentukan apakah peristiwa berjalan cukup baik di setiap bidang (Bullen and Rockart, 1981).

Permasalahan yang terjadi di UKM negara-negara berkembang termasuk di Indonesia dalam pelaksanaan SCM umumnya karena kekurangan pada sumber daya, pemanfaatan teknologi, dan arah/tujuan. Dengan latar belakang tersebut, makalah ini mengidentifikasi faktor - faktor penentu kesuksesan atau *Critical Success Factor* (CSF) untuk implementasi SCM di UKM dan mempelajari dampaknya terhadap kinerja UKM di Indonesia. Komitmen manajemen puncak (Ganesan et al., 2005), visi jangka panjang (Ganesan, 1994), fokus pada kekuatan inti (Singh, 2013), sumber daya yang didedikasikan untuk rantai pasokan (Wagner, Fillis, dan Johansson, 2003), dan pengembangan strategi SCM yang efektif muncul sebagai CSF yang paling relevan.

Selain itu, teknologi informasi juga menjadi faktor pertimbangan yang dapat berkontribusi dalam implementasi SCM. Menurut Pant, Sethi, dan Bhandari (2003), semakin lama, operasi rantai pasokan berubah dari sistem pertukaran data elektronik dan sistem perencanaan sumber daya perusahaan menjadi internet untuk mendukung implementasi SCM. Dengan berkembangnya teknologi saat ini seperti ERP, serta penggunaan media sosial turut berperan dalam mendukung aliran informasi dan koordinasi antar anggota rantai pasokan.

Research Gap dari penelitian ini adalah berdasarkan hasil penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Ravinder Kumar, Rajesh K. Singh, Ravi Shanka (2015) terhadap UKM di India, dimana menurut World Bank (1999) dalam Kumar et al. (2015), India merupakan salah satu pasar dengan

pertumbuhan tercepat di dunia dan merupakan negara terbesar kelima dalam hal *Gross National Product* (GNP) dan paritas daya beli masyarakat (PPP) serta basis konsumen yang jumlahnya lebih dari satu miliar (CMIE, 2000).

Kumar et al. (2015) menemukan adanya beberapa perbedaan preferensi terhadap indikator - indikator dari CSF yang diteliti di setiap sektor perusahaan yang berbeda. Dalam penelitiannya, Kumar et al. (2015) juga mengamati bahwa faktor - faktor penentu keberhasilan (CSF) tersebut memiliki dampak positif pada berbagai kategori kinerja dalam UKM di India.

Penelitian ini dilakukan untuk melanjutkan penelitian sebelumnya yaitu mengidentifikasi faktor - faktor penentu keberhasilan (CSF) untuk implementasi SCM pada UKM di Indonesia dan mempelajari dampaknya terhadap kinerja UKM di Indonesia tepatnya di provinsi D.I. Yogyakarta. Penelitian ini juga untuk mengamati apakah prioritas CSF pada UKM di India memiliki persamaan dengan prioritas CSF pada UKM di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi apakah CSF dalam *Supply Chain Management* (SCM) berpengaruh terhadap kinerja suatu UKM. Adapun permasalahan yang dibahas yaitu sebagai berikut:

- a. Apakah CSF memiliki hubungan dengan pelayanan dan kepuasan pelanggan?
- b. Apakah CSF memiliki hubungan dengan Inovasi dan pertumbuhan?
- c. Apakah CSF memiliki hubungan dengan kinerja keuangan?
- d. Apakah CSF memiliki hubungan dengan Bisnis Internal?

1.3 Tujuan Penelitian

Sebagai pengembangan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh *Ravinder Kumar, Rajesh K. Singh, dan Ravi Shanka (2015)*, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji apakah *critical success factors (CSF)* dari implementasi manajemen rantai pasokan yang dilakukan oleh UKM – UKM di India juga merupakan faktor – faktor yang dapat menjadi penentu kesuksesan implementasi manajemen rantai pasokan oleh UKM – UKM di Indonesia, khususnya di D.I. Yogyakarta serta dampaknya terhadap kinerja perusahaannya.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat membuktikan hasil dari penelitian sebelumnya oleh *Ravinder Kumar, Rajesh K. Singh, dan Ravi Shanka (2015)* yaitu apakah indikator CSF dalam penelitian tersebut memiliki dampak yang sama terhadap kinerja pada UKM di Indonesia.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bagi mahasiswa dalam penelitian selanjutnya dan dapat memberi kontribusi teoritis pada manajemen operasional berupa bukti empiris tentang pengaruh *Critical Success Factor (CSF)* dalam proses rantai pasokan pada UKM khususnya di Yogyakarta.

Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi dan pedoman bagi pemilik usaha maupun manajer fungsionalnya dalam menyusun indikator CSF yang sesuai dengan strategi bisnisnya dan juga dalam mengambil keputusan dalam penerapan manajemen rantai pasokan pada perusahaan kecil dan menengah (UKM).

BAB II

Kajian Pustaka

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Rantai Pasokan

Rantai pasokan adalah jaringan mitra yang secara kolektif mengubah komoditas dasar (hulu) menjadi produk jadi (hilir) yang dinilai oleh pelanggan akhir, dan yang mengelola pengembalian pada setiap tahap (Harrison and Van Hoek, 2008).

Sebuah rantai pasok terdiri dari semua pihak yang terlibat, baik langsung maupun tidak langsung, dalam memenuhi permintaan pelanggan. Rantai pasok meliputi tidak hanya produsen dan pemasok, tetapi juga pengangkut, gudang, pengecer, dan bahkan pelanggan sendiri. Dari masing-masing organisasi, seperti produsen, rantai pasok mencakup semua fungsi yang terlibat dalam menerima dan memenuhi permintaan pelanggan. Fungsi ini menyeluruh namun tidak terbatas pada pengembangan produk baru, pemasaran, operasi, distribusi, keuangan, dan layanan pelanggan (Chopra, Meindl, 2016).

Fungsi rantai pasokan adalah untuk memaksimalkan penciptaan keseluruhan nilai (keuntungan). Nilai rantai pasokan adalah perbandingan antara produk yang bernilai di benak konsumen dengan biaya yang dikeluarkan di dalam aktifitas rantai pasokan untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut terdapat hubungan erat antara desain dan manajemen aliran rantai pasokan (produk, informasi, dan dana) (Chopra, Meindl, 2016).

Mentzer et al. (2001) mendefinisikan rantai pasokan sebagai sekumpulan tiga atau lebih entitas (organisasi atau individu) yang terlibat langsung dalam aliran produk, layanan, keuangan, dan / atau informasi hulu dari sumber ke pelanggan.

2.1.2 Manajemen Rantai Pasokan

Menurut Harrison dan Van Hoek (2008), manajemen rantai pasokan berarti merencanakan dan mengendalikan semua proses bisnis dari pelanggan akhir hingga pemasok bahan baku yang menghubungkan mitra dalam rantai pasokan untuk melayani kebutuhan pelanggan akhir.

Manajemen Rantai Pasokan didefinisikan sebagai suatu sistemik, koordinasi strategis dari fungsi bisnis tradisional dan taktik di seluruh fungsi bisnis dalam perusahaan tertentu dan di seluruh bisnis dalam rantai pasokan, untuk tujuan meningkatkan kinerja jangka panjang dari masing-masing perusahaan dan rantai suplai secara keseluruhan (Mentzer et al, 2001).

Menurut Gunasekaran (1997) dalam Hariharan et al (2019) Manajemen rantai pasokan adalah faktor strategis utama untuk memajukan efektivitas organisasi dan mencapai tujuan bersama.

2.1.3 Kinerja

Kinerja merupakan gambaran keadaan secara utuh atas suatu perusahaan selama periode waktu tertentu, dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996).

Menurut Srimindarti (2004), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktiva dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau diproyeksikan dengan menggunakan dasar efisiensi, pertanggung jawaban, dan akuntabilitas manajemen.

Menurut Rivai dan Basir (2004), kinerja perusahaan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang memperhatikan karyawan seperti promosi, kemacetan dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menetapkan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan luasnya perspektif, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan and Norton, 1996).

2.1.4 Critical Success Factor

CSF adalah faktor-faktor penting untuk keberhasilan setiap program atau teknik, dalam arti bahwa jika tujuan yang terkait dengan faktor-faktor tersebut tidak tercapai, penerapan teknik ini mungkin menjadi gagal secara keseluruhan (Rungtamy et al, 2002). Rockart (1979) mengilustrasikan konsep *Critical Success Factor* (CSF) dan bagaimana mereka digunakan untuk menentukan kebutuhan informasi bagi manajer.

CSF adalah beberapa area utama dimana segala sesuatunya harus berjalan dengan baik bagi suatu bisnis agar dapat berkembang dan mencapai tujuan manajer (Bullen and Rockart, 1981).

Menurut Rockart (1979), CSF dapat muncul dari beberapa faktor, diantaranya:

- a) Faktor Industri: berasal dari karakteristik spesifik industrinya. Meliputi hal-hal yang harus dilakukan perusahaan lakukan agar tetap kompetitif di sektornya. Contohnya, perusahaan start-up teknologi mengidentifikasi “inovasi” sebagai CSF.
- b) Faktor *Competitive Strategy* dan *Industry Positional*: setiap perusahaan berada dalam situasi individu dalam industri tergantung pada kondisi sejarah, situasi geografis maupun strategi untuk bersaingnya. Ketergantungan ini dapat berpengaruh dalam menentukan beberapa CSF.
- c) Faktor lingkungan: berasal dari faktor-faktor di area dimana perusahaan memiliki sedikit atau tidak adanya kendali atas lingkungan sekitar, seperti fluktuasi ekonomi, pesaing, kemajuan teknologi atau politik nasional.
- d) Faktor *temporal*: merupakan hasil dari perubahan dan pertumbuhan internal organisasi selama periode tertentu dan umumnya dalam jangka pendek.
- e) Faktor manajerial: tergantung kepada kondisi manajer fungsionalnya, dimana manajer yang berbeda dapat menghasilkan CSF yang berbeda fokusnya. Misalnya, manajer manufaktur akan lebih fokus untuk memperhatikan kualitas produk, persediaan, dan kas.

CSF menggambarkan hal-hal apa saja yang harus dilakukan organisasi dengan baik untuk mencapai tujuan organisasinya (Friesen, 1995). CSF adalah beberapa hal yang harus berjalan dengan baik untuk memastikan keberhasilan bagi seorang manajer dan organisasi, dan oleh karena itu, mereka mewakili area manajerial atau perusahaan yang harus

diberi perhatian khusus dan berkelanjutan untuk menghasilkan kinerja tinggi (Boynton and Zmud, 1984).

Proses identifikasi CSFs adalah merupakan usaha penyebaran ide-ide, kiat-kiat, dan langkah-langkah nyata dalam rangka mengelola dan mengendalikan biaya proyek dan lingkungan organisasi (Foster and Rockart, 1989). Meibodi dan Monavvarian (2010) dalam Ab Talib et al. (2015) memandang CSF sebagai bukti siap atau kadang-kadang sebagai serangkaian kegiatan yang tak terlihat yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Terdapat beberapa poin CSF menurut Anne Parr dan Graeme Shanks (2005) dalam Hayati, Nur (2018), yaitu:

- a) Dukungan Manajemen, berupa dukungan dari manajemen puncak yang sangat dibutuhkan mulai dari awal project hingga project selesai.
- b) Keterlibatan orang-orang yang berkompeten di bidangnya secara loyal dan menyeluruh.
- c) Ada delegasi yang diberikan berwenang untuk memberikan keputusan, gunanya untuk mendapatkan keputusan yang lebih cepat.
- d) Jadwal yang realistis dan selalu dimonitor perkembangannya.
- e) Agen perubahan dimana selalu berpromosi mengenai sistem yang baru dan sebagai sumber 'pendengar' sehingga menjadi koreksi dalam implementasi.
- f) Ruang lingkup yang tidak terlalu besar agar lebih efektif dan efisien.
- g) Definisi wilayah dan ruang lingkup harus jelas
- h) Komposisi tim yang seimbang antara analis bisnis, pakar teknis, dan pengguna yang ikut baik itu internal maupun eksternal dari suatu perusahaan
- i) Komitmen untuk perubahan, ketekunan dan ketabahan dalam menghadapi masalah yang terjadi selama proyek.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sejumlah penelitian terdahulu telah berusaha untuk mengidentifikasi CSF dari SCM. Ravinder Kumar, Rajesh K. Singh, Ravi Shanka (2015) mengamati bahwa ada dampak positif dari CSF terhadap kinerja seperti layanan dan kepuasan pelanggan, inovasi dan pertumbuhan, dan bisnis internal pada UKM di India. Singh et al. (2008a) mengamati bahwa UKM pada umumnya tidak mampu melaksanakan SCM secara maksimal, terutama karena mereka bergantung pada pelanggan yang lebih besar dan mengikuti norma-norma yang ditetapkan oleh mereka. Arend dan Winsor (2005) menyatakan bahwa perusahaan besar menganggap UKM sebagai mudah untuk diganti dan pembeli yang enggan untuk membentuk kemitraan dengan mereka.

Hariharan, Suresh, dan Sagunthala (2019) mengidentifikasi CSFs untuk pelaksanaan *Supply Chain Management* di UKM dari perusahaan manufaktur komponen otomotif. Sepuluh faktor penting yang diidentifikasi dalam UKM saat mempraktikkan SCM diantaranya keterlibatan manajemen puncak, kolaborasi dengan mitra rantai pasokan, berbagi informasi, penggunaan teknologi canggih, kekakuan yang kurang dalam sistem produksi, prioritas kompetitif, tujuan jangka panjang, diferensiasi dan inovasi produk serta manajemen inventaris. Hasilnya menunjukkan bahwa UKM harus lebih fokus pada diferensiasi produk dari pesaing mereka, inovasi dan teknik manajemen persediaan yang lebih baik untuk menangani operasi mereka secara efektif (Hariharan et al., 2019).

Bauer (2000) mengemukakan bahwa ada empat CSF dalam e-bisnis untuk industri otomotif - pemahaman dan bekerja dengan beragam budaya sosial dan bisnis di seluruh dunia, infrastruktur internet fisik, memahami keadaan infrastruktur fisik pemasok, dan perubahan pada proses manajemen internal dan sudut pandangnya. Wagner, Fillis, dan Johansson (2003) mengamati bahwa perusahaan besar memiliki sumber daya dan anggaran teknis untuk melaksanakan e-bisnis dan *e-supply* strategi tapi UKM terus ditantang oleh keterbatasan sumber daya.

Power, Sohal, dan Rahman (2001) meneliti berbagai faktor penting yang memengaruhi kelincahan suatu organisasi dalam mengelola rantai pasokan mereka. Dalam penelitiannya, para penulis menyimpulkan tujuh faktor penting pada ketangkasan SCM.

Dalam UKM, suatu keputusan umumnya diatur oleh manajemen puncak. Sumber daya seperti uang, waktu, teknologi, tenaga kerja, dan bahan dikendalikan dan dikelola oleh manajemen puncak. Menurut Ganesan dan Saumen (2005) dukungan manajemen puncak sangat diperlukan untuk pelatihan lintas fungsional, integrasi departemen dalam organisasi dan penjual pengembangan untuk rantai pasokan responsif.

Tanggung jawab utama dari manajemen puncak adalah untuk memberikan dukungan keuangan yang memadai dan sumber daya yang memadai untuk membangun sistem yang sukses. Selanjutnya, dukungan dari manajemen puncak akan memastikan bahwa pelaksanaan SCM memiliki prioritas tinggi dalam organisasi dan bahwa ia akan menerima sumber daya yang diperlukan dan perhatian. Terlepas dari dukungan utama seperti, dukungan psikologis atau perilaku juga penting untuk kelancaran pelaksanaan SCM, terutama jika ada perlawanan berarti dari staf yang terlibat. Penggunaan teknologi informasi seperti internet, intranet, paket aplikasi perangkat lunak dan sistem pendukung keputusan dapat diterapkan untuk memfasilitasi arus informasi dalam rantai pasokan, antara anggota (Stanley, Cynthia, Chad, & Gregory, 2009).

Bianchi dan Saleh (2010) menyatakan bahwa kepercayaan dan komitmen sangat penting untuk meningkatkan kinerja importir di negara-negara berkembang. Kaur, Kanda, dan Deshmukh (2007) mengandaikan bahwa konflik dalam visi dan tujuan dari anggota rantai pasokan mengakibatkan maksimalisasi keuntungan individu di tempat maksimalisasi keuntungan dari semua anggota rantai pasokan.

Kepercayaan diperlukan untuk arus informasi dalam rantai pasokan. Risiko dan *reward* berpengaruh terhadap perilaku anggota rantai pasokan individu dan interaksi dengan anggota rantai pasokan lainnya. Konflik

kepentingan yang mungkin terjadi ketika salah satu anggota rantai pasokan mendapat manfaat lebih jika dibandingkan dengan anggota lain dari proses risiko dan imbalan berbagi yang ada (Cachon & Lariviere, 2005).

Ngai, Cheng, dan Ho (2004) dalam Kumar et al. (2015) mengamati bahwa keberhasilan pelaksanaan sistem SCM berbasis web sering membutuhkan sejumlah besar investasi dan penelitian intensif. Kebutuhan penelitian tersebut untuk mendukung rantai pasokan belum sepenuhnya diakui oleh praktisi industri. Hal ini mungkin karena kurangnya kesadaran akan teknologi dan manfaatnya, dan jenis dukungan yang sistem SCM berbasis web dapat menyediakan.

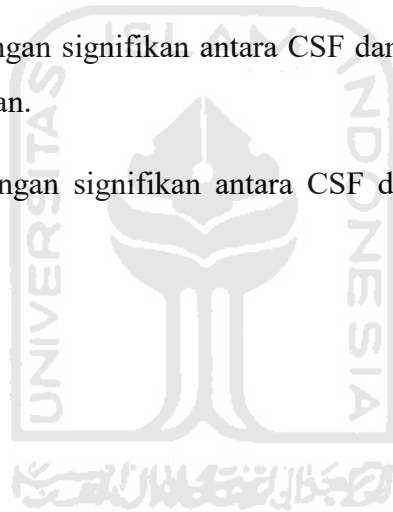
Teknologi informasi (TI) telah menjadi bagian penting dalam pelaksanaan SCM dalam beberapa tahun terakhir. Semakin banyak, operasi rantai suplai yang berubah dari sistem pertukaran data elektronik dan sistem perencanaan sumber daya perusahaan untuk internet / intranet untuk mendukung SCM (Pant, Sethi, & Bhandari, 2003). Lancioni, Smith, dan Oliva (2000) mengamati bahwa penggunaan teknologi *modern* di SCM dapat menyebabkan keuntungan seperti penghematan biaya, peningkatan kualitas, pengiriman dan dukungan, dan keunggulan kompetitif yang lebih besar. Kepercayaan di antara mitra rantai pasokan merupakan aspek penting untuk meningkatkan koordinasi antara mitra. Anderson dan Narus (1990) menyatakan bahwa kepercayaan adalah sikap yang menguntungkan yang ada ketika salah satu anggota rantai pasokan memiliki keyakinan dalam anggota rantai pasokan lainnya.

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap sebagai kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penelitian terhadap faktor-faktor

yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan. *Critical Success Factor* (CSF) menjadi tolak ukur keberhasilan dalam penerapan strategi suatu perusahaan. CSF mencakup isu-isu penting bagi kegiatan organisasi saat ini dan keberhasilan di masa depan (Boynton and Zmud, 1984). Berdasarkan uraian diatas, sehingga ditetapkan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Ada hubungan signifikan antara CSF dan kinerja UKM dalam hal pelayanan dan kepuasan pelanggan.
- H2: Ada hubungan signifikan antara CSF dan kinerja UKM dalam hal inovasi dan pertumbuhan.
- H3: Ada hubungan signifikan antara CSF dan kinerja UKM dalam hal kinerja keuangan.
- H4: Ada hubungan signifikan antara CSF dan kinerja UKM dengan bisnis internal.



BAB III

DESAIN PENELITIAN

3.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan pada bab sebelumnya, maka peneliti merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah CSF memiliki hubungan dengan kinerja pelayanan dan kepuasan pelanggan?
- b. Apakah CSF memiliki hubungan dengan kinerja Inovasi dan pertumbuhan?
- c. Apakah CSF memiliki hubungan dengan kinerja keuangan?
- d. Apakah CSF memiliki hubungan dengan kinerja bisnis internal?

Untuk menjawab pertanyaan - pertanyaan tersebut, maka dilakukan identifikasi dan survei berdasarkan studi literatur dari penelitian - penelitian serupa yang pernah dilaksanakan sebelumnya.

3.2 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hasil tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013).

Variabel penelitian terdiri atas dua macam, yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Berikut adalah variabel - variabel dalam penelitian ini, yaitu:

3.2.1 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2013). Variabel bebas memengaruhi variabel terikat, baik yang

pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Ferdinand, 2006). Variabel *independent* dalam penelitian ini adalah implementasi *Critical Success Factors (CSF)*. CSF adalah faktor-faktor penting untuk keberhasilan setiap program atau teknik, dalam arti bahwa jika tujuan yang terkait dengan faktor-faktor tersebut tidak tercapai, penerapan teknik ini mungkin menjadi gagal secara keseluruhan (Rungasamy et al, 2002).

Beberapa indikator dari CSF dari yang dianalisis menurut Kumar et al. (2015), yaitu:

a. Keterlibatan Manajemen Puncak

Manajemen dalam suatu UKM umumnya diatur oleh satu atau beberapa orang. Sumber daya seperti manusia, mesin, bahan, dan uang dikendalikan oleh otoritas yang lebih tinggi. Dukungan mereka sangat penting untuk pelatihan lintas fungsional, integrasi departemen dalam organisasi, dan kolaborasi dengan pemasok dan pelanggan untuk rantai pasokan yang cepat dan responsif (Ganesan et al., 2005). Inisiatif untuk penerapan alat - alat TI dalam rantai pasokan diambil oleh manajemen puncak. Khusus di perusahaan kecil dan menengah, dukungan manajemen puncak memainkan peran yang sangat penting untuk mengambil inisiatif seperti alokasi sumber daya, pengembangan vendor, aplikasi TI, dan fokus investasi jangka panjang untuk implementasi SCM (Singh et al., 2012). Komitmen manajemen puncak adalah kunci utama untuk manajemen rantai pasokan yang efektif (Sandberg and Abrahamsson, 2010).

b. Orientasi Jangka Panjang Perusahaan

Kelly dan Thibaut (1978) dalam Ganesan (1994) menjelaskan bahwa orientasi jangka panjang *retailer* adalah persepsi hasil saling ketergantungan di mana hasil vendor dan hasil bersama diharapkan bermanfaat bagi pengecer dalam jangka panjang. *Retailer* dengan orientasi jangka pendek hanya memusatkan perhatian pada sesuatu yang berlawanan dan hasil pada periode saat ini, sedangkan *retailer* dengan

orientasi jangka panjang fokus pada pencapaian tujuan masa depan dan disatukan dengan hasil saat ini dan masa depan. Mehrjerdi (2009) dalam Kumar et al. (2013) menekankan orientasi jangka panjang yang diharapkan memiliki tiga hasil spesifik yaitu meningkatkan perilaku relasional, mengurangi konflik, dan meningkatkan kepuasan. Pengambilan keputusan secara kolaboratif oleh anggota rantai pasokan menghasilkan perkiraan permintaan yang lebih baik, kepercayaan di antara anggota rantai pasokan, dan aliran informasi.

c. Fokus Pada Kekuatan Inti Perusahaan

Struktur organisasi harus memastikan integrasi berbagai departemen, lintas fungsional pelatihan karyawan, budaya pendukung untuk JIT dan praktik *lean supply chain* (Singh, 2013). Menurut Errin (2004) dalam Singh et al. (2008), untuk dapat bersaing dengan pesaing mereka, perusahaan harus mengembangkan kompetensi yang kompetitif. Kompetensi inti memungkinkan organisasi untuk membayangkan pasar yang belum ada.

d. Sumber daya yang dikhususkan untuk rantai pasokan

Wagner, Fillis, dan Johansson (2003) dalam Kumar et al. (2015) mengamati bahwa perusahaan yang lebih besar memiliki sumber daya dan anggaran teknis untuk menerapkan strategi e-bisnis dan *e-supply* tetapi UKM terus ditantang oleh keterbatasan sumber daya.

e. Pengembangan strategi SCM yang efektif

Untuk bersaing secara efektif di pasar global, organisasi perlu bekerja untuk mengembangkan rantai pasokan yang terkoordinasi. Rantai pasokan yang terkoordinasi akan membantu mengurangi biaya produk, waktu tunggu pengadaan dan pengiriman, waktu tunggu pengembangan produk baru (Singh, 2013).

f. Berbagi informasi dengan anggota *Supply Chain*

Arshinder dan Desmukh (2008) dalam Singh (2013) meninjau berbagai perspektif tentang koordinasi rantai pasokan dan berbagai mekanisme yang tersedia untuk koordinasi. Koordinasi rantai pasokan bergantung pada ketersediaan informasi yang cepat dan akurat yang dapat dilihat oleh semua pelaku dalam rantai pasokan.

Ozer (2003) mengamati bahwa berbagi informasi meliputi berbagi data persediaan, data permintaan, dan data kualitas produk. Pemesanan berkala dalam kelompok besar antara pabrik dan pengecer dapat mendistorsi informasi permintaan asli karena variasi yang besar.

g. Sinkronisasi Logistik

Menurut Fisher (1997), koordinasi sinkronisasi logistik bertanggung jawab untuk memastikan keselarasan antara kegiatan proses logistik untuk memberikan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

h. Pengembangan Pemasok yang Dapat Diandalkan

i. Penggunaan Teknologi

Stanley et al. (2009) dalam Kumar et al. (2015) menjelaskan bahwa penggunaan teknologi informasi seperti internet, intranet, paket aplikasi perangkat lunak, dan sistem pendukung keputusan dapat diterapkan untuk memfasilitasi aliran informasi dalam rantai pasokan, antara anggota. Singh et al. (2010) telah mengamati bahwa penggunaan teknologi informasi, pelatihan karyawan, dan penelitian dan pengembangan memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja perusahaan kecil.

j. Mengembangkan Kepercayaan Dengan Mitra Rantai Pasokan

Menurut Cachon dan Lariviere (2005) dalam Singh (2013) kepercayaan diperlukan untuk aliran informasi dalam rantai pasokan. Pembagian risiko dan imbalan memengaruhi perilaku anggota rantai pasokan individu dan interaksinya dengan anggota rantai pasokan lainnya.

Konflik kepentingan kemungkinan terjadi ketika risiko dan pembagian imbalan yang ada memaksimalkan manfaat individu terlepas dari manfaat semua anggota rantai pasokan. Anderson dan Narus (1990) dalam Kumar et al. (2015) menyatakan bahwa kepercayaan adalah sikap yang menguntungkan yang ada ketika satu anggota rantai pasokan memiliki kepercayaan pada anggota rantai pasokan lainnya.

k. **Fleksibilitas Sistem Produksi dan Mengembangkan Kemampuan JIT Dalam Sistem**

Menurut Harrison dan Van Hoek (2008) *Just-in-time* sebenarnya adalah filosofi manajemen umum yang berupaya menghilangkan pemborosan dan meningkatkan kualitas dalam semua proses bisnis. JIT dipraktikkan dengan menggunakan seperangkat alat dan teknik yang memberikan keunggulan dalam perang melawan pemborosan.

3.2.2 Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013). Variabel *dependent* dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Menurut Norton dan Kaplan (1996) dalam Putri (2011), *balanced scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Terdapat 4 perspektif kinerja yang diukur berdasarkan *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton, meliputi:

1. **Perspektif Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan**

Tolak ukur pelanggan dibedakan dalam dua kelompok yaitu *core measurement group* (kelompok inti) dan *customer value proposition* (kelompok penunjang). Kelompok inti atau *core measurement* terdiri dari:

a. **Pangsa pasar atau market share**

- b. Tingkat perolehan pelanggan baru atau customer acqutition
- c. Kemampuan perusahaan mempertahankan para pelanggan lama atau customer retention
- d. Tingkat kepuasan pelanggan atau customer satisfaction
- e. Tingkat profitabilitas pelanggan atau customer profitability

Sedangkan kelompok penunjang atau *customer value proposition* ini dibagi menjadi tiga kelompok yaitu:

- a. Atribut-atribut produk (harga, mutu, fungsi)
- b. Hubungan dengan pelanggan
- c. Citra dan reputasi

2. Perspektif Inovasi dan Pertumbuhan Perusahaan

Fokus pada bagaimana kita bisa meningkatkan dan menciptakan value secara continue terutama dalam hubungannya dengan kemampuan dan motivasi karyawan. Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya serta untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk atau jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur.

3. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam Balance Scorecard, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini dalam sasaran-sasaran yang berhubungan

dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

4. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan para pemegang saham. Tiap perusahaan mempunyai proses dan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, hal tersebut terbagi menjadi 3 prinsip dasar prespektif proses bisnis internal, yaitu proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono (2007)). Populasi adalah seluruh elemen yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan (Sekaran, 2013). Dalam penelitian ini, populasi meliputi usaha kecil menengah yang ada di D.I. Yogyakarta.

Sampel adalah menyeleksi bagian dari elemen-elemen populasi atau kesimpulan tentang keseluruhan populasi yang diperoleh (Sekaran, 2013). Menurut Sugiyono (2007), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.

Penentuan jumlah sampel ini didasarkan pada Uma Sekaran (2013), yang menyatakan bahwa jumlah sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 responden pada sebagian penelitian dianggap sudah mewakili populasi. Berdasarkan uraian diatas, sampel dalam penelitian ini diperkirakan meliputi 100 usaha kecil menengah (UKM) yang menerapkan manajemen rantai pasokan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.4 Jenis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh dengan cara memberikan kuesioner secara pribadi kepada responden yang terkait. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang diberikan kepada subjek yang diteliti untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan peneliti (Kusumah, 2011). Keuntungan utama menggunakan kuesioner adalah peneliti dapat dibagikan serentak kepada responden sehingga tidak memerlukan biaya yang tinggi dan juga tidak memerlukan waktu yang lama (Sekaran, 2006).

3.5 Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian survei yaitu merupakan suatu teknik pengumpulan informasi yang dilakukan dengan cara menyusun daftar pertanyaan yang diajukan pada responden dalam berbentuk sampel dari sebuah populasi. Dalam hal ini peneliti akan melakukan survei di tempat dan wawancara kepada responden serta memberikan kuesioner menggunakan teknik *Purposive Sampling*.

Purposive sampling adalah pengambilan sampel berdasarkan untuk mengetahui sebuah informasi-informasi tertentu dari kelompok sasaran tertentu yang telah tersedia. Pengambilan sampel dalam teknik ini hanya terbatas kepada orang-orang tertentu yang memiliki informasi sesuai dengan tujuan penelitian yang dilakukan, karena mereka adalah orang yang satu-satunya memiliki kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Sekaran and Bougie, 2013). Selain itu, ada 2 tipe utama *purposive sampling*, yaitu *judgment sampling* dan *quota sampling*.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan *judgment sampling*. *Judgment sampling* melibatkan berbagai pilihan subjek penelitian yang memiliki posisi terbaik atau berada di tempat yang paling menguntungkan dalam menyediakan informasi (Sekaran and Bougie, 2013). Responden yang diperlukan untuk mengisi kuesioner penelitian yaitu manajer atau pemilik

usaha.

3.6 Analisis Deskriptif

Teknik analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2010). Analisis ini bersifat uraian yang menjelaskan tentang identitas dari responden.

3.7 Alat Uji Analisis

3.7.1 Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti (Sugiyono, 2007). Instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur (Zainal Arifin, 2012).

Uji validitas diartikan sebagai pengujian untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen penelitian dapat dinyatakan memiliki validitas tinggi apabila alat ukur tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut (Saifuddin Azwar, 1997).

Uji validitas instrumen dilakukan dengan menguji validitas konstruk melalui penggunaan analisis faktor. Validitas konstruk menunjukkan seberapa valid dari hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu indikator sesuai dengan konsep teori yang digunakan.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS. Teknik yang digunakan adalah *Bivariate Pearson (Product Moment)*, yaitu dengan mengkorelasikan masing - masing skor item dengan skor total. Rumus yang digunakan:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel X dan Y

N = jumlah responden

X = skor butir soal

Y = skor total soal

3.7.2 Uji Reabilitas

Realibilitas memiliki artian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya. Konsep realibilitas adalah sejauh mana hasil penelitian dapat dipercaya. Hasil pengukurannya dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang mana diperoleh hasil yang relatif sama (Saifuddin Azwar, 1997).

Pengujian tersebut untuk mengukur kuisisioner yang menjadi indikator suatu variabel. Kuisisioner dapat dikatakan *reliable* apabila jawaban terhadap pertanyaan menghasilkan jawaban yang konsisten. Uji Realibilitas digunakan untuk mengidentifikasi apakah data menunjukkan tingkat keakuratan, konsistensi, atau kestabilan dalam mengungkap gejala tertentu dari sekelompok individu walaupun dilaksanakan dalam waktu yang berbeda.

Pengujian menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{tt} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \left[\frac{\sum \sigma_b}{\sigma} \right] \right]$$

Keterangan:

r_{tt} = koefisien realibilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b$ = jumlah varian butir

σ_t = varian skor total

3.7.3 Uji T (Parsial)

Uji T digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Apabila probabilitas dari masing-masing variabel lebih kecil dari standar probabilitas 0,05, maka terdapat perbedaan yang signifikan secara parsial terhadap variabel terikat.



BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Deskripsi Responden

Kuesioner mulai disebarikan pada bulan Juni 2020 secara *online* dengan menggunakan program *Google Forms*. Kuesioner disebarikan melalui saudara, rekan, forum-forum *online*, serta media sosial lainnya. Kuesioner yang terisi berjumlah 100.

Dalam penelitian ini, responden meliputi pemilik UKM maupun manajer yang bertanggung jawab mengelola usaha tersebut. Profil responden digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1 Profil Responden

Karakteristik	Kelompok	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	39	39%
	Perempuan	61	61%
	Total	100	100%
Usia	< 18 tahun	0	0
	18 - 30 tahun	23	23%
	31 – 40 tahun	40	40%
	41 – 50 tahun	32	32%
	51 – 60 tahun	3	3%
	>60 tahun	2	2%
	Total	100	100%
Pendidikan Terakhir	SMP/Sederajat	2	2%
	SMA/SMK/Sederajat	23	23%

	Diploma/D3	8	8%
	Sarjana/S1	56	56%
	Magister/S2	9	9%
	Doktor/S3	2	2%
	Total	100	100%
Jabatan	Pemilik	82	82%
	Manajer Fungsional	18	18%
	Total	100	100%
Usia Perusahaan	< 3 tahun	30	30%
	3 – 5 tahun	31	31%
	6 – 10 tahun	29	29%
	11 – 15 tahun	4	4%
	>15 tahun	6	6%
	Total	100	100%

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, dapat dianalisa bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak dari responden laki-laki. Jumlah responden perempuan sebesar 61 responden (61%), dan responden laki-laki sebesar 39 responden (39%).

Sebagian besar responden berasal dari rentang usia 31 – 40 tahun dengan jumlah 40 responden (40%), responden dengan rentang usia 41 – 50 tahun berjumlah 32 responden (32%), responden dengan rentang usia 18 – 30 tahun berjumlah 23 responden (23%), responden dengan rentang usia 51 – 60 tahun berjumlah 3 responden (3%), dan responden berusia diatas 60 tahun berjumlah 2 responden (2%).

Pendidikan terakhir mayoritas adalah pada jenjang pendidikan S1 dengan jumlah 56 responden (56%), responden pada jenjang pendidikan SMA/SMK/Sederajat berjumlah 23 responden (23%), responden pada jenjang pendidikan S2 berjumlah 9 responden (9%), responden pada jenjang pendidikan Diploma/D3 berjumlah 8 responden (8%), responden pada jenjang pendidikan S3 berjumlah 2 responden (2%), dan responden pada jenjang pendidikan SMP/Sederajat berjumlah 2 responden (2%).

Status responden di dalam perusahaannya mayoritas adalah sebagai pemilik yaitu berjumlah 82 responden (82%), 18 responden (8%) adalah manajer fungsional. Berdasarkan tabel diatas, usia berdirinya perusahaan responden dalam rentang 3 – 5 tahun berjumlah 31 responden (31%), usia perusahaan dibawah 3 tahun berjumlah 30 responden (30%), usia perusahaan dalam rentang 6 – 10 tahun berjumlah 29 responden (29%), perusahaan yang telah berdiri lebih dari 15 tahun berjumlah 6 responden (6%), dan usia perusahaan dalam rentang 11 – 15 tahun berjumlah 4 responden (4%).

4.2 Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui deskripsi penilaian terhadap responden dari para pemilik maupun pengelola usaha kecil menengah (UKM) di Yogyakarta terhadap variabel penelitian. Analisis deskriptif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. *Critical Success Factors*

Variabel *critical succes factors* (CSF) terdiri dari 12 item pertanyaan. Analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan *software* IBM SPSS dan hasilnya dapat ditunjukkan dalam tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2 *Critical Success Factors*

Variabel <i>Critical Success Factors</i>	Mean
--	------

Perusahaan saya berkomitmen melibatkan <i>Top Management</i> dalam implementasi manajemen rantai pasokan	3.78
Perusahaan saya memiliki Visi dan Orientasi jangka panjang bagi perusahaan	4.32
Perusahaan saya membangun <i>Core Competencies</i> untuk dapat bersaing	3.87
Perusahaan saya mempersiapkan sumber daya khusus untuk menerapkan rantai pasokan	3.71
Perusahaan saya membangun dan mengembangkan strategy <i>Supply Chain Management (SCM)</i> yang efektif	3.75
Perusahaan saya mengembangkan pemasok yang reliable/dapat diandalkan	3.90
Perusahaan saya mengembangkan information sharing dengan semua anggota yang terlibat dalam SCM	3.80
Perusahaan saya selalu melakukan sinkronisasi logistik	3.58
Perusahaan saya menggunakan serta mengembangkan teknologi modern untuk mendukung penerapan SCM	3.38
Perusahaan saya menerapkan fleksibilitas dalam sistem produksi	3.73
Perusahaan saya membangun dan mengembangkan kepercayaan dengan mitra rantai pasokan	4.03
Perusahaan saya menerapkan <i>Just In Time (JIT)</i> dalam sistem (untuk bisnis yang bersifat manufaktur)	3.41
Rata-rata total	3.77

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

b. Perspektif Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan

Variabel *performance measure* dalam perspektif pelayanan dan kepuasan pelanggan terdiri dari 8 item pertanyaan. Hasil analisis deskriptif ditunjukkan dalam tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Perspektif Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan

	Mean
Perusahaan saya mampu menyelesaikan berbagai keluhan dari pelanggan	4.04
Perusahaan saya mampu menindaklanjuti setiap pertanyaan pelanggan	4.24
Perusahaan saya mampu menyampaikan produk ke pelanggan secara tepat waktu	4.05
Perusahaan saya mengalami peningkatan rasio jumlah pesanan	3.55
Perusahaan saya mampu meminimalisir terjadinya kesalahan dalam menyampaikan produk	3.91
Perusahaan saya mampu mengurangi cost (biaya)	3.64
Perusahaan saya mampu menyesuaikan produk terhadap permintaan pasar	3.98
Perusahaan saya mampu melakukan forecasting (peramalan) terhadap permintaan pelanggan di masa depan	3.61
Rata-rata total	3.8775

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

c. Perspektif *Innovation and Growth*

Variabel *performance measure* dalam perspektif *innovation and growth* terdiri dari 7 item pertanyaan. Hasil analisis deskriptif ditunjukkan dalam tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Perspektif *Innovation and Growth*

	Mean
Perusahaan saya mampu mengaplikasikan teknologi modern dalam menunjang sistem informasi antar anggota rantai pasokan	3.62
Perusahaan saya mampu merespon permintaan pelanggan dengan cepat dan tepat	3.94
Perusahaan saya memanfaatkan teknologi informasi untuk memberi keunggulan bersaing bagi perusahaan	3.98
Perusahaan saya mampu menawarkan harga produk yang lebih murah dari pesaing	3.68

Perusahaan saya mampu menawarkan produk yang berbeda dan/atau lebih handal	4.13
Implementasi manajemen rantai pasokan di Perusahaan saya mampu mengurangi waktu siklus dari desain dan pengembangan produk	3.75
Perusahaan saya mampu bersaing dari segi kualitas	4.26
Rata-rata total	3.91

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

d. Perspektif Keuangan

Variabel *performance measure* dalam perspektif keuangan terdiri dari 7 item pertanyaan. Hasil analisis deskriptif ditunjukkan dalam tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Perspektif Keuangan

	Mean
Perusahaan saya mengalami peningkatan pada laba bersih perusahaan	3.54
Perusahaan saya mengalami pertumbuhan revenue	3.47
Perusahaan saya mengalami pertumbuhan Return On Investment (laba atas investasi) perusahaan	3.42
Perusahaan saya mampu meningkatkan pangsa pasar	3.64
Perusahaan saya mampu mengurangi biaya untuk memproses pesanan	3.51
Perusahaan saya mampu mengurangi biaya persediaan	3.51
Perusahaan saya mampu mengurangi biaya transportasi	3.53
Rata-rata total	3.52

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

e. Perspektif Bisnis Internal

Variabel *performance measure* dalam perspektif bisnis internal terdiri dari 7 item pertanyaan. Hasil analisis deskriptif ditunjukkan dalam tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Perspektif Internal *Bussiness Process*

	Mean
Perusahaan saya mampu meningkatkan kerja sama tim & koordinasi antar departemen internal perusahaan	3.84
Perusahaan saya mampu mengembangkan dan menerapkan teknik quality control modern	3.57
Perusahaan saya mampu mengembangkan kerjasama lintas fungsi antar departemen dalam perusahaan	3.67
Perusahaan saya mampu mengurangi siklus produk	3.40
Perusahaan saya mampu meningkatkan produktivitas tenaga kerja	3.80
Perusahaan saya mampu mengurangi persediaan	3.38
Perusahaan saya mampu mengurangi pemborosan	3.65
Rata-rata total	3.62

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

4.3 Uji Validitas

Dalam penelitian ini, proses uji validitas dihitung dengan menggunakan *software* SPSS. Hasil uji validitas dalam penelitian ini seperti ada tabel berikut:

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r hitung	r tabel	Keterangan
Critical Success Factors	A1	0,700	0.1946	Valid
	A2	0,613	0.1946	Valid
	A3	0,797	0.1946	Valid
	A4	0,782	0.1946	Valid
	A5	0,849	0.1946	Valid
	A6	0,824	0.1946	Valid

	A7	0,831	0.1946	Valid
	A8	0,839	0.1946	Valid
	A9	0,690	0.1946	Valid
	A10	0,736	0.1946	Valid
	A11	0,724	0.1946	Valid
	A12	0,711	0.1946	Valid
Performa Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan	B1	0,753	0.1946	Valid
	B2	0,777	0.1946	Valid
	B3	0,749	0.1946	Valid
	B4	0,672	0.1946	Valid
	B5	0,820	0.1946	Valid
	B6	0,715	0.1946	Valid
	B7	0,783	0.1946	Valid
	B8	0,731	0.1946	Valid
Performa dalam Inovasi dan Growth	C1	0,760	0.1946	Valid
	C2	0,888	0.1946	Valid
	C3	0,804	0.1946	Valid
	C4	0,727	0.1946	Valid
	C5	0,841	0.1946	Valid
	C6	0,802	0.1946	Valid

	C7	0,818	0.1946	Valid
Performa Keuangan	D1	0,878	0.1946	Valid
	D2	0,854	0.1946	Valid
	D3	0,899	0.1946	Valid
	D4	0,869	0.1946	Valid
	D5	0,902	0.1946	Valid
	D6	0,898	0.1946	Valid
	D7	0,845	0.1946	Valid
Performa Bisnis Internal	E1	0,873	0.1946	Valid
	E2	0,882	0.1946	Valid
	E3	0,891	0.1946	Valid
	E4	0,811	0.1946	Valid
	E5	0,862	0.1946	Valid
	E6	0,776	0.1946	Valid
	E7	0,826	0.1946	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas, apabila koefisien korelasi (r hitung) sama dengan koefisien kritis (r -tabel = 0.1946) atau lebih, maka pernyataan instrumen dinyatakan valid.

4.4 Uji Reabilitas

Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* dan dapat diterima jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,6$ (Sekaran, 1992). Pengukuran reabilitas dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS. Berdasarkan pengujian, hasil dari uji reliabilitas dalam penelitian ini seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Critical Success Factors (CSF)	0,933	0,6	Reliabel
Performa Pelayanan Customer	0,886	0,6	Reliabel
Performa Innovation and Growth	0,908	0,6	Reliabel
Performa Keuangan	0,950	0,6	Reliabel
Performa Bisnis Internal	0,934	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

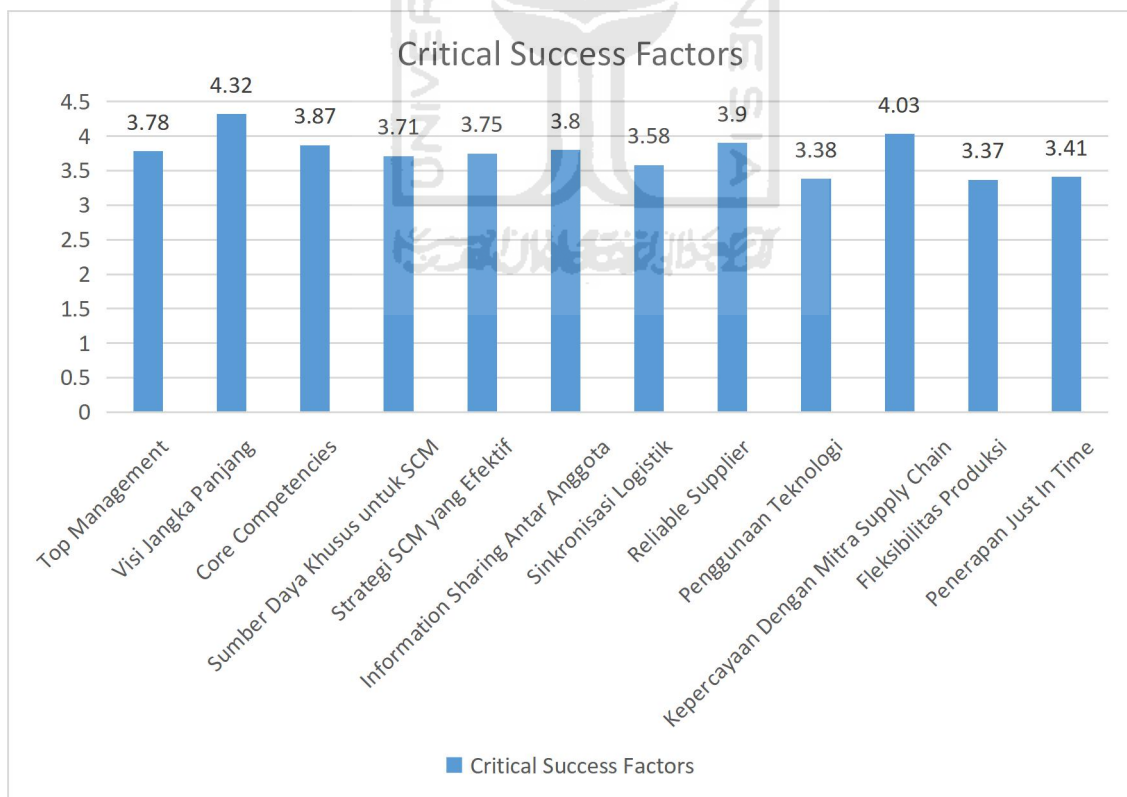
Berdasarkan tabel uji reliabilitas diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien *Cronbach Alpha* variabel lebih besar dari 0,6. Dengan mengacu pada teori-teori reliabilitas, maka semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal.

4.5 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

4.5.1 Critical Success Factors

Berdasarkan hasil olah data, peneliti menemukan bahwa terdapat perbedaan dalam hal tingkat paling penting antara indikator CSF yang diteliti oleh Kumar et al. (2015) terhadap UKM di India, dengan indikator yang diteliti di UKM Yogyakarta. Seperti yang dapat dilihat pada diagram (Tabel 5.0), bahwa visi dan orientasi jangka panjang perusahaan menjadi faktor yang paling penting (4.32), diikuti dengan kepercayaan terhadap mitra rantai pasokan (4.03), pemasok yang handal (3.9), kekuatan inti perusahaan (3.87), dan peran serta *information sharing* antar anggota (3.8).

Tabel 4.9 Diagram *Critical Success Factors*



Menurut Kelly dan Thibaut (1978) dalam Ganesan (1994), orientasi jangka panjang *retailer* adalah persepsi hasil saling ketergantungan di mana hasil vendor dan hasil bersama diharapkan bermanfaat bagi pengecer dalam jangka panjang. *Retailer* dengan orientasi jangka pendek hanya memusatkan perhatian pada sesuatu yang berlawanan dan hasil pada periode saat ini, sedangkan *retailer* dengan orientasi jangka panjang fokus pada pencapaian tujuan masa depan dan disatukan dengan hasil saat ini dan masa depan. Mehrjerdi (2009) dalam Kumar et al. (2013) menekankan orientasi jangka panjang yang diharapkan memiliki tiga hasil spesifik yaitu meningkatkan perilaku relasional, mengurangi konflik, dan meningkatkan kepuasan. Pengambilan keputusan secara kolaboratif oleh anggota rantai pasokan menghasilkan perkiraan permintaan yang lebih baik, kepercayaan di antara anggota rantai pasokan, dan aliran informasi. Implementasi *supply chain* terbukti sangat berguna untuk kelangsungan hidup jangka panjang perusahaan (Kumar et al., 2015).

Tetapi implementasi SCM membutuhkan manajemen yang berkomitmen dan sumber daya yang ditujukan. Biasanya diamati bahwa UKM tidak memiliki waktu, pengetahuan atau sumber daya untuk melakukan analisis rinci untuk menerapkan SCM. Dengan tidak adanya rencana untuk pertumbuhan jangka panjang, UKM sering tidak memahami implikasi penuh SCM terhadap organisasi (Kumar et al., 2015).

Penerapan dan pemanfaatan teknologi (3.38) seperti internet, ERP, dapat membantu dalam mengelola informasi maupun melakukan koordinasi antar anggota rantai pasokan. Dengan informasi yang mudah dan cepat diakses, dapat memudahkan koordinasi antar anggota rantai pasokan. Menurut Kumar et al. (2015) koordinasi dapat membantu mengurangi keterlambatan perubahan desain dan pesanan, yang selanjutnya memengaruhi kinerja pengiriman/logistik perusahaan.

Oleh sebab itu, teknologi dapat menjadi pertimbangan untuk di terapkan oleh UKM-UKM di Yogyakarta.

Beberapa indikator CSF lainnya dalam penelitian ini adalah sumber daya yang khusus disiapkan untuk implementasi SCM (3.71), pengembangan strategi untuk implementasi SCM (3.75), sinkronisasi logistik (3.58), fleksibilitas produksi (3.37), dan penerapan *Just In Time* (3.41).

Keterlibatan dan komitmen dari manajemen puncak/*top management* (3.78) juga berperan penting dalam kelancaran implementasi rantai pasokan. Menurut Singh et al. (2012), di perusahaan kecil dan menengah, peran manajemen puncak sangat penting untuk mengambil inisiatif seperti alokasi sumber daya, pengembangan vendor, aplikasi teknologi informasi, serta fokus investasi jangka panjang untuk implementasi SCM.

Dalam penelitian, peneliti juga mengamati dampak dari penerapan dari CSF dalam manajemen rantai pasokan terhadap kinerja UKM di beberapa perspektif. Perspektif yang diamati antara lain adalah kinerja *customer service*, inovasi dan pertumbuhan perusahaan, kinerja keuangan perusahaan, serta internal *businessnya*.

4.5.2 Uji T (Parsial)

Uji T digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Apabila probabilitas dari masing-masing variabel lebih kecil dari standar probabilitas 0,05, maka terdapat perbedaan yang signifikan secara parsial terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS. Tabel hasil pengujian adalah sebagai berikut:

Tabel 5.0 Uji T (Parsial)

	t	Sig.
CSF – Customer Service Performance	8.065	0,00
CSF – Innovation and Growth Performance	10.072	0,00
CSF – Financial Performance	8.703	0,00
CSF – Business Internal	9.736	0,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

4.5.3 Pengujian Hipotesis Pertama (H1)

Berdasarkan uji t diatas, terdapat perbedaan signifikan antara t hitung sebesar 8.065 dengan t tabel sebesar 1.984. Nilai sig. (*2-tailed*) sebesar $0,00 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis “Ada hubungan signifikan antara CSF dan kinerja UKM dalam hal pelayanan dan kepuasan pelanggan” dapat diterima.

Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Kumar et al. (2015) yang menyimpulkan bahwa apabila CSF diperhitungkan ketika penerapan SCM, maka dapat berpengaruh signifikan terhadap performa UKM.

Dalam perspektif *customer service* ini, rata-rata UKM di Yogyakarta diantaranya telah mampu menindaklanjuti setiap pertanyaan pelanggan (4.24), menyelesaikan berbagai keluhan yang dialami oleh pelanggan (4.04), serta mampu menyampaikan produk ke pelanggan secara tepat waktu. Hal ini berhubungan salah satunya

dengan penerapan teknologi informasi modern oleh UKM. Dengan bantuan teknologi, UKM dapat lebih cepat untuk berhubungan langsung dengan pelanggan tanpa harus datang ke lokasi. Selain itu, banyak UKM yang telah mampu meminimalisir terjadinya kesalahan dalam menyampaikan produk (3.91), mampu menyesuaikan produk terhadap permintaan pasar (3.98), serta melakukan *forecasting* terhadap permintaan pelanggan di masa depan (3.61).

Menurut Fisher (1997), koordinasi sinkronisasi logistik bertanggung jawab untuk memastikan keselarasan antara kegiatan proses logistik untuk memberikan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Untuk mencapai hal tersebut, strategi manajemen rantai pasokan yang efektif tentu sangat diperlukan. Beberapa UKM juga mampu mengurangi biaya untuk pelayanan pelanggan (3.64) dan mengalami peningkatan rasio pesanan (3.55). Hal tersebut umumnya diperoleh terutama UKM-UKM yang telah berdiri dan menerapkan manajemen rantai pasokan selama lebih dari 3 (tiga) tahun.

4.5.4 Pengujian Hipotesis Kedua (H2)

Berdasarkan uji t diatas, terdapat perbedaan signifikan antara t hitung sebesar 10.072 dengan t tabel sebesar 1.984. Nilai sig. (*2-tailed*) sebesar $0,00 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis “Ada hubungan signifikan antara CSF dan kinerja UKM dalam aspek inovasi dan pertumbuhan” dapat diterima.

Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Kumar et al. (2015) yang membuktikan bahwa CSF membantu peningkatan kinerja dalam aspek inovasi dan pertumbuhan UKM.

Dalam perspektif inovasi dan pertumbuhan perusahaan, CSF berdampak pada kemampuan UKM dalam bersaing dari segi kualitas produk memiliki skor 4.26, disusul kemampuan dalam menawarkan produk yang berbeda dari pesaing dengan skor 4.13. Disamping itu, UKM-UKM banyak yang telah memanfaatkan teknologi informasi seperti media sosial dan lainnya sebagai keunggulannya dalam bersaing (3.98) yang mana hal tersebut juga berdampak pada kemampuan UKM untuk merespon permintaan pelanggan dengan cepat dan tepat (3.94).

Ozer (2003) mengamati bahwa berbagi informasi meliputi berbagi data persediaan, data permintaan, dan data kualitas produk. Pemesanan berkala dalam kelompok besar antara pabrikan dan pengecer dapat mendistorsi informasi permintaan asli karena variasi yang besar. Dampak lainnya yaitu UKM mampu mengurangi waktu siklus untuk desain dan pengembangan produk (3.75), beberapa mampu menawarkan harga produk yang lebih murah dari pesaing (3.68), dan beberapa UKM mampu mengaplikasikan teknologi modern untuk menunjang sistem informasi antar anggota SCM.

4.5.5 Pengujian Hipotesis Ketiga (H3)

Berdasarkan uji t diatas, terdapat perbedaan signifikan antara t hitung sebesar 8.703 dengan t tabel sebesar 1.984. Nilai sig. (*2-tailed*) sebesar $0,00 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis “Ada hubungan signifikan antara CSF dan kinerja UKM dalam hal kinerja keuangan” dapat diterima.

Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Kumar et al. (2015) yang membuktikan bahwa CSF memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja keuangan UKM.

Dalam perspektif keuangan, beberapa UKM yang umumnya telah lama menerapkan SCM mampu meningkatkan *market share* nya (3.64). Beberapa UKM juga mampu mengurangi biaya transportasi (3.53), biaya persediaan (3.51), dan biaya untuk memproses pesanan (3.51). Menurut Singh (2013), untuk bersaing secara efektif di pasar global, organisasi perlu bekerja untuk mengembangkan rantai pasokan yang terkoordinasi. Rantai pasokan yang terkoordinasi akan membantu mengurangi biaya produk, waktu tunggu pengadaan dan pengiriman, waktu tunggu pengembangan produk baru. Sebagian UKM mengalami kenaikan laba bersih (3.54), *revenue* (3.47), serta pertumbuhan *Return On Investment* (ROI) dengan skor 3.42.

4.5.6 Pengujian Hipotesis Keempat (H4)

Berdasarkan uji t diatas, terdapat perbedaan signifikan antara t hitung sebesar 9.736 dengan t tabel sebesar 1.984. Nilai sig. (2-tailed) sebesar $0,00 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis “Ada hubungan signifikan antara CSF dan kinerja UKM dalam bisnis internal” dapat diterima.

Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Kumar et al. (2015) yang membuktikan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara CSF dengan kinerja dalam aspek bisnis internal UKM.

Dalam perspektif bisnis internal ini, dampak CSF yang paling utama pada meningkatnya koordinasi antar departemen internal perusahaan dengan skor 3.84 serta kerjasama lintas fungsi perusahaan dengan skor 3.67. Struktur organisasi harus memastikan integrasi berbagai departemen, lintas fungsional pelatihan karyawan, budaya pendukung untuk JIT dan praktik *lean supply chain* (Singh, 2013). Anderson dan Narus (1990) dalam Kumar et al. (2015) menyatakan bahwa kepercayaan adalah sikap yang menguntungkan yang ada ketika satu anggota rantai pasokan memiliki kepercayaan pada anggota rantai

pasokan lainnya. Selain itu, UKM mengalami peningkatan produktivitas tenaga kerja (3.80), mampu menerapkan *quality control* (3.57), dan mengurangi siklus produk (3.40). Beberapa UKM juga mampu mengurangi pemborosan (3.62) dan persediaan (3.38) dengan penerapan *Just In Time* (JIT). Menurut Harrison dan Van Hoek (2008) *Just-in-time* sebenarnya adalah filosofi manajemen umum yang berupaya menghilangkan pemborosan dan meningkatkan kualitas dalam semua proses bisnis. JIT dipraktikkan dengan menggunakan seperangkat alat dan teknik yang memberikan keunggulan dalam perang melawan pemborosan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan yaitu sebagai berikut;

- a. *Critical Success Factors* atau faktor-faktor penentu kesuksesan dan implementasinya dalam manajemen rantai pasokan memberi dampak positif terhadap kinerja pelayanan dan kepuasan pelanggan pada UKM di Yogyakarta.
- b. *Critical Success Factors* atau faktor-faktor penentu kesuksesan dan implementasinya dalam manajemen rantai pasokan memberi dampak positif terhadap inovasi produk dan pertumbuhan perusahaan pada UKM di Yogyakarta.
- c. *Critical Success Factors* atau faktor-faktor penentu kesuksesan dan implementasinya dalam manajemen rantai pasokan memberi dampak positif terhadap kinerja keuangan pada UKM di Yogyakarta.
- d. *Critical Success Factors* atau faktor-faktor penentu kesuksesan dan implementasinya dalam manajemen rantai pasokan memberi dampak positif terhadap kinerja bisnis internal pada UKM di Yogyakarta.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan diatas, maka peneliti merekomendasikan beberapa saran sebagai berikut;

- a. Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara *Critical Success Factors* terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan terhadap indikator-indikator dalam penerapan SCM di perusahaan-perusahaan kecil dan menengah.
- b. Berdasarkan hasil penelitian, visi jangka panjang UKM serta membangun *trust* antara pelaku usaha dengan para mitranya memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja UKM sehingga dapat menjadi pedoman bagi pelaku usaha lain ataupun pelaku usaha yang baru.
- c. Selain itu, implementasi sistem teknologi perlu ditingkatkan terutama di era modern saat ini, dimana teknologi memiliki peran penting dalam berbagai faktor seperti produksi, pemasaran, dan lainnya. Penerapan teknologi modern juga dapat membantu dalam koordinasi antara UKM dengan pemasok, manajemen dengan karyawan, dan juga sebagai penghubung antara UKM dengan pelanggan dalam memasarkan produk serta menerima feedback dari produknya.
- d. Peran manajemen puncak (*Top Management*) juga perlu diperhatikan karena manajemen puncak berperan dalam menentukan strategi yang tepat serta menjaga hubungan dengan berbagai mitra UKM.
- e. Penelitian di masa yang akan datang perlu mendapatkan respon langsung dari pemilik ataupun pengelola usaha yang memahami tentang manajemen rantai pasokan sehingga sampel lebih reliabel.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih terbatas pada perusahaan kecil dan menengah yang mayoritas masih berupa usaha baru, berkembang, dan bukan perusahaan besar. Penyebaran kuesioner melalui *online* juga memungkinkan terjadinya ketidakakuratan beberapa indikator dikarenakan ada kemungkinan responden yang

mengisi bukanlah pelaku usaha. Persentase perusahaan responden di bawah 3 tahun cukup tinggi sehingga terdapat kemungkinan implementasi manajemen rantai pasokan ataupun dampak dari implementasinya belum sepenuhnya tercapai. Selain itu, penelitian ini lebih fokus kepada perbandingan terhadap penelitian terdahulu dari penerapan CSF dalam manajemen rantai pasokan serta dampaknya.



DAFTAR PUSTAKA

- Ab Talib, Mohamed Syazwan & Abdul Hamid, Abu Bakar & Chin, Thoo. (2015). Critical Success Factors of Supply Chain Management: A Literature Survey and Pareto Analysis. *EuroMed Journal of Business*. 10. 10.1108/EMJB-09-2014-0028.
- Augusty, Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Anderson, J., & Narus, J. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58. doi:10.2307/1252172. diakses pada 03 Juni 2020 pukul 11.45 WIB.
- Arend, Richard & Wisner, Joel. (2005). Small Business and Supply Chain Management: Is There a Fit?. *Journal of Business Venturing*. 20. 403-436. 10.1016/j.jbusvent.2003.11.003. diakses pada 04 Juni 2020 pukul 02.15 WIB
- Arifin, Zainal. (2012). *Penelitian Pendidikan - Metode dan Paradigma Baru*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Azwar. 1997. *Metode Penelitian Jilid I*. Yogyakarta: pustaka pelajar
- Bauer, M. J. 2000. The Effect of Internet on sipply chain & logistic. *World Trade*, 13, 71-78.
- Bianchi, C. and Saleh, A. (2010). On importer trust and comitment: a comparative study of two developing countries. *International Marketing Review*, 27(1), 55-86.
- Boynton, Andrew & Zmud, Robert. 1984. An Assessment of Critical Success Factors. *Sloan management review*. 25. 17-27.
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. 1981. A Primer on Critical Success Factors. Dalam C. V. Bullen, & J. F. Rockart (Eds.), *The rise of managerial computing: the best of the Center for Information System Research (383e423)*. Homewood, Illinois: Dow Jones Irwin.
- Burgess, Kevin & Koroglu, Rana & Singh, Prakash. 2006. Supply Chain Management: A Structured Literature Review and Implications for Future Research. *International Journal of Operations and Production Management*. 26. 10.1108/01443570610672202.
- Chopra, S. & Meindl, P. 2007. *Supply Chain Management : Strategy, Planning & Operation, Third Edition*, Pearson Education International Inc

- Chopra, S. & Meindl, P. 2016. *Supply Chain Management : Strategy, Planning & Operation*, 6th Edition. Pearson Education International Inc.
- Elkhairi, A., Fedouaki, F., & Alami, S. E. 2019. Barriers and Critical Success Factors for Implementing Lean Manufacturing in SMEs. *IFAC-PapersOnLine*, 52-13: 565-570. Diakses pada 03 Mei 2020 pukul 01.30 WIB.
- Fisher, M. L. 1997. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 75(2), 105+.
- Forster, N.S., and Rockat J.F., 1989. *Critical Success Factors: An Annotated Bibliography*. ©1989 Massachusetts Institute of Technology, CISR WP No. 191, Sloan WP No. 3041-89.
- Friesen, E. Michael . 1995. *The Success Paradigm: Creating Organizational Effectiveness Through Quality and Strategy*. Westport, Co: Quorum Books.
- Ganesan, S. 1994. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19. doi:10.2307/1252265
- Ganesan, K., & Saumen, B. 2005. Corporate turnaround through effective supply chain management: the case of a leading jewellery manufacturer in India. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(5), 340e348.
- Ganeshan, Hariharan & Suresh, P. 2019. Critical Success Factors for the Implementation of Supply Chain Management in SMEs. 7. 540-543.
- Harrison, A. & Hoek, R.V. 2008. *Logistics Management and Strategy : Competing through the supply chain*
- Hayati, Nur. (2018). Analisis Bisnis Internal Dengan Metode Critical Success Factors (Csf) Dan Value Chain (Studi Kasus Pt. Farmasi X). *MIND Journal*. 1. 36. 10.26760/mindjournal.v1i1.36.
- Helfert, E. A. (1996), *Teknik Analisis Keuangan*, Jakarta: PT Erlangga.
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan: Pasla Yosi Peter R. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kumar, R., Sing, R. K., & Shankar, R. 2015. 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.

<http://doi.org/10.1016/j.iimb.2015.03.001> . Diakses pada Maret 2016.

- Kumar, R., Singh, R. K., & Shankar, R. 2012. Supply chain management issues in an Indian SME: a Sap-Lap analysis. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 1(2), 34e44.
- Kusumah, Wijaya dan Dedi Dwitagama. 2011. *Mengenal Penelitian Tindakan Kelas*. Edisi : 2. Jakarta : PT Indeks.
- Lancioni, R. A., Smith, M. F., & Oliva, T. A. 2000. The role of the Internet in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29, 45e56.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G. 2001. DEFINING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. *Journal of Business Logistics*, 22: 1-25. doi:10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x
- Morgan, Robert & Hunt, Shelby. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *the journal of marketing*. 58. 20-38. 10.2307/1252308.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat.
- Niewöhner, Nadine & Asmar, Laban & Wortmann, Fabio & Röltgen, Daniel & Kühn, Arno & Dumitrescu, Roman. 2019. Design fields of agile innovation management in small and medium sized enterprises. *Procedia CIRP*. 84. 826-831. 10.1016/j.procir.2019.04.295.
- Ozer, Özalp. 2003. Replenishment Strategies for Distribution Systems Under Advance Demand Information. *Management Science*. 49. 255-272. 10.1287/mnsc.49.3.255.12738.
- Pant, S., Sethi, R., & Bhandari, M. 2003. Making sense of the e-supply chain landscape: an implementation framework. *Int. J. Inf. Manag.*, 23, 201-221.
- Power, D., Sohal, A. & Rahman, S. 2001. Critical Success Factors in Agile Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 31. 247-265. 10.1108/09600030110394923.
- Putri, Anggi & Danto, Walesa & Laksitowening, Kusuma. (2011). *BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PERGURUAN TINGGI (IT TELKOM)*.

- Rahmana, Arief. 2009. Peranan Teknologi Informasi dalam Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah.
- Rivai, V. dan Basri, A.F.M. (2004), "Penilaian Kinerja". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rockart, J.F. (1979) Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 57, 81-93.
- Rungasamy, Selvan & Antony, Jiju & Ghosh, Sid. (2002). Critical success factors for SPC implementation in UK small and medium enterprises: Some key findings from a survey. *The TQM Magazine*. 14. 217-224. 10.1108/09544780210429825.
- Sandberg, E. and Abrahamsson, M. (2010). The role of top management in supply chain management practices. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(1), 57-69. <https://doi.org/10.1108/09590551011016331>
- Sekaran, U. and Bougie, R. .2013. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 6th Edition, Wiley, New York
- Serdaris, P., Antoniadis, I., Tomlekova, N. 2014. Supply Chain Management: A View of the Distribution Channel. *Bulg. J. Agric. Sci.*, 20: 480-486. <https://www.agrojournal.org/20/02-34.pdf>. Diakses pada Agustus 2019
- Singh, Rajesh & Garg, Suresh & Deshmukh, S G. 2008. Competency and performance analysis of Indian SMEs and large organizations. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*. 18. 308-321. 10.1108/10595420810920798.
- Singh, Rajesh. 2013. Prioritizing the factors for coordinated supply chain using analytic hierarchy process (AHP). *Measuring Business Excellence*. 17. 10.1108/13683041311311383.
- Srimindarti, Ceacillia (2004), "Balanced Scorecard sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja". *Fokus Ekonomi*.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administratif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Uma Sekaran. 2006. Research Methods For Business, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.

Uma Sekaran. 2006. Research Methods For Business, Edisi 4, Buku 2, Jakarta: Salemba Empat.



Lampiran

Analisis Deskripsi

Descriptives				
		Statistic	Std. Error	
Komitmen Top Management	Mean	3.7800	.09165	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.5981	
		Upper Bound	3.9619	
	5% Trimmed Mean	3.8111		
	Median	4.0000		
	Variance	.840		
	Std. Deviation	.91652		
	Minimum	1.00		
	Maximum	5.00		
	Range	4.00		
	Interquartile Range	2.00		
	Skewness	-.268	.241	
	Kurtosis	-.021	.478	
Visi dan orientasi jangka panjang	Mean	4.3200	.08025	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.1608	
		Upper Bound	4.4792	
	5% Trimmed Mean	4.3778		
	Median	5.0000		
	Variance	.644		
	Std. Deviation	.80252		
	Minimum	2.00		
	Maximum	5.00		
	Range	3.00		
	Interquartile Range	1.00		
	Skewness	-.887	.241	
	Kurtosis	-.125	.478	
Membangun core competencies	Mean	3.8700	.09283	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.6858	
		Upper Bound	4.0542	
	5% Trimmed Mean	3.9222		
Median	4.0000			

	Variance		.862	
	Std. Deviation		.92829	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		2.00	
	Skewness		-.509	.241
	Kurtosis		.170	.478
Menyiapkan sumber daya khusus untuk SCM	Mean		3.7100	.09878
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.5140	
		Upper Bound	3.9060	
	5% Trimmed Mean		3.7667	
	Median		4.0000	
	Variance		.976	
	Std. Deviation		.98775	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.00	
	Skewness		-.540	.241
	Kurtosis		.119	.478
Pengembangan strategy untuk SCM	Mean		3.7500	.09361
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.5643	
		Upper Bound	3.9357	
	5% Trimmed Mean		3.8000	
	Median		4.0000	
	Variance		.876	
	Std. Deviation		.93609	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.00	
	Skewness		-.382	.241
	Kurtosis		.006	.478
Pengembangan pemasok yang reliabel	Mean		3.9000	.09587
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.7098	
		Upper Bound	4.0902	
	5% Trimmed Mean		3.9556	

	Median		4.0000	
	Variance		.919	
	Std. Deviation		.95874	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		2.00	
	Skewness		-.498	.241
	Kurtosis		-.381	.478
Pengembangan information sharing dengan anggotaSCM	Mean		3.8000	.09847
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.6046	
		Upper Bound	3.9954	
	5% Trimmed Mean		3.8667	
	Median		4.0000	
	Variance		.970	
	Std. Deviation		.98473	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		2.00	
	Skewness		-.557	.241
	Kurtosis		.188	.478
	Melakukan sinkronisasi logistik	Mean		3.5800
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3.3925	
		Upper Bound	3.7675	
5% Trimmed Mean			3.6111	
Median			4.0000	
Variance			.893	
Std. Deviation			.94474	
Minimum			1.00	
Maximum			5.00	
Range			4.00	
Interquartile Range			1.00	
Skewness			-.235	.241
Kurtosis			-.169	.478
Penggunaan dan pengembangan		Mean		3.3800
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.1790	
		Upper Bound	3.5810	

teknologi	5% Trimmed Mean		3.4111	
	Median		3.0000	
	Variance		1.026	
	Std. Deviation		1.01285	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.00	
	Skewness		-.112	.241
	Kurtosis		-.207	.478
Penerapan fleksibilitas dalam sitem produksi	Mean		3.7300	.09195
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.5475	
		Upper Bound	3.9125	
	5% Trimmed Mean		3.7556	
	Median		4.0000	
	Variance		.846	
	Std. Deviation		.91954	
	Minimum		2.00	
	Maximum		5.00	
	Range		3.00	
	Interquartile Range		1.00	
	Skewness		-.149	.241
	Kurtosis		-.846	.478
Membangun dan mengembangkan kepercayaan dengan mitra SCM	Mean		4.0300	.08699
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.8574	
		Upper Bound	4.2026	
	5% Trimmed Mean		4.0778	
	Median		4.0000	
	Variance		.757	
	Std. Deviation		.86987	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		2.00	
	Skewness		-.622	.241
	Kurtosis		.194	.478
Penerapan Just In Time (JIT)	Mean		3.4100	.10550
	95% Confidence Interval	Lower Bound	3.2007	

dalam sistem	for Mean	Upper Bound	3.6193	
	5% Trimmed Mean		3.4556	
	Median		3.0000	
	Variance		1.113	
	Std. Deviation		1.05500	
	Minimum		1.00	
	Maximum		5.00	
	Range		4.00	
	Interquartile Range		1.00	
	Skewness		-.311	.241
	Kurtosis		-.086	.478



Uji Validitas

		Correlations												
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	Skor Total
A1	Pearson Correlation	1	.481**	.548**	.431**	.489**	.469**	.488**	.510**	.396**	.528**	.502**	.554**	.700**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A2	Pearson Correlation	.481**	1	.667**	.424**	.538**	.501**	.401**	.419**	.234*	.419**	.435**	.201*	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.019	.000	.000	.045	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A3	Pearson Correlation	.548**	.667**	1	.641**	.718**	.587**	.579**	.628**	.429**	.538**	.505**	.457**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A4	Pearson Correlation	.431**	.424**	.641**	1	.707**	.630**	.708**	.658**	.495**	.458**	.433**	.493**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A5	Pearson Correlation	.489**	.538**	.718**	.707**	1	.782**	.701**	.725**	.506**	.508**	.617**	.453**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A6	Pearson Correlation	.469**	.501**	.587**	.630**	.782**	1	.738**	.767**	.476**	.485**	.633**	.440**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A7	Pearson Correlation	.488**	.401**	.579**	.708**	.701**	.738**	1	.701**	.583**	.542**	.550**	.527**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A8	Pearson Correlation	.510**	.419**	.628**	.658**	.725**	.767**	.701**	1	.538**	.554**	.544**	.570**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A9	Pearson Correlation	.396**	.234*	.429**	.495**	.506**	.476**	.583**	.538**	1	.534**	.377**	.618**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.019	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A10	Pearson Correlation	.528**	.419**	.538**	.458**	.508**	.485**	.542**	.554**	.534**	1	.566**	.573**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A11	Pearson Correlation	.502**	.435**	.505**	.433**	.617**	.633**	.550**	.544**	.377**	.566**	1	.482**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000

	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
A12	Pearson Correlation	.554**	.201*	.457**	.493**	.453**	.440**	.527**	.570**	.618**	.573**	.482**	1	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000	.045	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Skor Total	Pearson Correlation	.700**	.613**	.797**	.782**	.849**	.824**	.831**	.839**	.690**	.736**	.724**	.711**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations								
		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	Skor Total
B1	Pearson Correlation	1	.797**	.610**	.436**	.550**	.343**	.438**	.399**	.753**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
B2	Pearson Correlation	.797**	1	.638**	.421**	.604**	.287**	.572**	.408**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

B3	Pearson Correlation	.610**	.638**	1	.367**	.583**	.384**	.523**	.434**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
B4	Pearson Correlation	.436**	.421**	.367**	1	.512**	.420**	.426**	.382**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
B5	Pearson Correlation	.550**	.604**	.583**	.512**	1	.616**	.575**	.485**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
B6	Pearson Correlation	.343**	.287**	.384**	.420**	.616**	1	.594**	.610**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
B7	Pearson Correlation	.438**	.572**	.523**	.426**	.575**	.594**	1	.596**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
B8	Pearson Correlation	.399**	.408**	.434**	.382**	.485**	.610**	.596**	1	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Skor Total	Pearson Correlation	.753**	.777**	.749**	.672**	.820**	.715**	.783**	.731**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										

Correlations									
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	Skor Total
C1	Pearson Correlation	1	.644**	.539**	.439**	.506**	.663**	.435**	.760**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
C2	Pearson Correlation	.644**	1	.726**	.575**	.694**	.677**	.689**	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
C3	Pearson Correlation	.539**	.726**	1	.574**	.557**	.525**	.589**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
C4	Pearson Correlation	.439**	.575**	.574**	1	.550**	.458**	.501**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
C5	Pearson Correlation	.506**	.694**	.557**	.550**	1	.622**	.859**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000

	N	100	100	100	100	100	100	100	100
C6	Pearson Correlation	.663**	.677**	.525**	.458**	.622**	1	.585**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
C7	Pearson Correlation	.435**	.689**	.589**	.501**	.859**	.585**	1	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Skor Total	Pearson Correlation	.760**	.888**	.804**	.727**	.841**	.802**	.818**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations									
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	Skor Total
D1	Pearson Correlation	1	.810**	.843**	.709**	.723**	.669**	.658**	.878**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
D2	Pearson Correlation	.810**	1	.833**	.683**	.659**	.632**	.637**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
D3	Pearson Correlation	.843**	.833**	1	.768**	.724**	.724**	.649**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000

	N	100	100	100	100	100	100	100	100
D4	Pearson Correlation	.709**	.683**	.768**	1	.772**	.759**	.633**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
D5	Pearson Correlation	.723**	.659**	.724**	.772**	1	.893**	.768**	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
D6	Pearson Correlation	.669**	.632**	.724**	.759**	.893**	1	.830**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
D7	Pearson Correlation	.658**	.637**	.649**	.633**	.768**	.830**	1	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Skor Total	Pearson Correlation	.878**	.854**	.899**	.869**	.902**	.898**	.845**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations									
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Skor Total
E1	Pearson Correlation	1	.798**	.852**	.574**	.761**	.494**	.650**	.873**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	100	100	100	100	100	100	100	100
E2	Pearson Correlation	.798**	1	.831**	.623**	.714**	.552**	.663**	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
E3	Pearson Correlation	.852**	.831**	1	.616**	.762**	.496**	.675**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
E4	Pearson Correlation	.574**	.623**	.616**	1	.588**	.829**	.597**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
E5	Pearson Correlation	.761**	.714**	.762**	.588**	1	.612**	.682**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
E6	Pearson Correlation	.494**	.552**	.496**	.829**	.612**	1	.670**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
E7	Pearson Correlation	.650**	.663**	.675**	.597**	.682**	.670**	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Skor Total	Pearson Correlation	.873**	.882**	.891**	.811**	.862**	.776**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Uji Reabilitas

Critical Success Factors Reability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.933	12



Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

Komitmen Top Management dalam implementasi SCM	41.48	63.727	.639	.929
Visi dan Orientasi Jangka Panjang	40.94	66.097	.549	.932
Core Competencies Perusahaan	41.39	62.058	.752	.925
Sumber Daya Khusus Untuk SCM	41.55	61.604	.731	.926
Pengembangan Strategy SCM yang efektif	41.51	61.121	.814	.923
Pemasok yang Reliable	41.36	61.243	.783	.924
Pengembangan Information Sharing	41.46	60.817	.789	.924
Sinkronisasi logistik	41.68	61.169	.802	.923
Pengembangan Teknologi Modern	41.88	62.915	.621	.931
Fleksibilitas Sistem Produksi	41.53	63.120	.681	.928
Membangun Kepercayaan dengan Mitra	41.23	63.835	.670	.928

Penerapan Just In Time (JIT) dalam sistem	41.85	62.129	.642	.930
---	-------	--------	------	------

Customer Service Perspective Reability

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			



Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.886	8

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

B1	26.98	20.565	.671	.871
B2	26.78	20.355	.701	.868
B3	26.97	20.494	.663	.871
B4	27.47	20.494	.549	.884
B5	27.11	19.675	.752	.862
B6	27.38	20.561	.616	.876
B7	27.04	20.483	.711	.867
B8	27.41	19.840	.622	.876

Innovation and Growth Perspective Reability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

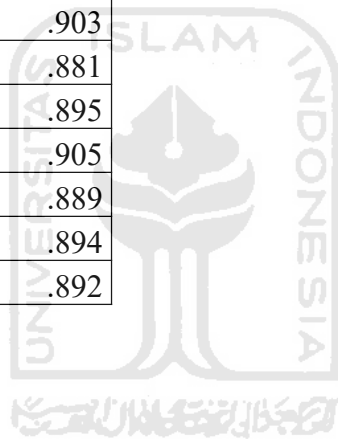
Cronbach's Alpha	N of Items



.908	7
------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C1	23.74	18.174	.654	.903
C2	23.42	17.680	.840	.881
C3	23.38	18.117	.721	.895
C4	23.68	19.008	.624	.905
C5	23.23	18.502	.781	.889
C6	23.61	18.604	.726	.894
C7	23.10	18.455	.747	.892



Financial Perspective Reability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	7



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

D1	21.08	22.095	.833	.941
D2	21.15	22.149	.799	.944
D3	21.20	22.020	.862	.939
D4	20.98	21.575	.815	.943
D5	21.11	21.776	.864	.939
D6	21.11	21.816	.858	.939
D7	21.09	21.820	.783	.946

Internal Business Parameter Perspective Reability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

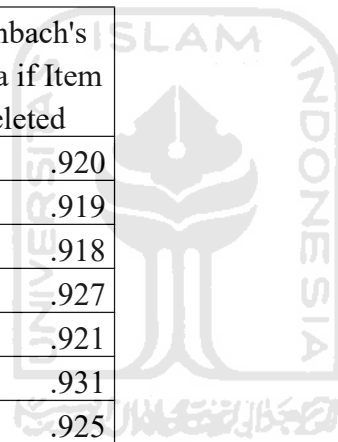
Reliability Statistics



Cronbach's Alpha	N of Items
.934	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	21.47	22.393	.819	.920
E2	21.74	22.093	.829	.919
E3	21.64	21.768	.841	.918
E4	21.91	23.497	.741	.927
E5	21.51	23.323	.812	.921
E6	21.93	24.025	.698	.931
E7	21.66	23.903	.768	.925



Uji T Parsial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.032	2.144		6.546	.000
	Critical Success Factors	.375	.047	.632	8.065	.000

a. Dependent Variable: Customer Service Performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.732	1.882		4.639	.000
	Critical Success Factors	.412	.041	.713	10.072	.000

a. Dependent Variable: Innvoation and Growth Performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.724	2.210		2.591	.011
	Critical Success Factors	.417	.048	.660	8.703	.000

a. Dependent Variable: Financial Performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.769	2.147		2.221	.029
	Critical Success Factors	.454	.047	.701	9.736	.000

a. Dependent Variable: Internal Business Performance

KUESIONER PENELITIAN

Analisis Faktor-Faktor Penentu Kesuksesan Implementasi Supply Chain Management di UKM dan Dampaknya Terhadap Kinerja

Berilah tanda checklist (v) sesuai dengan pilihan jawaban yang ada pada kolom yang tersedia.

1. Data Umum

A. Nama :.....(Optional)

B. Usia Bisnis :.....



C. Status Jabatan:

- Pemilik
- Manajer Fungsional

D. Jenis Kelamin:

- Laki-laki
- Perempuan

E. Usia Responden:

- <18 tahun
- 19-30 tahun
- 31-40 tahun
- 41-50 tahun
- 51-60 tahun
- >60 Tahun

F. Pendidikan terakhir:

- SMP
- SMA/SMK



[] Diploma/D3

[] Sarjana/S1

[] Magister/S2

[] Doktor/S3

[] Lainnya

2. Petunjuk pengisian

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi indikator penentu dalam penerapan manajemen rantai pasokan serta pengaruhnya terhadap performa usaha/bisnis.

Dalam pertanyaan berikut, responden diminta untuk menilai beberapa atribut sesuai dengan intensitas/prioritas pengaruhnya sebagai *key factors* dalam implementasi manajemen rantai pasokan di perusahaan/organisasi saudara.

Keterangan: Skala 1 - 5 (1 - paling rendah, 5 - paling tinggi)

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		1	2	3	4	5
	<i>Critical Success Factors</i>					
1	Perusahaan saya berkomitmen melibatkan Top Management dalam implementasi manajemen rantai					

	pasokan					
2	Perusahaan saya memiliki Visi dan Orientasi jangka panjang bagi perusahaan					
3	Perusahaan saya membangun Core Competencies untuk dapat bersaing					
4	Perusahaan saya mempersiapkan sumber daya khusus untuk menerapkan rantai pasokan					
5	Perusahaan saya membangun dan mengembangkan strategy <i>Supply Chain Management</i> (SCM) yang efektif					
6	Perusahaan saya mengembangkan pemasok yang <i>reliable</i>					
7	Perusahaan saya mengembangkan <i>information sharing</i> dengan semua anggota yang terlibat dalam SCM					
8	Perusahaan saya melakukan sinkronisasi logistik					
9	Perusahaan saya menggunakan serta mengembangkan teknologi modern untuk mendukung penerapan SCM					

10	Perusahaan saya menerapkan fleksibilitas dalam sistem produksi					
11	Perusahaan saya membangun dan mengembangkan kepercayaan dengan mitra rantai pasokan					
12	Perusahaan saya menerapkan <i>Just In Time</i> (JIT) dalam sistem (untuk bisnis dengan fokus manufaktur)					

Dalam pertanyaan berikut, responden diminta untuk menilai peningkatan kinerja sebagai hasil dari penerapan manajemen rantai pasokan di perusahaan/organisasi saudara.

Keterangan: Skala 1 - 5 (1 - paling rendah, 5 - paling tinggi).

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
	Perspektif Pelayanan & Kepuasan Pelanggan	1	2	3	4	5

1	Perusahaan saya mampu menyelesaikan berbagai keluhan pelanggan					
2	Perusahaan saya mampu menindaklanjuti setiap pertanyaan pelanggan					
3	Perusahaan saya mampu menyampaikan produk ke pelanggan secara tepat waktu					
4	Perusahaan saya mengalami peningkatan rasio pesanan					
5	Perusahaan saya mampu meminimalisir terjadinya kesalahan dalam menyampaikan produk					
6	Perusahaan saya mampu mengurangi <i>cost</i> (biaya)					
7	Perusahaan saya mampu menyesuaikan produk terhadap permintaan pasar					
8	Perusahaan saya mampu melakukan <i>forecasting</i> (peramalan) terhadap permintaan pelanggan di masa depan					
	Perspektif <i>Innovation & Growth</i>					
1	Perusahaan saya mampu mengaplikasikan teknologi modern dalam menunjang sistem informasi antar anggota rantai pasokan					

2	Perusahaan saya mampu merespon permintaan pelanggan dengan cepat dan tepat					
3	Perusahaan saya memanfaatkan teknologi informasi untuk memberi keunggulan bersaing bagi perusahaan					
4	Perusahaan saya mampu menawarkan harga produk yang lebih murah dari pesaing					
5	Perusahaan saya mampu menawarkan produk yang berbeda dan/atau lebih handal					
6	Implementasi manajemen rantai pasokan di Perusahaan saya mampu mengurangi waktu siklus dari desain dan pengembangan produk					
7	Perusahaan saya mampu bersaing dari segi kualitas					
	Perspektif <i>Financial</i>					
1	Perusahaan saya mengalami perubahan pada laba bersih perusahaan					
2	Perusahaan saya mengalami pertumbuhan <i>revenue</i>					
3	Perusahaan saya mengalami pertumbuhan <i>Return On Investment</i> (laba atas investasi) perusahaan					

4	Perusahaan saya mampu meningkatkan pangsa pasar					
5	Perusahaan saya mampu mengurangi biaya untuk memproses pesanan					
6	Perusahaan saya mampu mengurangi biaya persediaan					
7	Perusahaan saya mampu mengurangi biaya transportasi					
Perspektif Internal Business Process						
1	Perusahaan saya mampu meningkatkan kerja sama tim & koordinasi antar departemen internal perusahaan					
2	Perusahaan saya mampu mengembangkan dan menerapkan teknik quality control modern					
3	Perusahaan saya mampu mengembangkan kerjasama lintas fungsi antar departemen dalam perusahaan					
4	Perusahaan saya mampu mengurangi siklus produk					
5	Perusahaan saya mampu meningkatkan produktivitas tenaga kerja					
6	Perusahaan saya mampu mengurangi persediaan					
7	Perusahaan saya mampu mengurangi pemborosan					

--	--	--	--	--	--	--	--

Data Kuesioner

A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3		
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	
2	3	1	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	4	4	2	2	3	1	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	1	1	3	3	3	2	1	
3	5	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	5	3	4	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	3	2	4	4	5	2	5	4	4	2	5	5	3	2	3	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	2	1	3	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	
3	4	2	1	2	2	1	1	1	2	3	1	3	3	3	2	3	4	4	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5							
5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4					
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
4	4	4	3	3	5	4	3	2	3	5	4	4	4	5	4	4	3	5	4	2	5	5	3	4	4	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4				
5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	5	5	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5			
3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	3	4	5			
5	5	5	4	4	5	4	4	1	5	5	1	4	5	4	4	3	3	5	4	2	4	4	3	5	3	3	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	3	5	4	4				
5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4		
4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	3	3	2	4	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	1	3	2	2	2	4	4	2	4	2	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	3	3	3	3

5	5	4	4	4	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	2	4	3	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4			
4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	5	3	5	4	3	3	4	4	4	3	3	3	5	4	4	3	4	3	4	3	3		
3	5	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4		
1	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	1	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3		
1	5	3	3	3	3	3	3	2	3	5	1	5	5	3	5	3	3	3	5	2	3	5	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	
3	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	3	4	4	4	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	
4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	
3	4	3	2	2	2	4	2	3	3	4	3	4	5	4	1	3	2	4	2	3	2	2	2	4	4	3	4	2	3	3	2	3	5	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	

3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4		
3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	5	5	5	5	5	5	3	2	4	5	3	3	4	3	3	3	3	5	5	3	3	5	5	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	2	5	3	5	2	4		
4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	5	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4	4	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	
3	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	
3	5	4	4	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	2	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	
3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4

4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4				
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
4	5	4	5	4	4	4	4	3	2	4	3	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4			
3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3			
3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	5	5	5	3	4	3	5	5	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3			
3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5		
5	5	3	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4			
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	
3	5	5	5	4	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5
4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4
4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	5	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4

3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2					
3	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	5	3	3	5	5	3	3	3	3	5	2	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	2	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	3	5		
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	
4	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	5	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	5	5	3	4	4	4	4	2	3	3	4	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
5	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3										
4	4	3	5	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4							
3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4					
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
3	5	4	1	4	5	2	4	1	2	5	1	5	5	5	4	4	5	5	5	1	5	5	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4				
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3		
5	5	4	2	1	1	1	1	1	4	2	4	5	5	4	3	5	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4		
4	5	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	4	5	3	4	1	3	4	4	3	5	5	5	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	
5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3						
5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	3	3	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	3			
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
4	5	4	3	3	4	3	3	3	5	5	3	5	5	4	4	5	3	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	
3	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	
4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3

