



JURNAL VALUE : Jurnal Manajemen dan Akuntansi

Journal homepage: <https://e-journal.umc.ac.id/index.php/VL>



Integrasi Rantai Pasok Terhadap Kinerja Operasional Peran Mediasi Kapabilitas Rantai Pasok

Dini Andriani¹

Poppy Laksita Rini²

Aftoni Sutanto³

Zaki Amirul Amri⁴

Abidatul Ulya⁵

Muhammad Iqbal Fauzi⁶

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan
Email : 2200011410@webmail.uad.ac.id

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan
Email : poppy.rini@mgm.uad.ac.id

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan
Email : aftoni.sutanto@mm.uad.ac.id

⁴Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan
Email : 2200011158@webmail.uad.id

⁵Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan
Email : 2200011169@webmail.uad.ac.id

⁶Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan
Email : 2200011109@webmail.uad.ac.id

*Corresponding author: poppy.rini@mgm.uad.ac.id

Diterima: 8 Juli 2026

Direview: 18 Agustus 2026

Dipublikasikan: 6 Oktober 2026

Abstract

Relationships with suppliers are often assumed to automatically improve business performance, yet for café SMEs with limited bargaining power, this assumption deserves closer examination. This study traces how supply chain capabilities bridge supplier integration and internal integration with operational performance, involving 200 café supply chain actors in the Special Region of Yogyakarta (DIY), each represented by one key informant, and draws on Dynamic Capabilities Theory as its conceptual foundation. Respondents were employees, managers, and owners directly involved in supply chain activities, selected through purposive sampling. The findings show that supplier integration on its own is not enough to drive operational performance directly; its influence only becomes apparent once channeled through the supply chain capabilities a café has built. Internal integration tells a different story, shaping operational performance both directly and by strengthening supply chain capabilities. Among the factors examined, supply chain capabilities emerge as the strongest driver of operational performance. These findings offer empirical evidence that, in small service businesses such as cafés, supply chain advantage depends less on closeness to suppliers and more on a firm's internal capacity to manage and adapt the resources it has available.

Keywords: Supplier Integration; Internal Integration; Supply Chain Capabilities; Operational Performance; Café SMEs

Abstrak

Hubungan dengan pemasok sering diasumsikan secara otomatis meningkatkan kinerja bisnis, namun bagi UMKM kafe dengan daya tawar terbatas, asumsi ini perlu dikaji lebih dalam. Penelitian ini menelusuri bagaimana kapabilitas manajemen rantai pasok menjembatani integrasi pemasok dan integrasi internal dengan kinerja operasional, melibatkan 200 pelaku rantai pasokan kafe di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), masing-masing diwakili oleh satu informan kunci, dan menggunakan Dynamic Capabilities Theory sebagai landasan konseptual. Responden merupakan karyawan, manajer, dan pemilik yang terlibat langsung dalam aktivitas rantai pasok, dipilih melalui purposive sampling. Temuan menunjukkan bahwa integrasi pemasok saja belum cukup untuk mendorong kinerja operasional secara langsung; pengaruhnya baru terlihat setelah disalurkan melalui kapabilitas manajemen rantai pasok yang dibangun kafe. Integrasi internal menunjukkan pola berbeda, memengaruhi kinerja operasional baik secara langsung maupun melalui penguatan kapabilitas manajemen rantai pasok. Di antara faktor-faktor yang diteliti, kapabilitas manajemen rantai pasok muncul sebagai pendorong paling dominan terhadap kinerja operasional. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa, pada usaha jasa kecil seperti kafe, keunggulan rantai pasok tidak terutama bergantung pada kedekatan dengan pemasok, melainkan pada kapasitas internal perusahaan dalam mengelola dan menyesuaikan sumber daya yang dimilikinya.

Kata kunci: Integrasi Pemasok; Integrasi Internal; Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok; Kinerja Operasional; UMKM Kafe

PENDAHULUAN

Transformasi ekonomi digital memunculkan paradoks dalam sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Indonesia. Di satu sisi, UMKM menjadi tulang punggung perekonomian nasional dengan kontribusi mencapai 61,07% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap 119,56 juta pekerja dari 65,46 juta unit usaha, atau sekitar 99% dari total unit usaha nasional pada tahun 2019 (Lubis & Salsabila, 2024). Di sisi lain, sekitar 20% UMKM gagal bertahan pada tahun pertama operasional, sebuah kesenjangan yang mencerminkan rapuhnya fondasi operasional di level mikro meski peran strategis sektor ini terus membesar (Kanyepe et al., 2025). Kerapuhan ini banyak bersumber dari sisi rantai pasok: survei UNDP dan LPEM UI (2020) terhadap 1.180 UMKM menemukan bahwa 48% pelaku usaha kesulitan mendapatkan bahan baku dan 77% mengalami penurunan pendapatan, sementara Lubis & Salsabila (2024) menegaskan bahwa pengelolaan hubungan dengan pemasok dan distributor menjadi kunci untuk mengatasi persoalan tersebut.

Lemahnya pengelolaan rantai pasok ini berdampak Perez-Canchanya et al. (2023) menemukan bahwa UMKM sektor *food service* rata-rata hanya mampu memenuhi 82,4% pesanan pelanggan, jauh di bawah standar industri minimum 85% dan standar optimal 95%. Persoalan ini menjadi lebih kompleks pada sub-sektor kafe, karena karakteristik *simultaneity* (produksi-konsumsi bersamaan), *perishability* (bahan segar mudah rusak), *heterogeneity*, dan *intangibility* yang khas layanan (Mastos & Gotzamani, 2022), sehingga kegagalan rantai pasok pada kafe lebih cepat terasa dampaknya dibanding sektor manufaktur karena tidak ada ruang penyangga persediaan barang jadi.

Daerah Istimewa Yogyakarta dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki kombinasi karakteristik yang jarang ditemukan bersamaan di wilayah lain. Sebagai kota dengan 192 institusi pendidikan tinggi, Yogyakarta memiliki basis konsumen muda yang besar sekaligus mendorong kepadatan persaingan antar kafe yang tinggi, sejalan dengan konsumsi kopi domestik Indonesia yang mencapai 4,79 juta tas atau 287.400 ton pada tahun 2023-2024 dan diproyeksikan stabil di 4,8 juta tas pada (USDA, 2024). Struktur pasokan kopi di DIY juga khas karena mengandalkan petani lokal dari Menoreh dan Kulon Progo yang memasok roaster lokal melalui model *relationship coffee*, sehingga hubungan kafe-pemasok di DIY cenderung berbasis kedekatan sosial, bukan sekadar transaksi komersial (Samoggia & Fantini, 2023; Weber & Wiek, 2021). Konteks ini juga sejalan dengan riset UMKM sektor jasa lain di DIY yang menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis rantai pasok berperan penting bagi ketahanan dan kinerja usaha kecil, baik pada industri furnitur (Pratondo et al., 2021) maupun restoran (Isnaini et al., 2020).

Literatur mengenai integrasi rantai pasok masih menyisakan kesenjangan yang belum terjawab. Meskipun Perez-Canchanya et al. (2023) telah mengidentifikasi persoalan operasional pada UMKM *food service*, mekanisme kausal antara integrasi rantai pasok dan kinerja operasional belum konklusif karena perbedaan definisi konseptual antarstudi, sejalan dengan temuan meta-analisis lintas industri bahwa hubungan integrasi rantai pasok dengan kinerja bersifat heterogen (Leuschner et al., 2013), maupun (Masa'deh et al., 2022). Jing & Fan (2024) membuktikan transformasi digital meningkatkan kinerja operasional melalui mediasi integrasi rantai pasok pada UMKM, namun masih terfokus pada sektor manufaktur negara maju, sementara sektor jasa dengan dinamika operasional berbeda hampir tidak pernah diuji secara empiris. Kekosongan ini penting diisi karena logika integrasi pada sektor manufaktur, yang mengandalkan aliran barang fisik dan persediaan penyangga, tidak selalu berlaku pada sektor jasa seperti kafe yang produksinya berlangsung seketika.

Kesenjangan lain yang mendasari penelitian ini adalah pertanyaan mengapa hubungan integrasi pemasok dengan kinerja operasional perlu diuji melalui jalur mediasi, bukan sekadar pengaruh langsung. *Dynamic Capabilities Theory* menegaskan bahwa posisi relasional dan proses organisasional hanyalah sumber daya potensial yang nilainya baru terwujud ketika perusahaan mampu mengintegrasikan dan mengonfigurasi ulang sumber daya tersebut menjadi kapabilitas Teece et al. (1997). Jika pengujian hanya dilakukan pada jalur langsung, model penelitian berisiko menyimpulkan bahwa integrasi pemasok tidak relevan bagi kinerja operasional UMKM kafe, padahal pengaruhnya baru tersalurkan setelah diproses menjadi kapabilitas rantai pasok. Ketiadaan pengujian mediasi inilah yang selama ini membuat temuan-temuan sebelumnya tentang integrasi pemasok tampak saling bertentangan (Kanyepe et al. 2025).

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan utama penelitian ini bukan sekadar terletak pada pemilihan konteks UMKM kafe di Yogyakarta, melainkan pada pembuktian perbedaan mekanisme antara dua bentuk integrasi rantai pasok. Penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi pemasok hanya

mampu menghasilkan kinerja operasional melalui kapabilitas rantai pasok, sedangkan integrasi internal mampu menghasilkan kinerja operasional baik secara langsung maupun melalui kapabilitas rantai pasok. Perbedaan mekanisme ini menjadi bukti empiris bahwa sumber daya relasional eksternal dan proses organisasional internal tidak bekerja melalui jalur yang sama dalam membentuk kinerja, sebuah nuansa yang jarang diuji secara eksplisit dalam studi UMKM sektor jasa. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada pengujian kontekstualisasi *Dynamic Capabilities Theory* dari sektor manufaktur ke sektor jasa dengan karakteristik unik, sementara kontribusi praktisnya memberikan panduan bagi pelaku UMKM kafe dalam menentukan prioritas investasi, apakah pada hubungan pemasok atau pada penguatan koordinasi internal, agar sumber daya yang terbatas dapat digunakan secara lebih tepat sasaran.

KAJIAN PUSTAKA

Dynamic Capabilities Theory (DCT)

Penelitian ini menggunakan *Dynamic Capabilities Theory* (DCT) dari Teece et al. (1997) sebagai landasan teori utama, yang berakar dari Resource-Based View (RBV) yang menegaskan bahwa keunggulan bersaing bersumber dari sumber daya perusahaan yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Barney, 1991). DCT menjelaskan daya saing perusahaan melalui tiga pilar: *processes*, yaitu koordinasi dan pembelajaran organisasional; *positions*, yaitu aset spesifik seperti teknologi dan hubungan eksternal; dan *paths*, yaitu jalur strategis yang dibentuk oleh keputusan historis perusahaan. Merujuk pada kerangka tersebut, penelitian ini memosisikan integrasi pemasok sebagai *relational position*, yakni aset hubungan eksternal dengan pemasok; integrasi internal sebagai *organizational process*, yakni koordinasi lintas fungsi di dalam perusahaan; sedangkan kapabilitas manajemen rantai pasok dipahami sebagai kapabilitas dinamis itu sendiri, yaitu kemampuan perusahaan mengintegrasikan dan mengonfigurasi ulang kedua sumber daya tersebut agar menghasilkan kinerja operasional yang lebih baik. Dengan kata lain, posisi relasional dan proses organisasional hanyalah sumber daya potensial yang nilainya baru terwujud melalui kapabilitas untuk mengelolanya secara adaptif, sehingga kapabilitas rantai pasok menempati posisi sentral sebagai fondasi model penelitian ini, bukan sekadar variabel tambahan.

Pemosisian ini didukung oleh Al Azzani et al. (2024), yang menunjukkan bahwa kapabilitas rantai pasok memediasi transformasi sumber daya menjadi sistem yang adaptif terhadap volatilitas permintaan, serta Kanyepe et al. (2025), yang menemukan bahwa kapabilitas rantai pasok superior mencakup *collaboration*, *agility*, dan *responsiveness* mendorong kinerja operasional lebih baik karena bersumber dari *tacit knowledge* dan *organizational routines* yang sulit ditiru pesaing. Kerangka teoretis ini menjadi dasar pengembangan hipotesis penelitian.

Kinerja Operasional

Kinerja operasional mencerminkan efektivitas usaha mencapai tujuan strategis Masa'deh et al. (2022) diukur melalui efisiensi biaya, kualitas, ketepatan pengiriman, dan fleksibilitas (Jing & Fan, 2024; Flynn et al., 2010). Pada kafe, kesalahan operasional langsung berdampak pada kepuasan pelanggan karena produksi dan konsumsi terjadi bersamaan (Mastos & Gotzamani, 2022).

Integrasi Pemasok

Integrasi pemasok merujuk pada tingkat kolaborasi dan koordinasi perusahaan dengan pemasoknya (Masa'deh et al. 2022). Pada UMKM sektor jasa, integrasi pemasok yang kuat terbukti meningkatkan efisiensi biaya, kualitas, ketepatan pengiriman, dan fleksibilitas operasional (Flynn et al., 2010), melalui pertukaran informasi rutin dan perencanaan pengadaan bersama (Masa'deh et al., 2022; Al Azzani et al., 2024). Bagi kafe, kedekatan dengan *roaster* lokal menjaga konsistensi rasa (Mastos & Gotzamani, 2022; Weber & Wiek, 2021), meski berisiko menciptakan ketergantungan struktural jika pergantian pemasok mengubah profil rasa yang menjadi fondasi loyalitas pelanggan (Kim et al., 2018).

Integrasi Internal

Integrasi Internal adalah sinkronisasi praktik lintas fungsi untuk mencapai tujuan bersama (Masa'deh et al., 2022). Khan, (2024) menekankan pentingnya fondasi internal sebelum kolaborasi eksternal. Dimensi meliputi kolaborasi antarfungsi untuk koordinasi operasi-layanan, integrasi sistem informasi memungkinkan visibilitas data *real-time*, dan standarisasi proses melalui SOP terpadu.

Dalam *food service* dengan *simultaneity* produksi-konsumsi, koordinasi kitchen-barista-kasir menjadi krusial karena kegagalan langsung berdampak pada *customer experience* (Mastos & Gotzamani, 2022).

Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok

Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok adalah kemampuan mengintegrasikan dan merekonfigurasi sumber daya rantai pasok untuk responsivitas optimal. sejalan dengan konsep kapabilitas operasional sebagai sumber keunggulan bersaing yang sulit ditiru (Wu et al., 2010): (Al Azzani et al. 2024) mencakup empat dimensi: pertukaran informasi, koordinasi, integrasi aktivitas, dan responsivitas (Al Azzani et al. 2024) lihat juga (Abourokbah et al. 2023) soal *absorptive capacity*). Pada kafe dengan volatilitas permintaan tinggi, kapabilitas ini menjadi pembeda utama keberhasilan operasional.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

H1: Integrasi Pemasok berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional

Dalam perspektif *Dynamic Capabilities Theory*, hubungan dengan pemasok merupakan posisi relasional yang memungkinkan perusahaan merespons perubahan pasokan lebih cepat (Teece et al., 1997). Pertukaran informasi *real-time* dengan pemasok terbukti menekan ketidakpastian rantai pasok dan mendorong kinerja operasional Masa'deh et al. (2022) meningkatkan reliabilitas pengiriman dan konsistensi bahan baku (Jing & Fan, 2024), serta didukung Khan, (2024), Abourokbah et al. (2023), dan Weber & Wiek, (2021) yang menekankan peran kapabilitas digital dan transparansi pemasok. Namun temuan pada sektor jasa berdaya tawar rendah masih belum konsisten (Kanyepe et al., 2025; Kim et al., 2018), sehingga hipotesis ini relevan diuji ulang pada konteks kafe.

H2: Integrasi Pemasok berpengaruh positif terhadap Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok

Kemitraan strategis dengan pemasok membentuk aset relasional yang menjadi fondasi kapabilitas dinamis (Teece et al., 1997 ; Kähkönen et al. 2023). Al Azzani et al. (2024) menunjukkan keselarasan teknologi informasi dengan pemasok menciptakan rutinitas pertukaran informasi dan integrasi aktivitas, temuan yang konsisten dengan bukti bahwa integrasi rantai pasok turut dibentuk oleh pertukaran sumber daya dan informasi digital dengan mitra eksternal (Muafi & Sulistio, 2022), sementara Huang et al. (2023) mendapati kolaborasi eksternal bersama teknologi Industri 4.0 memperkuat kapabilitas dan ketahanan rantai pasok. Chen & Yu, (2022) serta Wang & Teng, (2022) menegaskan hubungan eksternal perlu ditransformasikan menjadi kapabilitas internal agar bernilai. Pada konteks kafe, kedekatan dengan *roaster* memungkinkan usaha menangkap sinyal perubahan pasokan lebih awal.

H3: Integrasi Internal berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional

Sinkronisasi antarbagian mengurangi hambatan komunikasi dan mempercepat respons operasional, sejalan dengan gagasan rutinitas internal dalam *Dynamic Capabilities Theory* (Teece et al. 1997; Masa'deh et al. 2022). Koordinasi dapur-barista-kasir menjadi krusial karena produksi dan konsumsi berlangsung bersamaan (Mastos & Gotzamani, 2022). Perez-Canchanya et al. (2023) membuktikan perbaikan proses internal meningkatkan pemenuhan pesanan dan kinerja operasional UKM makanan, sejalan dengan Khan, (2024) dan Abourokbah et al. (2023) yang menunjukkan pengaruh positif integrasi internal dan agilitas terhadap kinerja operasional. Bagi kafe, standardisasi alur kerja menjadi penentu ketepatan waktu dan konsistensi layanan.

H4: Integrasi Internal berpengaruh positif terhadap Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok

Standardisasi proses dan integrasi sistem informasi membentuk pembelajaran organisasional berkelanjutan, sesuai prinsip pembentukan rutinitas dalam *Dynamic Capabilities Theory* (Teece et al. 1997; Mastos & Gotzamani, 2022). Al Azzani et al. (2024) menjelaskan koordinasi internal berbasis teknologi menjadi fondasi kapabilitas rantai pasok yang lebih responsif, sejalan dengan Wang & Teng, (2022) yang menemukan inovasi digital internal memediasi peningkatan kapabilitas rantai pasok. Kähkönen et al. (2023) dan Stadtfeld & Gruchmann, (2024) menegaskan pembelajaran internal mempercepat pengembangan kapabilitas dinamis yang sulit ditiru kompetitor.

H5: Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional

Dynamic Capabilities Theory menegaskan keunggulan kompetitif bersumber dari kemampuan mengintegrasikan dan mengonfigurasi ulang kompetensi organisasi (Teece et al., 1997). Stadtfeld &

Gruchmann, (2024) menyebut kapabilitas dinamis rantai pasok sebagai mekanisme utama penerjemah sumber daya menjadi kinerja unggul, konsisten dengan Raj et al. (2025), Kanyepe et al. (2025), Khan, (2024), Huang et al. (2023), dan Al Azzani et al. (2024) yang menemukan pengaruh positif kapabilitas rantai pasok terhadap kinerja operasional lintas industri. Bagi kafe, kapabilitas ini memungkinkan penyesuaian pembelian bahan baku dan respons cepat terhadap permintaan musiman.

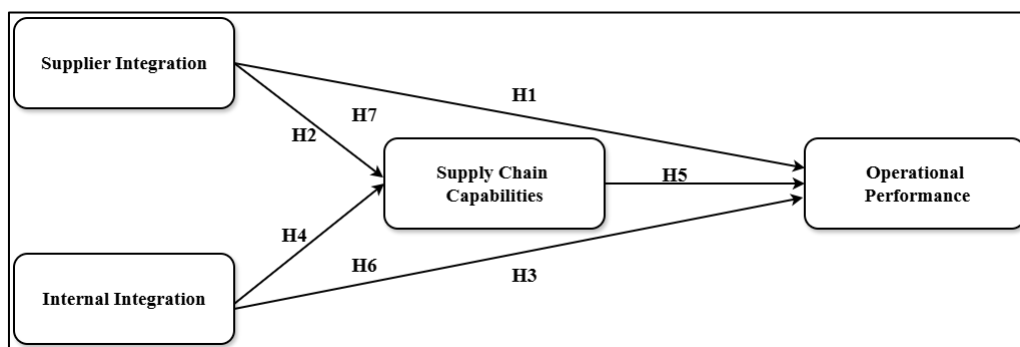
H6: Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok memediasi hubungan Integrasi Internal terhadap Kinerja Operasional

Integrasi internal diyakini bekerja melalui jalur langsung sekaligus tidak langsung dengan membangun kapabilitas dinamis (Teece et al., 1997). Wang & Teng (2022) menunjukkan pertukaran informasi dan standarisasi proses mentransformasikan koordinasi internal menjadi kemampuan *sensing-seizing-transforming*, sedangkan Khan, (2024) dan Al Azzani et al. (2024) membuktikan kapabilitas rantai pasok memediasi hubungan integrasi internal dan kinerja. Kähkönen et al. (2023) serta Stadtfeld & Gruchmann, (2024) menegaskan kapabilitas dinamis sebagai jembatan yang mentransformasikan sumber daya internal menjadi kinerja.

H7: Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok memediasi hubungan Integrasi Pemasok terhadap Kinerja Operasional

Manfaat kerja sama eksternal diyakini baru dapat diubah menjadi kemampuan organisasi melalui mekanisme transformasi internal (Teece et al., 1997; Chen & Yu, 2022). Huang et al. (2023) menunjukkan visibilitas dan kolaborasi rantai pasok memediasi transformasi sumber daya teknologi informasi menjadi kinerja organisasi, dan Khan, (2024) mengonfirmasi peran mediasi serupa pada UKM. Raj et al. (2025), Jing & Fan, (2024), serta Weber & Wiek, (2021) menambahkan bahwa kapabilitas rantai pasok, transformasi digital, dan hubungan pemasok yang transparan memperkuat jalur mediasi ini.

KERANGKA PENELITIAN



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Sumber: Data Peneliti Diolah

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian dan Sampling

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatif *cross-sectional* untuk menguji hubungan kausal antara integrasi pemasok, integrasi internal, kapabilitas manajemen rantai pasok, dan kinerja operasional. Ruang lingkup penelitian mencakup UMKM kafe yang beroperasi di Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan unit analisis pada level individu responden yaitu karyawan, manajer, atau pemilik kafe yang terlibat langsung dalam praktik rantai pasok sehari-hari bukan pada level organisasi kafe.

Sampel dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) pengalaman kerja minimal enam bulan, (2) terlibat langsung dalam aktivitas rantai pasok seperti pemesanan bahan baku, pengelolaan inventori, atau koordinasi dengan pemasok, dan (3) bersedia berpartisipasi dengan jaminan kerahasiaan data. Responden dalam penelitian ini adalah individu yang paling memahami dan terlibat langsung dalam praktik rantai pasok di kafe tempatnya bekerja, baik karyawan operasional, manajer, maupun pemilik usaha. Pendekatan ini digunakan untuk memastikan setiap responden benar-benar terlibat langsung dan memahami praktik rantai pasok di kafe tempatnya bekerja, sehingga data yang

diperoleh mencerminkan kondisi lapangan yang sesungguhnya. Variasi jabatan responden karyawan, manajer, dan pemilik kafe tetap dipertahankan karena mencerminkan sudut pandang berbeda terhadap praktik rantai pasok sehari-hari, dengan proporsi karyawan yang lebih besar sejalan dengan struktur organisasi kafe pada umumnya. Target 200 responden mengacu pada pedoman [Hair et al. \(2022\)](#) untuk PLS-SEM (minimum 100 responden) guna meningkatkan kekuatan statistik dan stabilitas estimasi.

Prosedur Pengumpulan Data dan Skala Pengukuran

Sebelum survei utama, dilakukan observasi awal di beberapa wilayah DIY Kota Yogyakarta, Kulon Progo, Sleman, Bantul, permohonan izin kepada pemilik/manajer kafe, serta uji coba instrumen pada responden di luar sampel utama untuk memastikan kejelasan bahasa sebelum disebarkan secara langsung maupun daring. Prosedur ini juga dimaksudkan untuk meminimalkan potensi bias metode umum (common method bias) yang lazim muncul pada data survei self-report yang dikumpulkan dari sumber tunggal ([Podsakoff et al., 2003](#)).

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju, 5 = sangat setuju). Item integrasi pemasok dan internal diadaptasi dari [Masa'deh et al. \(2022\)](#) dan [Flynn et al. \(2010\)](#), item kapabilitas rantai pasok dari [Al Azzani et al. \(2024\)](#), dan item kinerja operasional dari [Masa'deh et al. \(2022\)](#) serta [Jing & Fan, \(2024\)](#); seluruh item diterjemahkan dan disesuaikan konteks kafe misalnya pemasok bahan baku dan *roasterr* menggantikan *supplier*, dengan definisi operasional lengkap pada Tabel 1. Analisis data menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4.0, mencakup evaluasi model pengukuran validitas konvergen melalui outer loading dan AVE, reliabilitas melalui *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*, validitas diskriminan melalui *Fornell-Larcker* dan HTMT serta model struktural kolinearitas melalui inner VIF, R^2 , f^2 , dan uji hipotesis melalui koefisien jalur. Pengujian mediasi menggunakan *bootstrapping* 5.000 subsampel karena tidak mensyaratkan asumsi normalitas dan lebih sesuai untuk sampel kecil-menengah ([Hair et al. 2022](#)), dengan tahapan evaluasi model dan pelaporan hasil mengikuti pedoman PLS-SEM terkini ([Hair et al., 2019](#)).

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Integrasi Pemasok (SI)	Tingkat kolaborasi dan Pertukaran informasi persediaan; koordinasi kafe dengan pemasok keterlibatan pemasok dalam bahan baku dalam pertukaran perencanaan; koordinasi informasi dan perencanaan pengiriman; dukungan teknis pengadaan bersama. pemasok; fleksibilitas kerja sama		(Masa'deh et al., 2022); (Flynn et al. 2010)
Integrasi Internal (II)	Tingkat sinkronisasi praktik Kolaborasi antarfungsi; integrasi lintas fungsi di dalam kafe untuk sistem informasi internal; mencapai tujuan operasional standardisasi proses (SOP); bersama. komunikasi lintas peran		(Masa'deh et al., 2022); (Khan, (2024))
Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok (SCC)	Kemampuan kafe mengintegrasikan dan mengonfigurasi ulang sumber daya rantai pasok agar responsif terhadap perubahan.	Pertukaran informasi; koordinasi; integrasi aktivitas; responsivitas	(Al Azzani et al., 2024)
Kinerja Operasional (OP)	Tingkat keberhasilan kafe mencapai efisiensi biaya, Efisiensi biaya; kualitas, ketepatan waktu, dan produk/layanan; ketepatan waktu; fleksibilitas dalam operasional fleksibilitas operasional harian.		(Masa'deh et al., 2022); (Jing & Fan, (2024))

Sumber: disusun peneliti dari kajian literatur

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 200 responden yang terdiri dari karyawan, manajer, dan pemilik kafe di Daerah Istimewa Yogyakarta. Mayoritas responden adalah laki-laki (59,5%) dengan dominasi usia 18-25 tahun (67,0%), mencerminkan bahwa industri kafe diisi oleh generasi milenial dan Gen Z yang

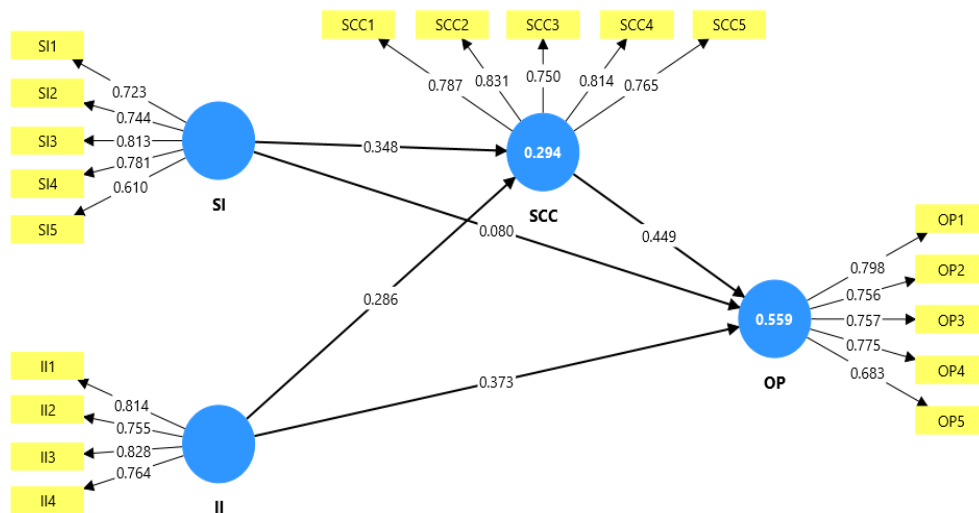
lebih adaptif terhadap praktik manajemen rantai pasok modern. Dari segi pendapatan, 69% responden berpenghasilan Rp1-2,9 juta per bulan, sesuai dengan struktur kompensasi umum di sektor UMKM kuliner Yogyakarta.

Tabel 2. Profil Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	119	59,5
	Perempuan	81	40,5
Umur	18 – 25 tahun	134	67,0
	25 – 30 tahun	48	24,0
	30 – 35 tahun	10	5,0
	> 35 tahun	8	4,0
Pendapatan	Rp1.000.000 – Rp2.999.999	138	69,0
	Rp3.000.000 – Rp5.999.999	57	28,5
	Rp6.000.000 – Rp9.999.999	5	2,5
Jabatan	Karyawan kafe	136	68,0
	Manajer kafe	56	28,0
	Owner/Pemilik Usaha kafe	8	4,0
Lama Bekerja	< 3 tahun	125	62,5
	3 – 5 tahun	61	30,5
	6 – 10 tahun	14	7,0

Sumber: Data Peneliti Diolah

Berdasarkan jabatan, dari 200 responden sebanyak 136 orang (68,0%) berstatus sebagai karyawan operasional (barista, staf dapur) yang terlibat langsung dalam proses pemesanan dan penerimaan pasokan harian dari pemasok, sementara 56 orang (28,0%) manajer dan 8 orang (4,0%) pemilik usaha lebih banyak berperan dalam pengambilan keputusan strategis terkait pemasok, seperti negosiasi harga, pemilihan pemasok baru, dan evaluasi kinerja pemasok. Komposisi ini memberikan perspektif yang komprehensif dari berbagai level organisasi terhadap praktik rantai pasok kafe, sekaligus memastikan data yang diperoleh mencerminkan pemahaman langsung terhadap aktivitas operasional (pemesanan, *inventory*, penerimaan barang) maupun strategis (koordinasi dan evaluasi pemasok) dalam pengelolaan *supply chain* sehari-hari. Mayoritas responden memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun (62,5%), namun telah memenuhi kriteria minimal 6 bulan pengalaman sehingga memiliki pemahaman memadai tentang praktik operasional dan manajemen rantai pasok kafe.



Gambar 2. Model SEM
Output SmartPLS 4.0

Outer Loadings and Convergent Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk diuji menggunakan indikator reflektif melalui analisis *outer loadings*. Menurut (Hair et al., 2022), *outer loading* ideal berada di atas 0,70, meskipun nilai yang lebih rendah masih dapat diterima jika *composite reliability* di atas 0,70 dan *Cronbach's alpha* di atas 0,60. Beberapa indikator berada di bawah nilai ideal namun tetap dipertahankan karena tidak mengganggu reliabilitas dan validitas konvergen.

Tabel 3. Convergent Validity Test Results

Kode	Indikator	Outer Loading
Integrasi Pemasok (Supplier Integration) – AVE: 0,544		
SI1	Kami secara rutin berbagi informasi dengan pemasok kopi melalui teknologi informasi (misalnya WhatsApp, email, atau sistem digital lainnya)	0,723
SI2	Kami menjalin kemitraan strategis jangka panjang dengan pemasok kopi	0,744
SI3	Kami melakukan perencanaan bersama dengan pemasok untuk memastikan pengadaan bahan baku berjalan responsif	0,813
SI4	Pemasok kami secara terbuka memberikan informasi terkait proses produksi dan pengadaan bahan baku kopi kepada coffee shop kami	0,781
SI5	Pemasok kopi kami terlibat dalam proses pengembangan produk atau menu baru di coffee shop kami	0,610
Integrasi Internal (Internal Integration) – AVE: 0,626		
II1	Kami cepat merespons kebutuhan pelanggan di coffee shop kami	0,814
II2	Kami punya sistem yang terhubung antar bagian (misalnya dapur, kasir, barista, dan gudang)	0,755
II3	Kami menekankan pentingnya aliran informasi antara bagian pembelian bahan, persediaan, penjualan, dan distribusi	0,828

II4	Kami menekankan aliran barang (kopi, makanan, bahan baku) antara produksi, pengemasan, gudang, dan pengantaran	0,764
Praktik/Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok (Supply Chain Capabilities) – AVE: 0,624		
SCC1	Rantai pasokan/supply kopi kami cepat menyesuaikan kebutuhan pelanggan yang berubah	0,787
SCC2	Rantai pasokan/supply kopi kami efektif menghadapi perubahan kebutuhan pelanggan	0,831
SCC3	Rantai pasokan/supply kopi kami cepat menyesuaikan strategi pesaing (misalnya promo, menu baru)	0,750
SCC4	Rantai pasokan/supply kopi kami cepat mengembangkan menu atau produk baru	0,814
SCC5	Rantai pasokan/supply kopi kami efektif menghadapi strategi pesaing	0,765
Kinerja Operasional Berkelanjutan (Operational Performance) – AVE: 0,570		
OP1	Menu yang kami sajikan memiliki kualitas baik dan sesuai kebutuhan pelanggan	0,798
OP2	Sisa bahan, kesalahan penyajian, dan menu gagal semakin berkurang	0,756
OP3	Keluhan pelanggan semakin sedikit	0,757
OP4	Produktivitas karyawan coffee shop semakin meningkat	0,775
OP5	Kami cepat merespons perubahan permintaan pelanggan (misalnya tren minuman baru)	0,683

Sumber: Data Peneliti Diolah

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3, seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 dan *Composite Reliability* melebihi 0,80, mengindikasikan konsistensi internal yang baik (Hair et al., 2022). Validitas konvergen dievaluasi menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair et al. (2022), nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 juga menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya. Secara spesifik, nilai AVE setiap konstruk adalah Integrasi Pemasok 0,544, Integrasi Internal 0,626, Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok 0,624, dan Kinerja Operasional 0,570 seluruhnya di atas 0,50, sehingga validitas konvergen dapat dinyatakan terpenuhi. Meski demikian, dua indikator (SI5 = 0,610 dan OP5 = 0,683) berada sedikit di bawah nilai ideal 0,70, namun tetap dipertahankan karena *composite reliability* masing-masing konstruk tetap di atas 0,70.

Validitas diskriminan: Fornell-Larcker dan HTMT

Kriteria Fornell-Larcker digunakan untuk menilai validitas diskriminan dengan membandingkan akar kuadrat AVE setiap konstruk terhadap nilai korelasinya dengan konstruk lain (Fornell & Larcker 1981). dilengkapi kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang dinilai lebih andal dalam mendeteksi masalah validitas diskriminan pada pemodelan berbasis varians (Henseler et al., 2015). Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4, nilai akar AVE untuk Integrasi Internal adalah 0,791, Kinerja Operasional 0,755, Kapabilitas Rantai Pasok 0,790, dan Integrasi Pemasok 0,738. Nilai-nilai ini lebih besar daripada korelasi antarkonstruk yang bersangkutan, menunjukkan bahwa setiap konstruk mengukur dimensi yang berbeda dan spesifik dalam model penelitian.

Tabel 4. Fornell-Larcker Criterion Value

	II	OP	SCC	SI
II	0.791			
OP	0.610	0.755		
SCC	0.446	0.654	0.790	
SI	0.460	0.467	0.480	0.738

Sumber: Data Peneliti Diolah

Tabel 5. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	II	OP	SCC	SI
II	-			
OP	0,748	-		
SCC	0,539	0,781	-	
SI	0,559	0,569	0,560	-

Sumber: Data Peneliti Diolah

Kolinearitas (inner VIF) dan koefisien determinasi (R^2)

Hasil pengujian pada Tabel 6 menunjukkan seluruh nilai inner VIF berada pada rentang 1,269-1,441, jauh di bawah ambang 5 bahkan di bawah 3, sehingga kolinearitas antarvariabel prediktor tidak menjadi masalah dalam model ini dan koefisien jalur dapat diinterpretasikan dengan aman.

Tabel 6. Inner VIF

Jalur	Inner VIF
II → OP	1,384
II → SCC	1,269
SCC → OP	1,417
SI → OP	1,441
SI → SCC	1.269

Sumber: Data Peneliti Diolah

[Lubis & Salsabila \(2024\)](#) Di sisi R^2 untuk kinerja operasional dan kemampuan rantai pasokan adalah sekitar 0,559 dan 0,294, yang berarti bahwa semua aspek dapat menyumbang 55,9% dan 29,4% dari varians kinerja operasional dan kemampuan rantai pasokan. Nilai set 0,25, 0,50, dan 0,75 digunakan untuk mewakili R^2 yang lemah, sedang, dan kuat ([Hair et al., 2022](#)). Akibatnya, 55,9% untuk kinerja operasional menunjukkan model kami memiliki kekuatan prediksi yang moderat, sedangkan 29,4% untuk kemampuan rantai pasokan menunjukkan kekuatan prediksi yang mendekati kategori lemah namun masih dapat diterima.

Tabel 7. R-Square Value

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Operasional	0,559	0,552
Kemampuan Rantai Pasokan	0,294	0,287

Sumber: Data Peneliti Diolah

Hasil pada Tabel 8 menunjukkan bahwa $SCC \rightarrow OP$ memiliki *effect size* terbesar ($f^2 = 0,322$, kategori besar), diikuti $II \rightarrow OP$ ($f^2 = 0,228$, kategori sedang menuju besar) dan $SI \rightarrow SCC$ ($f^2 = 0,136$, kategori sedang), sementara $II \rightarrow SCC$ ($f^2 = 0,091$) dan terutama $SI \rightarrow OP$ ($f^2 = 0,010$) menunjukkan kontribusi yang kecil bahkan hampir tidak berpengaruh sejalan dengan temuan bahwa jalur $SI \rightarrow OP$ memang tidak signifikan secara langsung.

Tabel 8. Effect Size (f^2)

Jalur	f^2
II → OP	0,228
II → SCC	0,091
SCC → OP	0,322
SI → OP	0,010
SI → SCC	0,136

Sumber: Data Peneliti Diolah

Tabel 9. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Nilai-T	Nilai-P	Keputusan
H1 : Integrasi Pemasok secara signifikan memengaruhi Kinerja Operasional	1,320	0,187	Ditolak
H2 : Integrasi Pemasok secara signifikan memengaruhi Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok	4,983	0,000	Diterima
: Integrasi Internal secara signifikan nengaruhi Kinerja Operasional	6,515	0,000	Diterima
: Integrasi Internal secara signifikan nengaruhi Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok	4,727	0,000	Diterima
H5 : Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok secara signifikan memengaruhi Kinerja Operasional	7,483	0,000	Diterima
H6 : Integrasi Internal secara signifikan memengaruhi Kinerja Operasional melalui mediasi Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok	3,936	0,000	Diterima mediator parsial
H7 : Integrasi Pemasok secara signifikan memengaruhi Kinerja Operasional melalui mediasi Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok	4,334	0,000	Diterima mediator penuh

Sumber: SmartPLS 4.0

Results of Direct and Indirect

Tabel 10. Results of Direct and Indirect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (IO/STDEVI)	P-Values	Keterangan
Efek Langsung						
SI → OP	0,080	0,082	0,060	1,320	0,187	Tidak Signifikan
SI → SCC	0,348	0,353	0,070	4,983	0,000	Signifikan
II → OP	0,373	0,376	0,057	6,515	0,000	Signifikan
II → SCC	0,286	0,286	0,060	4,727	0,000	Signifikan
SCC → OP	0,449	0,446	0,060	7,483	0,000	Signifikan
Efek Tidak Langsung (Mediasi)						
II → SCC → OP	0,128	0,127	0,033	3,936	0,000	Signifikan
SI → SCC → OP	0,156	0,157	0,036	4,334	0,000	Signifikan

Sumber: SmartPLS 4.0

Hasil pengujian menunjukkan bahwa H1 tidak terbukti karena hubungan langsung integrasi pemasok terhadap kinerja operasional tidak signifikan, sedangkan H2, H3, H4, dan H5 seluruhnya terbukti signifikan. Analisis mediasi menunjukkan bahwa kapabilitas rantai pasok berperan sebagai mediator parsial pada hubungan integrasi internal terhadap kinerja operasional (H6 terbukti), karena pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsungnya sama-sama signifikan. Sebaliknya, kapabilitas rantai pasok berperan sebagai mediator penuh pada hubungan integrasi pemasok terhadap kinerja operasional (H7 terbukti), karena pengaruh langsungnya tidak signifikan namun pengaruh tidak langsungnya signifikan.

Penelitian ini tidak menggunakan uji Sobel untuk menguji signifikansi efek mediasi. Pengujian mediasi dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* sebagaimana dijelaskan pada bagian metode, karena teknik ini tidak mensyaratkan asumsi normalitas pada distribusi sampling efek tidak langsung, sebuah asumsi yang sulit dipenuhi pada ukuran sampel kecil hingga menengah yang umum digunakan dalam PLS-SEM (Hair et al. 2022). *Bootstrapping* juga lebih direkomendasikan dibanding uji Sobel dalam literatur PLS-SEM kontemporer karena menghasilkan estimasi interval kepercayaan yang lebih akurat untuk efek tidak langsung.

Pembahasan

Temuan utama penelitian ini adalah adanya asimetri mediasi antara dua bentuk integrasi rantai pasok. Integrasi pemasok tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja operasional dan baru berdampak setelah dimediasi penuh oleh kapabilitas manajemen rantai pasok (H1 ditolak, H7 diterima sebagai mediasi penuh), sedangkan integrasi internal berpengaruh langsung terhadap kinerja operasional sekaligus tetap signifikan saat dimediasi kapabilitas yang sama (H3 dan H6 sama-sama diterima, mediasi parsial). Pola ini menegaskan bahwa posisi relasional eksternal (hubungan dengan pemasok) baru bernilai jika berhasil ditransformasikan menjadi kapabilitas, sementara proses organisasional internal bisa langsung diterjemahkan menjadi kinerja tanpa perantara. Pembahasan berikut menguraikan pola ini per hipotesis.

Integrasi Pemasok berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional

H1 tidak didukung. Integrasi pemasok ternyata belum cukup untuk mendorong kinerja operasional kafe secara langsung, sejalan dengan temuan Khan, (2024) dan (Kanyepe et al., 2025). Hasil ini justru bertolak belakang dengan Masa'deh et al. (2022), yang menemukan pengaruh signifikan pada perusahaan besar perbedaan ini kemungkinan besar disebabkan oleh skala usaha dan daya tawar: kafe kecil biasanya membeli dalam volume rendah dan menghadapi *switching cost* yang tinggi saat berganti pemasok (Kim et al. 2018). Dengan kata lain, asumsi *Dynamic Capabilities Theory* (DCT) bahwa posisi relasional otomatis bernilai strategis tidak sepenuhnya berlaku di sini. Pemilik kafe sebaiknya tidak menggantungkan peningkatan kinerja pada kedekatan dengan pemasok semata kedekatan itu baru berarti kalau dibarengi penguatan kapabilitas internal.

Integrasi Pemasok berpengaruh positif terhadap Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok

Berbeda dengan H1, H2 didukung. Temuan ini memperkuat argumen (Al Azzani et al., 2024) dan Kähkönen et al. (2023) bahwa keselarasan informasi dengan pemasok ikut membentuk kapabilitas dinamis kafe. Chen & Yu, (2022) menekankan hal yang sedikit berbeda: kolaborasi eksternal baru memberi nilai kalau disertai investasi *R&D* internal sesuatu yang belum tentu dimiliki kafe skala kecil. Secara teoretis, hasil ini konsisten dengan DCT: posisi relasional bisa menjadi input pembentuk kapabilitas. Artinya, membangun hubungan dengan pemasok akan lebih bermanfaat kalau diarahkan secara sengaja untuk memperkuat kapabilitas internal misalnya melatih staf mengolah informasi pasokan, bukan sekadar menjaga relasi baik.

Integrasi Internal berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional

H3 didukung, dan pengaruhnya tergolong kuat dan langsung konsisten dengan (Perez-Canchanya et al. 2023) maupun (Khan, 2024). Cheng et al. (2020) mengingatkan bahwa kekuatan pengaruh ini bisa berbeda tergantung peran unit usaha, sehingga hasil H3 tidak serta-merta bisa digeneralisasi ke semua jenis kafe. Temuan ini mendukung DCT: koordinasi internal rupanya bisa langsung berubah jadi kinerja tanpa harus melalui kapabilitas tambahan lebih dulu. Karena itu, sebelum sibuk membangun hubungan eksternal, pemilik kafe lebih baik menata dulu alur kerja internalnya.

Integrasi Internal berpengaruh positif terhadap Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok

H4 juga didukung koordinasi internal terbukti membentuk kapabilitas manajemen rantai pasok, memperkuat (Al Azzani et al. 2024) dan (Wang & Teng, 2022). Namun Stadtfeld & Gruchmann, (2024) punya pandangan agak berbeda: menurut mereka, pembelajaran internal baru efektif membentuk kapabilitas kalau dipicu tekanan eksternal, bukan berjalan otomatis begitu saja. Temuan H4 tetap mendukung DCT sebagai salah satu jalur pembentukan kapabilitas dinamis. Contoh konkretnya, kafe bisa menghubungkan sistem kasir dengan pencatatan stok langkah semacam ini bisa mempercepat terbentuknya kapabilitas yang dibutuhkan.

Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional

H5 didukung, bahkan muncul sebagai prediktor paling dominan di antara semua jalur yang diuji sejalan dengan DCT bahwa kapabilitas mampu mengubah integrasi yang tadinya statis menjadi keunggulan yang adaptif, sebagaimana agilitas rantai pasok juga terbukti menjadi penentu utama kinerja pada UMKM di sektor lain (ALfarajat, 2023): (Kanyepe et al., 2025; Raj et al., 2025). Huang et al. (2023) mengingatkan bahwa pengaruh ini bisa melemah pada perusahaan dengan adopsi teknologi rendah kondisi yang mungkin relevan untuk sebagian kafe kecil di DIY, meski belum diuji sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini. Kafe yang ingin memaksimalkan kapabilitas ini bisa mulai dari hal sederhana, seperti melatih staf membaca pola permintaan musiman.

Kapabilitas Manajemen Rantai Pasok memediasi pengaruh Integrasi Internal dan Integrasi Pemasok terhadap Kinerja Operasional

Keduanya didukung, tapi dengan pola yang berbeda. Pada jalur integrasi internal, kapabilitas berperan sebagai mediator parsial pengaruh langsungnya tetap signifikan. Sementara pada jalur integrasi pemasok, mediasinya penuh, karena pengaruh langsungnya sendiri tidak terbukti. Pola ini sejalan dengan Khan, (2024) dan Huang et al. (2023), meski berbeda dari studi manufaktur (Jing & Fan, 2024a) yang cenderung menemukan mediasi parsial pada kedua jalur sekaligus. Perbedaan ini justru memperkuat DCT: posisi relasional dan proses organisasional memang bekerja lewat mekanisme yang berbeda. Bagi pengelola kafe, ini berarti penguatan koordinasi internal akan terasa dampaknya lebih cepat, sedangkan investasi pada hubungan pemasok butuh dukungan kapabilitas internal supaya hasilnya optimal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa hubungan baik dengan pemasok bahan baku tidak secara langsung meningkatkan kinerja operasional kafe skala kecil di Daerah Istimewa Yogyakarta; pengaruhnya baru terasa setelah diproses menjadi kapabilitas manajemen rantai pasok, sedangkan sinkronisasi antartim internal, seperti koordinasi antara dapur, barista, dan kasir, justru mampu meningkatkan kinerja operasional baik secara langsung maupun melalui penguatan kapabilitas yang sama. Kapabilitas manajemen rantai pasok terbukti menjadi penghubung strategis dengan pengaruh paling besar terhadap kinerja operasional, mentransformasikan hubungan eksternal dengan pemasok maupun koordinasi internal menjadi keunggulan operasional yang lebih adaptif dan sulit ditiru pesaing. Temuan ini memperkuat *Dynamic Capabilities Theory* sekaligus memperluas relevansinya dari sektor manufaktur ke sektor jasa berskala kecil, dengan menunjukkan bahwa posisi relasional eksternal dan proses organisasional internal bekerja melalui mekanisme yang berbeda dalam membentuk kinerja. Meski demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu dicermati: cakupannya hanya mencakup satu wilayah dan satu subsektor usaha jasa dengan desain *cross-sectional*, sehingga belum dapat menggambarkan bagaimana kapabilitas rantai pasok ini terbentuk dan berubah dari waktu ke waktu, termasuk saat menghadapi situasi krisis atau guncangan permintaan musiman yang menjadi ciri khas industri pariwisata di Yogyakarta.

SARAN

Secara praktis, pemilik dan manajer kafe di DIY disarankan menata sistem internal terlebih dahulu, seperti menyinkronkan data kasir dengan pencatatan stok dan melatih kerja sama antara barista, kasir, dan staf dapur, serta membiasakan diri membaca perubahan pasokan musiman, sebelum fokus membangun kedekatan dengan pemasok. Sebab, kedekatan dengan pemasok baru benar-benar membantu kinerja setelah kemampuan internal ini terbangun lebih dulu.

Secara teoretis, penelitian ini hanya dilakukan pada kafe di DIY, sehingga belum tentu berlaku sama untuk jenis usaha lain seperti restoran atau catering; penelitian selanjutnya disarankan menguji hal serupa pada jenis usaha lain tersebut. Penelitian ini juga hanya mengambil data pada satu waktu, sehingga belum terlihat bagaimana kemampuan mengelola rantai pasok berkembang seiring waktu, terutama saat kafe menghadapi musim ramai atau situasi sulit; oleh karena itu, penelitian ke depan disarankan mengamati kafe dalam jangka waktu yang lebih panjang. Selain itu, faktor lain seperti ukuran usaha, lama usaha, dan penggunaan teknologi digital belum diteliti secara langsung, padahal faktor-faktor ini diduga bisa menjelaskan mengapa pengaruh pemasok dan pengaruh internal terhadap kinerja kafe berbeda pola; penelitian selanjutnya disarankan turut memeriksa faktor-faktor tersebut.

REFERENSI

- Abourobkbah, S. H., Mashat, R. M., & Salam, M. A. (2023). Role of Absorptive Capacity, Digital Capability, Agility, and Resilience in Supply Chain Innovation Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043636>
- Al Azzani, H. A., Mat Jusoh, N., & Abbas, A. (2024). Market and Supply Chain Orientation; Dynamic Capabilities Leading to Innovation and Operational Capabilities. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241248895>
- ALfarajat, J. M. (2023). Strategic agility and supply chain agility: Potential antecedents of SMEs performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(3), 875–884. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.5.011>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chen, S., & Yu, D. (2022). Exploring the impact of external collaboration on firm growth capability: the mediating roles of R&D efforts. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01429-5>
- Cheng, Y., Farooq, S., & Jajja, M. S. S. (2020). Does plant role moderate relationship between internal manufacturing network integration, external supply chain integration, operational performance in manufacturing network? *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(6), 1267–1289. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2019-0237>
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58–71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistic. In *Source: Journal of Marketing Research* (Vol. 18, Number 3). <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. <https://www.researchgate.net/publication/354331182>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Huang, K., Wang, K., Lee, P. K. C., & Yeung, A. C. L. (2023). The impact of industry 4.0 on supply chain capability and supply chain resilience: A dynamic resource-based view. *International Journal of Production Economics*, 262. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108913>
- Isnaini, D. B. Y., Nurhaida, T., & Pratama, I. (2020). Moderating effect of supply chain dynamic capabilities on the relationship of sustainable supply chain management practices and organizational sustainable performance: A study on the restaurant industry in Indonesia. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(1), 97–105. Retrieved from https://ojs.excelingtech.co.uk/index.php/IJSCM/article/download/4281/2152?utm_source=chatgpt.com
- Jing, H., & Fan, Y. (2024a). Digital Transformation, Supply Chain Integration and Supply Chain Performance: Evidence From Chinese Manufacturing Listed Firms. *SAGE Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241281616>

- Kähkönen, A. K., Evangelista, P., Hallikas, J., Immonen, M., & Lintukangas, K. (2023). COVID-19 as a trigger for dynamic capability development and supply chain resilience improvement. *International Journal of Production Research*, 61(8), 2696–2715. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.2009588>
- Kanyepe, J., Musasa, T., & Wilbert, M. (2025). Supply Chain Risk Factors, Technological Capabilities, and Firm Performance of Small to Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Small Business Strategy*, 35(1), 115–128. <https://doi.org/10.53703/001c.125910>
- Khan, M. S. (2024). Investigating the impact of supply chain integration on operational performance with a mediating role of supply chain capabilities of the SME sector in Pakistan. *South Asian Journal of Operations and Logistics*, 3(2), 198–223. <https://doi.org/10.57044/SAJOL.2024.3.2.2438>
- Kim, S. H., Kim, M., & Holland, S. (2018a). How Customer Personality Traits Influence Brand Loyalty in the Coffee Shop Industry: The Moderating Role of Business Types. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 19(3), 311–335. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1324340>
- Leuschner, R., Rogers, D. S., & Charvet, F. F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34–57. <https://doi.org/10.1111/jscm.12013>
- Lubis, P. S. I., & Salsabila, R. (2024). Peran UMKM (Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah) Dalam Meningkatkan Pembangunan Ekonomi Di Indonesia. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 2(2), 91–110. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v2i2.716>
- Masa'deh, R., Muheisen, I., Obeidat, B., & Bany Mohammad, A. (2022a). The Impact of Supply Chain Integration on Operational Performance: An Empirical Study. *Sustainability (Switzerland)*, 14(24). <https://doi.org/10.3390/su142416634>
- Mastos, T., & Gotzamani, K. (2022). Sustainable Supply Chain Management in the Food Industry: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Foods*, 11(15). <https://doi.org/10.3390/foods11152295>
- Muafi, M., & Sulistio, J. (2022). A nexus between green intellectual capital, supply chain integration, digital supply chain, supply chain agility, and business performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(2), 275–295. <https://doi.org/10.3926/jiem.3831>
- Perez-Canchanya, C., Urbina-Suarez, M., & Flores-Perez, A. (2023). Improvement Model to Increase the Order Fulfillment Rate in a Peruvian SME Food Company Using SMED, Kanban and Standard Work. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 35, 109–117. <https://doi.org/10.3233/ATDE230036>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pratondo, K., Kusmantini, T., & Sabihaini, S. (2021). Gaining supply chain resilience and performance sustainability through supply chain agility in furniture SMEs in Yogyakarta. *International Journal of Social Science and Business*, 5(3), 392–398. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i3.37945>
- Raj, A., Kumar, R. R., Narayanan, S., Kirca, A. H., & Jeyaraj, A. (2025). Analytics capability, supply chain capabilities, and operational performance: a meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 71(6), 786–805. <https://doi.org/10.1002/joom.1376>
- Samoggia, A., & Fantini, A. (2023). Revealing the Governance Dynamics of the Coffee Chain in Colombia: A State-of-the-Art Review. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 15, Number 18). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/su151813646>

- Stadtfeld, G. M., & Gruchmann, T. (2024). Dynamic capabilities for supply chain resilience: a meta-review. In *International Journal of Logistics Management* (Vol. 35, Number 2, pp. 623–648). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/IJLM-09-2022-0373>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- UNDP dan LPEM UI. (2020). *IMPACT OF COVID-19 PANDEMIC ON MSMES IN INDONESIA*. <https://www.undp.org/indonesia/publications/impact-covid-19-pandemic-msmes-indonesia>
- USDA. (2024). *Indonesia Coffee Annual 2024*. <https://www.fas.usda.gov/data/indonesia-coffee-annual-8>
- Wang, M., & Teng, W. (2022). Digital Innovation and Firm Environmental Performance: The Mediating Role of Supply Chain Management Capabilities. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.897080>
- Weber, H., & Wiek, A. (2021). Cooperating With “Open Cards”—The Role of Small Intermediary Businesses in Realizing Sustainable International Coffee Supply. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 5. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2021.663716>
- Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Flynn, B. B. (2010). Operational capabilities: The secret ingredient. *Decision Sciences*, 41(4), 721–754. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00294.x>