

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1 Teori Umum

Menurut Niswaty et al. (2019) dalam Pradana et al. (2025), kewirausahaan adalah kemampuan untuk membuat bisnis yang membutuhkan inovasi dan kreativitas terus-menerus untuk menghasilkan sesuatu yang berbeda dari yang telah ada sebelumnya (Pradana et al., 2025). Menurut Soegoto (2009) dalam Rukmana et al. (2021), kewirausahaan bukan hanya memiliki kemampuan akademik dan kemampuan untuk membuat produk, itu juga memiliki jiwa yang selalu berubah saat menghadapi tantangan dan mengubahnya menjadi peluang dan potensi pertumbuhan (Rukmana et al., 2021). Menurut Salwa (2025), kewirausahaan adalah pilar utama pembangunan ekonomi karena mampu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan inovasi, dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi kesejahteraan masyarakat (Salwa, 2025). Menurut Ratna (2025), kewirausahaan adalah bagian penting dari sistem ekonomi global, yang berfungsi secara strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan pekerjaan, dan meningkatkan taraf hidup masyarakat. Di Indonesia, kewirausahaan sangat penting dalam menjawab berbagai tantangan ekonomi yang dihadapi, termasuk dalam menciptakan solusi inovatif dan memperkuat daya saing nasional, terutama di tengah dominasi sektor informal dan peningkatan jumlah orang yang bekerja di sektor informal (Ratna, 2025).

Menurut Rudjito dalam Abid (2021), M. Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) membantu ekonomi Indonesia karena mereka menciptakan lapangan kerja baru dan meningkatkan devisa negara melalui pajak badan usaha (Abid, 2021). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, UMKM dikategorikan berdasarkan jumlah aset dan omzet yang dimiliki. Ciri khas UMKM biasanya meliputi modal yang relatif kecil, pengelolaan usaha yang sederhana, serta jumlah tenaga kerja yang terbatas (Bambang Supeno et al., 2025). Menurut Arifa et al. (2025), UMKM memiliki peranan yang sangat vital dalam perekonomian

Indonesia. UMKM memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat, terutama dalam menghadapi tantangan ekonomi global dan memperkuat ketahanan ekonomi nasional. UMKM menjadi penggerak utama roda ekonomi nasional dengan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), penyerapan tenaga kerja, dan ekspor (Arifa et al. 2025). Menurut Agung Purnomo dalam buku Kewirausahaan dan UMKM (2020), Pasal 6 UU No.20 Tahun 2008 menjelaskan tentang kriteria UMKM dalam bentuk permodalan sebagai berikut:

1. Kriteria Usaha Mikro

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000 (tiga ratus juta)

2. Kriteria Usaha Kecil

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000 (dua miliar lima ratus juta rupiah).

3. Kriteria Usaha Menengah

- a. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000 (dua miliar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000 (lima puluh miliar rupiah) (Purnomo, 2020).

Menurut Nurcahyanie et al. (2025) Industri fesyen merupakan salah satu industri yang berkembang pesat karena perubahan tren dan preferensi konsumen (Nurcahyanie et al, 2025). Industri fashion memiliki peran penting terhadap perekonomian Indonesia dalam upaya untuk memenuhi permintaan domestik untuk barang-barangnya (Fadella et al., 2025). Menurut Khairunnisa et al. (2024) dalam Rifa (2025), desain dan pengembangan produk dalam industri fashion adalah elemen yang sangat penting untuk menciptakan nilai tambah dan membuat sebuah merek berbeda dari pesaingnya. Selain aspek estetika pasar fashion juga dipengaruhi oleh faktor sosial, ekonomi, dan lingkungan yang sangat penting (Rifa, 2025).

Dalam bahasa Yunani, kata "strategi" berasal dari kata "strategos" (stratos = militer dan ag = memimpin), yang berarti "generalship" atau apa yang dilakukan oleh para jenderal perang saat mereka membuat rencana untuk menang dalam perang. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi merupakan rencana kegiatan yang cermat untuk mencapai tujuan khusus. Terdapat berbagai penjelasan teori mengenai strategi yang dijelaskan oleh beberapa ahli dalam Jamaludin et al (2024). Menurut Chandler (1962), strategy adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam hal prioritas alokasi sumber daya, tujuan jangka panjang, dan program tindak lanjut. Menurut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965), strategi adalah cara untuk memperoleh keunggulan dalam persaingan. Menurut Frank T. Rothaermel dalam buku Strategic Management, strategi adalah serangkaian tindakan yang terintegrasi dan terarah yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja yang lebih baik dibandingkan pesaing.

Dalam Jamaludin et al (2024) juga dijelaskan berbagai teori mengenai strategi bisnis yang dijelaskan oleh beberapa ahli. Menurut Hariadi (2003), strategi bisnis (*business strategy*) merupakan strategi yang dikembangkan di tingkat unit bisnis, dan fokusnya adalah untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di industri atau segmen pasar tertentu. Menurut Mulyono (2012),

strategi bisnis adalah jalan yang akan ditempuh suatu organisasi untuk memenuhi tujuan bisnisnya (Jamaludin et al, 2024).

Terdapat beberapa penjelasan mengenai teori rebranding yang dijelaskan oleh ahli dalam Wulidha dan Fortuna (2020). Menurut Chai-Lee Goi (2011), rebranding adalah salah satu cara untuk meningkatkan nilai, reputasi, dan kepercayaan merek. Rebranding adalah proses mengganti identitas merek lama dengan citra dan pesan baru. Menurut Laurent Muzellec (2006), rebranding adalah proses mengembalikan merek dan menggunakan nama, frasa, simbol, desain, atau kombinasi keduanya sebagai merek mapan dengan tujuan menciptakan posisi yang berbeda di mata pelanggan dan pesaing. “rebrand” terdiri dari dua kata yaitu Re yang artinya “kembali” atau “dengan cara baru” dan Brand atau merek yang merupakan unsur penting dalam mencerminkan suatu perusahaan (Fitri & Hamid, 2020).

Menurut Haris (2020), BMC adalah sebuah alat yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur untuk membantu pengusaha pemula dan organisasi bisnis dalam mengidentifikasi dan menganalisis model bisnis (Haris, 2020). Business Model Canvas (BMC) adalah framework yang membantu para perencana strategi untuk merancang bisnis baru. Ini juga menentukan apakah perusahaan akan berhasil mencapai tujuannya atau tidak. BMC terdiri dari sembilan dimensi, dan Business Model Canvas adalah kerangka sederhana yang terdiri dari sembilan blok bangunan yang merupakan komponen penting dalam membangun suatu bisnis. Sembilan elemen Business Model canvas menurut (Osterwalder, Alexander Pigneur, 2010) secara urut terdiri atas:

1. Segmen Pelanggan (Customer Segments): Pengelompokan target pasar yang menjadi fokus perusahaan dalam menjangkau pelanggan potensial yang akan datang.
2. Proposisi Nilai (Value Proposition): Perusahaan menciptakan nilai yang unik untuk memenuhi kebutuhan kelompok pelanggan tertentu.

3. Saluran (Channels): Saluran yang digunakan perusahaan untuk menjangkau konsumen memastikan bahwa nilai tawarannya diterima dengan baik di media yang tepat.
4. Hubungan Pelanggan (Customer Relationship): Metode yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan.
5. Arus Pendapatan (Revenue Stream): Metode yang digunakan oleh bisnis untuk menghasilkan keuntungan dari barang atau jasa yang mereka tawarkan.
6. Sumber Daya Utama (Key Resource): Banyak sumber daya yang dibutuhkan suatu perusahaan untuk membuat value proposition.
7. Aktivitas Utama (Key Activities): Semua pekerjaan yang terkait dengan proses bisnis suatu perusahaan, di mana tugas utamanya adalah membuat proposal nilai.
8. Kemitraan Utama (Key Partnership): Semua pihak yang bekerja dengan perusahaan bekerja sama untuk mendukung operasional dan mencapai tujuan perusahaan.
9. Struktur Biaya (Cost Structure): rangkaian biaya yang harus dibayar oleh perusahaan untuk mendukung operasi dan kelangsungan bisnisnya (Argenia et al., 2025).

Menurut Davalas (2023), TAM menjelaskan kemampuan pemasar untuk memanfaatkan kemampuan bisnis yang akan memungkinkan mereka menghadapi pasar di masa depan. Total Addressable Market (TAM) akan dapat melakukan analisis masa depan terhadap produk atau layanan tertentu di pasar dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang perkembangan pasar, menurut Swallehe (2022) dalam Davalas (2023). Selain itu, hal ini dapat menimbulkan pertimbangan pasar tentang peluang pendapatan keseluruhan dari produk yang dihasilkan, karena faktor-faktor seperti persaingan dan kemampuan produk tetap konstan. Akibatnya, dengan membangun pasar, terjadi perluasan pasar yang akan

menciptakan pasar aktif untuk produk yang kurang terekspos di pasar yang kompetitif.

Menurut Chi (2021) dalam Davalas (2023), SAM memberikan penjelasan tentang ketersediaan pasar yang dapat dilayani memungkinkan organisasi untuk membangun hubungan khusus dengan target pasar yang dibutuhkan untuk meningkatkan operasional mereka, terutama dalam mencapai tujuan pemasaran yang telah ditetapkan, terutama dalam hal pengembangan produk baru. Hal ini bertanggung jawab untuk membangun ruang untuk produk dan kemampuan pasar di masa depan melalui keberadaan pasar yang dapat dilayani. Menurut Buhalis & Volchek (2021) dalam Davalas (2023), kemampuan pemasaran terdiri dari spesialisasi dan lokasi. Oleh karena itu, menggunakan SAM menunjukkan bahwa penggerak pasar memiliki perangkat lunak telemedis di berbagai segmen pasar, yang membuat pemanfaatannya akomodatif.

Selanjutnya, SOM menggambarkan pasar yang dapat dilayani dan diperoleh, biasanya berkaitan dengan berbagai cara yang digunakan pasar untuk mencapai operasi pasar yang sempurna dalam skala besar. Menurut Wang & Wang (2020) dalam Davalas (2023), mengidentifikasi pangsa pasar yang spesifik sangat penting untuk menentukan operasi pasar. Akibatnya, SOM membuat pendekatan yang efektif, terutama untuk operasi pasar sebelum pemasaran, yang membantu bisnis mencapai tujuan operasi secara keseluruhan. Dengan SOM yang baik, bisnis dapat menyesuaikan produk mereka dengan kebutuhan konsumen dan bahkan mungkin membelinya (Davalas, 2023).

Dalam buku Manajemen Strategi yang ditulis oleh Werner R. Murhadi (2024) dijelaskan berbagai teori mengenai manajemen strategi yang dijelaskan oleh beberapa ahli. Menurut David & David (2017), Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk membuat, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Rothaermel (2019), manajemen strategi Manajemen strategi adalah bidang manajemen integratif yang mencapai keunggulan kompetitif dengan menggabungkan analisis, formulasi, dan

implementasi. Menurut Wheelen et al. (2018), manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai set keputusan dan tindakan manajer yang membantu menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang (Murhadi, 2024).

Dalam meningkatkan posisi bersaing dalam bisnis, dibutuhkan sebuah strategi pengembangan bisnis untuk mendukung keberhasilan usaha. Strategi pengembangan bisnis merupakan suatu metode atau upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan operasinya (Jamaludin et al., 2024). Salah satu metode untuk mengembangkan bisnis adalah Business Model Canvas (BMC). Sembilan elemen yang terdapat pada BMC, yaitu segmen pelanggan (customer segment), tawaran nilai (value proposition), saluran (channel), aliran pendapatan (revenue streams), sumber utama (key resources), hubungan pelanggan (customer relationship), aktivitas utama (key activities), kemitraan utama (key partnership), struktur kos (cost structure). Menurut Wisnubroto et al. (2013) dalam Haris (2022), analisis SWOT juga berperan untuk mengembangkan bisnis. Analisis SWOT adalah proses untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam lingkungan bisnis (Haris, 2022).

3.2 Teori Khusus

3.2.1 Manajemen Operasional

Manajemen operasional merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada bagaimana organisasi mengelola proses untuk mengubah berbagai *input* menjadi *output* berupa barang atau jasa yang bernilai bagi pelanggan. Lie (2022) menjelaskan bahwa manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang terkait dengan proses produksi barang ataupun jasa, sehingga perusahaan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif dan efisien.

Pada konteks UMKM, manajemen operasional menjadi sangat penting karena keterbatasan sumber daya menuntut pelaku usaha untuk mengelola bahan

baku, tenaga kerja, waktu, dan modal secara hati-hati. Artikel “Optimalisasi Manajemen Operasional untuk Mendukung Keberlanjutan Usaha di Sektor UMKM” menjelaskan bahwa manajemen operasional yang baik membantu UMKM mengurangi pemborosan, meningkatkan produktivitas, menjaga kualitas produk, dan mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang (Nurhaliza et al., 2025).

Hanif (2023) menekankan bahwa banyak UMKM menghadapi tantangan seperti keterbatasan pengetahuan manajemen, pengelolaan persediaan yang belum optimal, serta ketidakefisiensiannya proses kerja. Melalui pelatihan manajemen operasional, pemilik UMKM diajarkan konsep dasar perencanaan, pengorganisasian, pengendalian proses, pengelolaan persediaan, produksi, distribusi, dan pengendalian kualitas untuk meningkatkan efisiensi serta produktivitas operasional.

Secara lebih rinci, beberapa elemen penting dalam manajemen operasional yang relevan dengan kegiatan usaha UMKM antara lain:

1. Perancangan proses (*process design*): bagaimana alur kerja disusun dari awal hingga produk jadi, termasuk pembagian tahapan kerja, siapa yang mengerjakan, dan standar yang digunakan. Perancangan proses yang baik memudahkan pengawasan, mengurangi kesalahan, dan menjaga konsistensi kualitas (Lie, 2022).
2. Perencanaan kapasitas (*capacity planning*): penentuan kemampuan produksi dalam periode tertentu, agar kapasitas tidak terlalu besar (menyebabkan pemborosan biaya) maupun terlalu kecil (menyebabkan keterlambatan pemenuhan pesanan).
3. Manajemen persediaan (*inventory management*): pengelolaan stok bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi agar produksi tidak terhenti namun juga tidak menimbulkan penumpukan yang berlebihan. Pelatihan pada UMKM menunjukkan bahwa pemahaman pengelolaan persediaan

membantu mengurangi biaya dan menghindari kekurangan bahan (Hanif, 2023).

4. Penjadwalan (*scheduling*): penentuan urutan kerja, waktu produksi, dan pembagian tugas sehingga meminimalkan waktu menganggur dan memastikan pesanan dapat diselesaikan tepat waktu.
5. Pengendalian kualitas (*quality control*): memastikan produk yang dihasilkan sesuai standar yang telah ditetapkan, melalui pemeriksaan pada titik-titik tertentu dalam proses produksi. Hanif (2023) menunjukkan bahwa ketika UMKM mulai menerapkan pengendalian kualitas yang sederhana sekalipun, tingkat cacat produk dapat ditekan, dan kepuasan pelanggan meningkat.

Najwa (2024) menambahkan bahwa implementasi kewirausahaan dan manajemen operasional dalam UMKM tidak cukup hanya pada tahap perencanaan, tetapi membutuhkan eksekusi yang terstruktur dan konsisten. Manajemen operasional yang baik membantu pelaku usaha menerjemahkan rencana menjadi aktivitas nyata yang terukur, sehingga tujuan peningkatan kinerja usaha dapat tercapai.

Dengan demikian, manajemen operasional dapat dipahami sebagai kerangka menyeluruh yang mengatur bagaimana proses kerja, sumber daya, dan aktivitas produksi diorganisasikan sehingga UMKM dapat beroperasi secara efisien, konsisten, dan berkelanjutan.

3.2.2 Peran Manajemen Operasional dalam Kepemimpinan Operasional (COO)

Di dalam struktur organisasi, fungsi operasional sering diwakili oleh posisi pimpinan yang bertanggung jawab langsung terhadap kelancaran proses produksi dan kegiatan harian perusahaan. Dalam banyak UMKM, fungsi ini dijalankan oleh pemilik, manajer operasional, atau pihak yang mengoordinasikan keseluruhan proses produksi dan aktivitas pendukungnya.

Penelitian pada UMKM Es Teh Indonesia Cabang Serang menunjukkan bahwa manajemen operasional yang dijalankan secara tepat menjadi penentu utama efisiensi biaya serta kualitas layanan kepada konsumen. Manajer operasional di sana bertanggung jawab terhadap perencanaan kebutuhan bahan baku, pengawasan proses produksi, penjadwalan kerja, dan pengendalian mutu produk (Manuhara, 2025).

Artikel lain mengenai optimalisasi manajemen operasional di sektor UMKM juga menegaskan bahwa peran pemimpin operasional mencakup penyusunan strategi operasional, koordinasi lintas fungsi (produksi, pemasaran, keuangan operasional), pengawasan rantai pasok, dan implementasi praktik efisiensi seperti manajemen lean (Nurhaliza et al., 2025).

Secara garis besar, peran pemimpin operasional (yang dalam konteks perusahaan besar dapat disetarakan dengan Chief Operating Officer/COO) dalam UMKM meliputi:

1. Mengelola operasi harian: memastikan aktivitas produksi dan layanan berjalan sesuai rencana dan target, termasuk mengatasi kendala teknis di lapangan.
2. Mengkoordinasikan alur kerja: menghubungkan proses desain produk, pemotongan bahan, jahit, *finishing*, hingga pengemasan dan pengiriman agar terintegrasi dan tidak saling menghambat.
3. Mengambil keputusan operasional: menentukan prioritas produksi, pemanfaatan kapasitas, dan penyesuaian prosedur ketika permintaan berubah atau kapasitas penjahit terbatas (Manuhara, 2025).
4. Mendorong perbaikan proses: mengidentifikasi pemborosan, menyusun prosedur kerja (SOP), dan menerapkan konsep lean serta pengendalian kualitas untuk menurunkan cacat dan mempercepat alur kerja (Nurhaliza et al., 2025).

Dengan kata lain, teori tentang peran manajemen operasional dan pimpinan operasional di UMKM memberikan landasan kuat bagi seluruh aktivitas yang

sifatnya mengatur, mengkoordinasi, dan mengendalikan proses kerja sehari-hari—sejalan dengan fungsi COO dalam organisasi modern.

3.2.3 Manajemen Rantai Pasok (Supply Chain Management - SCM)

Manajemen rantai pasok (Supply Chain Management/SCM) adalah pendekatan yang mengelola aliran barang, informasi, dan keuangan dari pemasok hingga konsumen akhir. Yahya, Adha, dan Firmansyah (2023) mendefinisikan manajemen rantai pasok sebagai bidang studi yang berfokus pada optimalisasi aliran barang, informasi, dan sumber daya keuangan secara efisien dan efektif melalui interaksi berbagai pihak seperti pemasok, produsen, distributor, pengecer, dan konsumen.

Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa SCM bertujuan mengintegrasikan pemasok, produsen, pusat distribusi, dan konsumen sehingga proses produksi dan distribusi dapat dilakukan dalam jumlah yang tepat, di lokasi yang tepat, dan pada waktu yang tepat (Yahya et al., 2023).

Pada konteks UMKM, penerapan SCM banyak dibahas dalam studi kasus industri rumahan. Wijaya et al. (2025) mengkaji penerapan manajemen rantai pasok pada industri rumahan tahu di Kelurahan Moodu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, meskipun dikelola secara sederhana, alur pasokan bahan baku, proses produksi, dan penyaluran produk ke konsumen tetap mengikuti pola yang terstruktur: mulai dari pembelian bahan baku dari pemasok, pengolahan di rumah produksi, hingga distribusi ke pedagang dan konsumen akhir.

Studi lain di Jurnal Teknik Industri Terintegrasi menjelaskan bahwa pada UMKM pengolahan tahu, penerapan manajemen rantai pasok yang lebih terencana (misalnya menggunakan pendekatan Economic Order Quantity/EOQ) dapat mengoptimalkan frekuensi pemesanan bahan baku, mengurangi biaya persediaan, dan menjaga kelancaran proses produksi (Ahmadi et al., 2023).

Secara umum, komponen utama SCM yang relevan dengan UMKM antara lain:

1. Pengadaan (*procurement*) – pemilihan dan pengelolaan hubungan dengan pemasok bahan baku (kain, benang, aksesoris), termasuk kualitas, harga, dan ketepatan pengiriman.
2. Manajemen persediaan (*inventory management*) – perencanaan jumlah bahan baku dan barang jadi yang ekonomis agar produksi tidak terhenti, namun biaya simpan tetap terkendali (Ahmadi et al., 2023).
3. Manajemen produksi – pengaturan proses pengolahan dari bahan mentah menjadi produk siap jual.
4. Distribusi dan logistik – penyaluran produk ke konsumen melalui kanal penjualan yang digunakan, misalnya toko offline, marketplace, atau reseller.
5. Aliran informasi – koordinasi data pesanan, ketersediaan bahan, jadwal produksi, dan status pengiriman agar seluruh pihak yang terlibat dapat mengambil keputusan yang tepat waktu. Teori SCM ini menjadi landasan untuk menjelaskan bagaimana pengelolaan pemasok kain, penjahit, stok produk, dan distribusi pesanan dilakukan secara terintegrasi dalam kegiatan operasional UMKM.

3.2.4 Manajemen Kualitas (Quality Management) dan Total Quality Management (TQM)

Manajemen kualitas merupakan pendekatan yang terstruktur untuk memastikan bahwa seluruh proses dan produk organisasi memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Salah satu konsep yang banyak diaplikasikan di UMKM adalah Total Quality Management (TQM).

Zahrah (2020) menjelaskan bahwa TQM adalah sebuah sistem yang menyeluruh dan berkaitan dengan penerapan manajemen kualitas untuk mewujudkan kinerja usaha yang lebih baik, melalui perbaikan kualitas produk, pelayanan, karyawan, dan manajemen secara berkelanjutan. Pada penelitian

terhadap UMKM sektor kuliner di Bandung, TQM digunakan untuk meningkatkan penjualan, memperluas pangsa pasar, dan mengubah posisi persaingan usaha menjadi lebih baik.

Stiyoaji et al. (t.t., dipublikasikan setelah 2020) dalam studinya mengenai penerapan TQM pada UMKM handycraft menunjukkan bahwa penerapan TQM menuntut keterlibatan seluruh pihak di dalam perusahaan mulai dari pemilik, manajer, hingga karyawan produksi dalam upaya menjaga standar kualitas dan melakukan perbaikan berkelanjutan pada proses kerja.

Penelitian lain mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja UMKM juga menunjukkan hasil serupa. Habibah (2023) menemukan bahwa TQM berkontribusi positif dalam meningkatkan kinerja usaha melalui peningkatan kualitas produk dan kepuasan pelanggan.

Atika (2024) menambahkan bahwa praktik TQM berkaitan erat dengan kemampuan perusahaan mengelola pengetahuan dan proses internal secara sistematis, sehingga mendorong inovasi dan keunggulan bersaing.

Selain TQM, sistem manajemen kualitas secara umum juga berperan dalam menunjang kepuasan pelanggan. Penelitian mengenai efektivitas sistem manajemen kualitas di sektor industri menunjukkan bahwa penerapan standar prosedur kualitas, dokumentasi proses, serta evaluasi berkala terhadap hasil produksi dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan (Hikmah, 2023).

Konsep-konsep manajemen kualitas dan TQM tersebut memberikan dasar teoritis bagi aktivitas pengendalian mutu di UMKM, seperti: pengecekan hasil jahitan, pemilihan produk cacat, penetapan standar kualitas, dan upaya perbaikan proses produksi agar cacat berulang dapat diminimalkan.

3.2.5 Efisiensi Operasional dan Lean Manufacturing

Efisiensi operasional merujuk pada kemampuan organisasi dalam menjalankan seluruh aktivitas produksinya dengan penggunaan sumber daya yang optimal, meliputi waktu, tenaga kerja, bahan baku, dan alur kerja. Suatu proses dikatakan efisien apabila output yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan, dicapai dalam waktu yang tepat, serta tidak menimbulkan pemborosan yang tidak diperlukan. Dengan demikian, efisiensi operasional tidak hanya berorientasi pada kecepatan, tetapi pada keseimbangan antara kualitas, waktu, dan biaya, khususnya dalam konteks usaha dengan keterbatasan sumber daya.

Dalam manajemen operasional, salah satu pendekatan yang digunakan untuk meningkatkan efisiensi operasional adalah *lean manufacturing*. Aisyah (2020) menjelaskan bahwa *lean manufacturing* merupakan pendekatan sistematis yang berfokus pada penciptaan nilai (*value*) bagi konsumen melalui penghilangan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*waste*) di sepanjang aliran proses produksi. Nilai tambah dipahami sebagai aktivitas yang secara langsung berkontribusi terhadap karakteristik produk yang diinginkan konsumen, seperti fungsi, kualitas, dan kegunaan, sementara aktivitas lain yang tidak berkontribusi terhadap nilai tersebut dikategorikan sebagai pemborosan.

Pemborosan (*waste*) dalam *lean manufacturing* tidak selalu tampak secara langsung, tetapi dapat muncul dalam berbagai bentuk. Aisyah (2020) mengemukakan bahwa pemborosan dapat berupa waktu tunggu (*waiting*) akibat ketidaksiapan proses berikutnya, persediaan berlebih (*excess inventory*) karena perencanaan yang kurang tepat, serta produksi berlebih (*overproduction*) yang melebihi kebutuhan pasar. Selain itu, pemborosan juga dapat terjadi dalam bentuk pergerakan kerja yang tidak perlu (*unnecessary motion*) serta cacat produk (*defect*) yang memerlukan perbaikan ulang. Keberadaan pemborosan tersebut berdampak pada meningkatnya biaya operasional dan menurunnya efisiensi proses produksi.

Untuk mengidentifikasi pemborosan secara sistematis, *lean manufacturing* menggunakan metode *Value Stream Mapping* (VSM). VSM merupakan alat pemetaan visual yang menggambarkan keseluruhan alur proses produksi, baik dari sisi aliran material maupun aliran informasi. Melalui pemetaan ini, setiap tahapan proses dapat dianalisis berdasarkan waktu proses dan waktu tunggunya, sehingga organisasi dapat memahami di bagian mana terjadi hambatan atau pemborosan yang mengganggu kelancaran produksi (Aisyah, 2020).

Dalam VSM dikenal dua kondisi utama, yaitu *current state map* dan *future value stream*. *Current state map* menggambarkan kondisi proses yang sedang berjalan, termasuk ketidakefisienan yang masih terjadi. Pemetaan ini berfungsi sebagai alat diagnosis untuk memahami permasalahan operasional secara objektif. Selanjutnya, *future value stream* menggambarkan kondisi proses yang diharapkan setelah dilakukan perbaikan, dengan alur kerja yang lebih sederhana, waktu proses yang lebih singkat, serta pengurangan aktivitas yang tidak bernilai tambah. Perancangan *future value stream* menjadi dasar dalam upaya peningkatan efisiensi lini produksi (Aisyah, 2020; Khalidzky, 2025; Hanan, 2024).

Selain VSM, peningkatan efisiensi operasional dalam lean manufacturing juga didukung oleh penerapan alat-alat lean seperti prinsip **5S** dan siklus **PDCA** (Plan–Do–Check–Act). Khalidzky (2025) dan Hanan (2024) menunjukkan bahwa penerapan 5S berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertata dan terstandar, sehingga dapat mengurangi pemborosan waktu dan kesalahan kerja. Prinsip 5S tidak hanya berkaitan dengan kerapuhan fisik, tetapi juga dengan pembentukan sistem kerja yang terstruktur. *Seiri* berfokus pada pemilihan antara yang diperlukan dan tidak diperlukan, sehingga aktivitas yang tidak relevan dapat dieliminasi. *Seiton* menekankan penataan yang logis agar setiap sumber daya mudah diakses dan tidak membuang waktu. *Seiso* berkaitan dengan kebersihan dan pengecekan rutin untuk memastikan kondisi kerja tetap optimal. *Seiketsu* berfungsi sebagai upaya standarisasi agar praktik kerja yang baik dapat diterapkan secara konsisten. Sementara itu, *Shitsuke* menekankan pembiasaan dan kedisiplinan agar sistem yang telah dibangun dapat berjalan secara berkelanjutan. Sementara itu,

siklus PDCA digunakan sebagai mekanisme perbaikan berkelanjutan untuk memastikan bahwa setiap perbaikan proses dievaluasi dan disempurnakan secara bertahap. Pada tahap Plan, organisasi menetapkan rencana perbaikan berdasarkan identifikasi masalah. Tahap Do merupakan pelaksanaan rencana tersebut dalam skala terkontrol. Selanjutnya, tahap Check digunakan untuk mengevaluasi hasil pelaksanaan dengan membandingkan antara rencana dan realisasi. Tahap Act dilakukan dengan menetapkan standar baru apabila perbaikan terbukti efektif, atau merancang ulang rencana jika hasil belum sesuai harapan. Melalui siklus ini, perbaikan dilakukan secara bertahap dan terukur.

Najwa (2024) menegaskan bahwa dalam konteks UMKM, manajemen operasional yang efektif harus diarahkan pada eksekusi yang terstruktur dan konsisten, bukan hanya berhenti pada tahap perencanaan. Pendekatan lean manufacturing membantu UMKM mengarahkan upaya perbaikan operasional pada aktivitas yang paling berdampak terhadap produktivitas dan efisiensi.

Penelitian lain yang mengombinasikan *lean manufacturing* dengan pendekatan *green manufacturing* pada UKM juga menunjukkan bahwa pengurangan pemborosan, seperti menunggu, transportasi yang tidak perlu, persediaan berlebih, dan gerakan kerja yang tidak efisien, dapat meningkatkan produktivitas sekaligus menurunkan waktu siklus proses (Chandrahadinata, 2025). Temuan ini memperkuat bahwa *lean manufacturing* tidak hanya relevan untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga mendukung keberlanjutan proses produksi.

Secara keseluruhan, teori efisiensi operasional dan *lean manufacturing* memberikan landasan konseptual yang kuat dalam upaya meningkatkan kinerja operasional, khususnya pada UMKM. Pendekatan ini menekankan pentingnya pengurangan pemborosan, perbaikan alur kerja, serta penerapan sistem kerja yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Oleh karena itu, *lean manufacturing* digunakan sebagai dasar teoritis dalam penelitian ini, sementara implementasinya dibahas secara lebih lanjut pada Bab 5.2.