

1.a.2/cj.5

ISSN : 1411-2280

# Jurnal EKONOMI & BISNIS EKOBIS

Vol.11, No.1, Januari 2010

**PENINGKATAN PERFORMA PERUSAHAAN MELALUI INTEGRASI SUPPLY CHAIN PADA INDUSTRI KECIL DI SEMARANG**

Budhi Cahyono

**STUDI KELAYAKAN OUTER RING ROAD SEMARANG TAHUN 2009 SEBAGAI ALTERNATIF PENENTUAN KEBIJAKAN PEMERINTAH DAERAH DALAM SISTEM PENGENDALIAN STRATEGI MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK**

Caroline

**PENGARUH PROCESS IMPROVEMENT TERHADAP KINERJA UKM (Studi Pada UKM di Kabupaten Purbalingga)**

Ivan Sutrisno, Rahab, Jaryono

**ANALISIS KETEPATAN WAKTU PENYAMPAIAN LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN GO PUBLIK DI PASAR MODAL : BUKTI EMPIRIS DARI BURSA EFEK INDONESIA**

Lisa Kartikasari & Luluk Muhimatul Ifada

**TCAPITAL STRUCTURE ANALYSIS IN THE APPLICATION OF FISCAL THEORY, TRADE-OFF THEORY AND PECKING ORDER THEORY**

Nukman Taufik & Dwiprptono Agus Harjito

**HUBUNGAN KEPANTASAN HARGA, KEPUASAN PELANGGAN, LOYALITAS DAN HARGA YANG DAPAT DITERIMA : STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN JASA**

Raymond Setia Budi & Sabrina Oktoria Sihombing

**KERAGAMAN POLA MEMBANGUN KAPABILITAS INOVASI ORGANISASIONAL PADA INDUSTRI SKALA KECIL MENENGAH DI KOTA SEMARANG**

Siyamtinah

**PERANAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DALAM MENGONVERSIKAN ORIENTASI PASAR MENJADI KINERJA PEMASARAN : PROSES DAN AGENDA PENELITIAN**

Suliyanto

**MODEL PENGEMBANGAN KINERJA ORGANISASI MELALUI KUALITAS JEJARING, KUALITAS KEPERCAYAAN DAN INOVASI**

Tatiek Nurhajati

**PENGUNAAN MODEL E-S-QUAL DALAM STUDI PENGARUH KUALITAS LAYANAN PERBANKAN ON LINE TERHADAP KEPUASAN NASABAH**

Tatik Suryani & May Sumiati



**Pelindung**

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung

**Pimpinan Redaksi**

Mutamimah

(Universitas Islam Sultan Agung Semarang)

**Sekretaris Redaksi**

Ken Sudarti

(Universitas Islam Sultan Agung Semarang)

**Dewan Redaksi**

Ayi Ahadiyat	Universitas Lampung
Basu Swastha Darmmesta	Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
Budhi Cahyono	Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Hermanto	Universitas Mataram
Heru Kurnianto Tjahjono	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Mamduh Hanafi	Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
Sabrina Oktoria Sihombing	Universitas Pelita Harapan Jakarta
Sahid Sumarno	Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Sri Hartono	Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Syafaruddin Alwi	Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
Ni Wayan Sri Suprpti	Universitas Udayana Bali
Widiyanto	Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Tri Gunarsih	Universitas Teknologi Yogyakarta

**Assisten Redaksi**

Olivia Fachrunnisa

(Universitas Islam Sultan Agung Semarang)

**Administrasi & Sirkulasi**

Atang Laksana - Nurjanah

**Alamat Redaksi**

FAKULTAS EKONOMI

Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)

Jl.Raya Kaligawe Km.4 Po.Box.1054/SM Semarang 50112

Telp.024-6583584 Ext.538 Fax.024-6582455

email : april\_bag@yahoo.com

Rekening : Bank Mandiri Cab.Pahlawan a.n. Ken Sudarti No.1360004570062

Jurnal **EKOBIS** diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA). Jurnal ini dimaksudkan sebagai media pertukaran informasi dan karya ilmiah bagi para akademisi, alumni, praktisi bisnis, dan pihak-pihak yang berminat terhadap masalah ekonomi, bisnis, dan manajemen. Jurnal ini terbit dua kali dalam setahun, yaitu setiap bulan Januari dan Juli. Redaksi menerima naskah yang belum pernah diterbitkan oleh media lain. Pedoman penulisan naskah untuk Jurnal **EKOBIS**, tercantum pada bagian akhir jurnal ini. Surat menyurat mengenai naskah yang akan diterbitkan, berminat untuk berlangganan, dan lainnya dapat dialamatkan ke alamat redaksi.

## DAFTAR ISI

<b>PENINGKATAN PERFORMA PERUSAHAAN MELALUI INTEGRASI SUPPLY CHAIN PADA INDUSTRI KECIL DI SEMARANG</b> <i>Budhi Cahyono</i>	<b>1 - 15</b>
<b>STUDI KELAYAKAN OUTER RING ROAD SEMARANG TAHUN 2009 SEBAGAI ALTERNATIF PENENTUAN KEBIJAKAN PEMERINTAH DAERAH DALAM SISTEM PENGENDALIAN STRATEGI MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK</b> <i>Caroline</i>	<b>17 - 34</b>
<b>PENGARUH PROCESS IMPROVEMENT TERHADAP KINERJA UKM (Studi Pada UKM di Kabupaten Purbalingga)</b> <i>Ivan Sutrisno, Rahab, Jaryono</i>	<b>35 - 42</b>
<b>ANALISIS KETEPATAN WAKTU PENYAMPAIAN LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN GO PUBLIK DI PASAR MODAL : BUKTI EMPIRIS DARI BURSA EFEK INDONESIA</b> <i>Lisa Kartikasari &amp; Luluk Muhimatul Ifada</i>	<b>43 - 54</b>
<b>TCAPITAL STRUCTURE ANALYSIS IN THE APPLICATION OF FISCAL THEORY, TRADE-OFF THEORY AND PECKING ORDER THEORY</b> <i>Nukman Taufik &amp; Dwiprptono Agus Harjito</i>	<b>55 - 65</b>
<b>HUBUNGAN KEPANTASAN HARGA, KEPUASAN PELANGGAN, LOYALITAS DAN HARGA YANG DAPAT DITERIMA : STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN JASA</b> <i>Raymond Setia Budi &amp; Sabrina Oktoria Sihombing</i>	<b>67 - 77</b>
<b>KERAGAMAN POLA MEMBANGUN KAPABILITAS INOVASI ORGANISASIONAL PADA INDUSTRI SKALA KECIL MENENGAH DI KOTA SEMARANG</b> <i>Siyamtinah</i>	<b>79 - 91</b>
<b>PERANAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL DALAM MENGKONVERSIKAN ORIENTASI PASAR MENJADI KINERJA PEMASARAN : PROSES DAN AGENDA PENELITIAN</b> <i>Suliyanto</i>	<b>93 - 105</b>
<b>MODEL PENGEMBANGAN KINERJA ORGANISASI MELALUI KUALITAS JEJARING, KUALITAS KEPERCAYAAN DAN INOVASI</b> <i>Tatiek Nurhajati</i>	<b>107 - 123</b>
<b>PENGGUNAAN MODEL E-S-QUAL DALAM STUDI PENGARUH KUALITAS LAYANAN PERBANKAN ON LINE TERHADAP KEPUASAN NASABAH</b> <i>Tatik Suryani &amp; May Sumiati</i>	<b>125 - 133</b>

**PENINGKATAN PERFORMA PERUSAHAAN  
MELALUI INEGRASI SUPPLY CHAIN  
PADA INDUSTRI KECIL DI SEMARANG**

**BUDHI CAHYONO**

*Fakultas Ekonomi Unissula Semarang*

**ABSTRACT**

*Competition in the future is not company to company, but among supply chain to supply chain. This study based on the phenomena that production process has result very much goods, the problem about how to deliver goods or services to end customer with optimal and on time delivery. Supply chain management is a concept how managing the company, started from get material from supplier, processing the materials in the company, and how to deliver product to end customer. Company, especially on small business must identify their integration with supplier and customer. The integration concern can be based on customer, supplier, or both. This first study is to identify the type of integration among the small business. The second study is to investigate the relationship between integration concern and corporate performance, and finally the study is designed to understand differences among integration concern.*

*Population in this study is small businesses Semarang Municipality. Sample for this study are 59 small businesses. Companies were selected by cluster sampling technique. Method of data is collected by questioner given directly to company and deep interview with the owners. Analyze used by descriptive analysis and Kruskal Wallis test.*

*The result indicate that almost all the small business have periphery facing integration. It means that small businesses have integration to supplier and to customer. The other result of this study indicate that integrate the supply chain have positive and significant effect on company performance.*

*Keywords : Supply Chain Integration, Company Performance, Small Business*

**PENDAHULUAN**

Kegiatan *supply chain management* (SCM) yang efektif merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan kemampuan perusahaan dalam persaingan, yang pada akhirnya akan dapat menciptakan keunggulan bersaing dalam industri yang sama. SCM pada intinya adalah menghubungkan serangkaian aktivitas yang bernilai (*value activities*) yang difokuskan pada perencanaan dan pengawasan bahan mentah, komponen-komponen dan barang jadi dari supplier sampai konsumen akhir (Vickery, 1999). Rentangan supply chain terkait dengan siklus pengiriman nilai perusahaan, para suppliernya sampai pada saluran distribusi. SCM bertujuan untuk mengintegrasikan berbagai fungsi internal dalam perusahaan, seperti marketing, desain dan pengembangan produk manufaktur untuk melakukan link dengan aktivitas eksternal, yaitu supplier dan anggota saluran distribusi.

Menurut Gotyarna and Walter (1996), supply chain management is a set of approach utilized to efficiently integrated suppliers, manufactures, warehouses, and stores, so that merchandise is produced and distributed at the right quantities to the right locations, at the right time in order to minimize system wide costs while satisfying service level requirement. Supplier menjadi suatu

kebutuhan yang kritikal bagi perusahaan dalam memahami dinamika seputar supply chain, Tuntutan untuk selalu membina dan mengembangkan hubungan dengan supplier dan konsumen perlu dipelihara dan menjadi isu strategis. Dalam supply chain, setiap perusahaan merupakan supplier sekaligus customer dari suatu supply chain tertentu. Proses pemenuhan kebutuhan customer dalam supply chain pada hakekatnya adalah suatu mata rantai value adding yang menjadi dalam perusahaan maupun antar perusahaan yang terkait dalam suatu rantai supply.

Persaingan yang ada sekarang ini bukan antar perusahaan tetapi lebih merupakan persaingan antar supply chain dengan supply chain. Supply chain pada hakekatnya merupakan jaringan organisasi yang menyangkut hubungan ke hulu (*upstream*) dan ke hilir (*downstream*) dalam proses dan kegiatan berbeda yang menghasilkan nilai yang terwujud dalam barang dan jasa di tangan pelanggan terakhir. Hubungan ke hulu bersifat *forward* yaitu rantai hubungan dari pemasok menuju konsumen, sedangkan hubungan ke hilir bersifat *backward* dari konsumen menuju pemasok. Perusahaan perlu mengelola *supply chain*-nya dengan baik untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang unik pada sistem bisnis (Heizer dan Render, 2001). Konsep *supply chain* merupakan konsep baru dalam melihat persoalan logistik. Konsep lama melihat logistik lebih sebagai persoalan internal perusahaan yang pemecahannya dititik beratkan pada masing-masing perusahaan. Perkembangan selanjutnya, permasalahan logistik dilihat secara lebih luas yang merupakan mata rantai penyediaan barang dari pemasok, perusahaan sampai dengan konsumen yang disebut manajemen *supply chain*. Tujuan manajemen *supply chain* sendiri yaitu mengintegrasikan pemasok, perusahaan, pergudangan sampai dengan pengecer sehingga barang dapat sampai kepada konsumen dalam jumlah, lokasi dan waktu yang tepat.

Tantangan yang paling besar dalam manajemen *supply chain* adalah integrasi. Integrasi yang dimaksud bukan dalam lingkup satu perusahaan saja, tetapi perusahaan sendiri dengan perusahaan di hulu dan hilir. Integrasi ini tidak menyangkut kepemilikan atau dominasi tertentu, tapi merupakan penggabungan perusahaan dan kegiatan melalui informasi. Integrasi *supply chain* mengimplikasikan integrasi proses yang berarti kerjasama yang erat diantara pembeli dan pemasok, pengembangan produk secara bersama, pengembangan sistem yang sama dan saling berbagi informasi. Integrasi yang efektif dalam suatu *supply chain* akan menjadi faktor kunci bagi perusahaan dalam mencapai perbaikan-perbaikan yang diperlukan agar perusahaan tetap kompetitif. Tujuan dari integrasi antara perusahaan dengan pemasok dan konsumen adalah untuk menciptakan dan mengkoordinasikan proses *supply chain* melalui cara (*manner*) yang sulit ditiru oleh pesaing. Integrasi *supply chain* ini berprinsip pada suatu pembagian aktivitas yang terjadi pada rantai pemasok, perusahaan dan konsumen.

Integrasi *supply chain* dapat dilihat dari level struktur dan dimensinya. Berdasarkan level strukturnya, integrasi *supply chain* dibagi menjadi tiga tingkatan yaitu level fungsional, level internal dan level eksternal yang masing-masing mengkaitkan dengan pihak konsumen, manufaktur, distribusi dan masalah pembelian. Pembahasan integrasi *supply chain* juga dapat dilihat dari dimensi yang melingkupinya, yakni integrasi konsumen, integrasi informasi, integrasi distribusi dan logistik, integrasi pemasok dan integrasi pembelian (Narasimhan, 2001).

Penentuan arah serta tingkat integrasi bertujuan untuk menentukan posisi strategis perusahaan. Semakin tinggi tingkat integrasi, dalam arti jangkauanya terhadap pemasok dan konsumen semakin luas, semakin besar pula keuntungan potensialnya. Pada saat perusahaan berintegrasi dan bertindak sebagai satu kesatuan, maka performanya akan meningkat diseluruh *supply chain* tersebut. Penentu utama *supply chain* bukan lagi perusahaan melainkan konsumen (Mattson ; 2003). Konsumen babas menentukan pilihan mereka pada berbagai pilihan barang dan jasa yang tersedia di pasaran sehingga perusahaan berusaha untuk menyesuaikan produk mereka sesuai pilihan serta kehendak konsumen. (Larsen & Bagchi ; Barratt dalam Ahmad Ihwan Setiawan dan Bambang Suhadi 2005). Oleh sebab itu dalam integrasi *supply chain* ini, partisipasi konsumen sama pentingnya dengan jalinan kerjasama antara perusahaan dengan pemasok.

Dalam penerapan Integrasi *supply chain* sejauh ini masih dipengaruhi oleh taraf atau kelas perusahaan yang bersangkutan, misalnya perusahaan berkelas internasional lebih cenderung berintegrasi kepada konsumen dan pemasoknya secara luas dan seimbang dibandingkan dengan perusahaan berkelas domestik (Lajara, 2004). Perbedaan dalam penerapan pola-pola integrasi inilah yang memberikan variasi dalam hal peningkatan performa suatu perusahaan. Untuk itu, mereka berusaha menjalin keselarasan dalam hubungan pemasok-perusahaan-konsumen. Upaya ini dilakukan untuk meningkatkan performa perusahaan yang diwujudkan dengan peningkatan produktivitas (*productivity advantage*) dan kemampuan perusahaan membedakan diri dari para pesaingnya (*value advantage*)

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu menghubungkan lingkup internal dan eksternal bisnisnya secara seksama dalam suatu rantai yang disebut *supply chain*. Oleh sebab itu, saat ini bukan merupakan persaingan antar perusahaan tetapi lebih merupakan persaingan antar *supply chain*. Dalam usaha kecil pola *supply chain* mengarah pada kemitraan yaitu bentuk jalinan kerja sama dari dua pelaku atau lebih pelaku usaha yang saling menguntungkan. Dalam kerjasama industri kebanyakan usaha kecil lebih sebagai pemasok bahan baku atau komponen yang dibutuhkan dalam proses produksi. Kota Semarang yang merupakan kota industri yang memiliki banyak perusahaan dengan tingkat persaingan sangat ketat tentunya memerlukan kajian yang mendalam tentang bagaimana industri kecil mendapatkan bahan baku dan bagaimana memasarkan produknya. Pendekatan integrasi *supply chain* dimaksudkan untuk menentukan strategi yang dapat dilakukan khususnya pada industri kecil (*small business*) tentang pola integrasi yang dilakukan. Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola integrasi yang dilakukan oleh industri kecil di Kota Semarang. Selain itu juga untuk mengetahui keeratan hubungan antara pola integrasi dengan performa perusahaan, dan terakhir untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan antar pola integrasi dalam industri kecil.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

### ***Pengertian Supply Chain***

Untuk mengetahui berbagai masalah *Supply chain* perlu diketahui pengertian *supply* itu sendiri. *Supply chain* manajemen bukan sebuah konsep baru, melainkan

pengembangan dari manajemen distribusi produk dalam memenuhi permintaan konsumen. Menurut Cahyono (2005) *supply chain management* adalah konsep atau mekanisme untuk meningkatkan produktivitas total perusahaan dalam rantai pasokan melalui optimalisasi waktu, lokasi dan aliran kuantitas bahan sebagaimana dalam gambar berikut



Gambar 1  
Model *Supply Chain*

Ariani (1999), mendefinisikan *supply chain management* adalah kegiatan yang terintegrasi dari pengadaan bahan baku, mentransformasikannya menjadi barang dalam proses dan barang jadi dan menyerahkannya kepada *pelanggan*. *Supply chain management* merupakan integrasi dari beberapa proses bisnis inti melalui *original supplier* (pemasok awal) menuju *end user* (konsumen akhir) yang menyediakan barang, jasa dan informasi yang mampu memberikan tambahan nilai tambahan bagi konsumen, Menurut Stock and Lambert (2001) proses bisnis *supply chain management* memerlukan aktifitas utama meliputi: manajemen hubungan dengan konsumen, manajemen pelayanan konsumen, manajemen permintaan, pemenuhan order, manajemen aliran manufaktur, pembelian, pengembangan dan komersialisasi produk, dan tingkat pengembalian.

### Faktor Pendorong SCM

Keunggulan kompetitif dari SCM adalah bagaimana ia mampu me-manage aliran barang atau produk dalam suatu rantai supply, atau dengan kata lain bagaimana jaringan kegiatan produksi dan distribusi dari suatu perusahaan dapat bekerja bersama untuk memenuhi tuntutan konsumen. Adapun tujuan utama dari SCM adalah penyerahan atau pengiriman produk secara tepat waktu demi memuaskan konsumen, mengurangi biaya, meningkatkan segala hasil dari seluruh supply chain, mengurangi waktu, memusatkan kegiatan perencanaan dan distribusi.

David Bovet (1999) mengindikasikan dengan semakin meningkatnya bidang SCM disebabkan oleh enam faktor, antara lain :

1. *Consumer demand*, muncul akibat desakan konsumen yang sangat tinggi dalam semua tingkatan yang tentunya dapat memuaskan keinginan konsumen. Konsumen tidak hanya menuntut produk yang berkualitas dan harga yang sesuai, namun juga tuntutan akan pelayanan, seperti kecepatan panyampaian produk, tuntutan variasi produk, kemudahan mendapatkan produk dan pelayanan setelah penjualan sebagai indikasi dari jaminan produk. Kondisi ini berdampak pada perubahan paradigma, yakni dengan mengutamakan

terlebih dahulu atau orientasi pada konsumen. Selera konsumen menjadi prioritas utama dalam menciptakan produk, sehingga dapat diciptakan antusiasme konsumen.

2. *Globalisasi*; yang diindikasikan dengan ketidakhadanya batas antar daerah maupun antar negara, dan Perkembangan transportasi dan telekomunikasi, menuntut adanya sistem SCM yang dapat memudahkan dalam mengakses keperluan perusahaan dan penyampaian produk perusahaan kepada konsumen akhir. SCM global muncul mengingat pemasaran produk melingkupi seluruh konsumen yang tersebar di berbagai negara.
3. *Competition*, tingkat persaingan tidak hanya terjadi antara perusahaan dengan perusahaan, namun lebih faktual lagi antar supply chain dengan supply chain yang lain. Untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang berada pada jarak geografis yang sangat jauh, perlu adanya sistem delivery yang dapat menjamin bahwa produk sampai ke tangan konsumen dalam jumlah dan waktu yang tepat.
4. *Communication and technology information*, semakin berkembang dengan pesatnya yang cenderung dapat mendukung pelaksanaan *supply chain management*. SCM akan dapat diaplikasikan dengan mudah karena perkembangan dalam teknologi komunikasi.
5. *Government regulation*, tentang perdagangan bebas akan semakin berpengaruh terhadap aktivitas SCM, Peluang-peluang untuk mengirimkan produk ke konsumen maupun mengakses segala keperluan perusahaan akan menjadi semakin terbuka luas, dan pada akhirnya akan meningkatkan peran SCM secara lebih luas.
6. *Environment*, dengan semakin meningkatnya tuntutan akan produk yang ramah lingkungan, mengkondisikan perusahaan untuk dapat mengakses berbagai sumber daya alam sebagai raw material secara lebih selektif. Kepedulian terhadap lingkungan juga muncul akibat adanya desakan dari berbagai pihak, seperti: stakeholders, pemerintah, konsumen, masyarakat dan lembaga sosial.

Kemampuan perusahaan untuk dapat menindaklanjuti berbagai dorongan yang ada dimaksudkan agar perusahaan dapat efektif mencapai tujuan yang diinginkan melalui kegiatan SCM. Tujuan utama dari kegiatan SCM adalah tercapainya kepuasan konsumen. Konsumen merupakan target utama dalam mencapai tujuan SCM. Konsumen diharapkan dapat menjadi konsumen jangka panjang dan selalu antusias kepada produk perusahaan. Kepuasan konsumen akan berdampak sangat luas, seperti pendapatan semakin besar, biaya produksi akan dapat berkurang pemanfaatan asset semakin tinggi dan kapabilitas perusahaan semakin meningkat. Keberhasilan penerapan SCM menurut Anderson dan Favre (1997) dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) mengidentifikasi pelanggan atau konsumen atas dasar kebutuhan dan keinginannya, (2) menentukan jejaring logistik untuk kebutuhan masing-masing pelanggan, (3) memperhatikan permintaan pasar untuk menyusun perencanaan, (4) menyediakan produk sedekat mungkin dengan pelanggan dan secepatnya melakukan konversi sepanjang manajemen rantai pasokan, (5) mengelola sumber-sumber supply secara strategis untuk mengurangi biaya material maupun jasa, (6) mengembangkan strategi dan metode baru untuk seluruh rantai nilai, dan (7) menggunakan dan menerapkan sistem kinerja yang terukur untuk setiap jejaring.

## Dimensi Fleksibilitas SCM

Kunci keberhasilan pelaksanaan SCM adalah fleksibilitas (Vickery, 1999). Fleksibilitas muncul sebagai reaksi adanya ketidakpastian lingkungan (Derwin, 1993). Secara umum, fleksibilitas direfleksikan sebagai kemampuan organisasi secara efektif beradaptasi atau merespon berbagai perubahan. Pada sisi lain fleksibilitas dapat dipandang sebagai sebuah sistem untuk memberikan nilai tambah, terutama bagi konsumen, sehingga fleksibilitas harus dipandang dan diuji melalui perspektif konsumen. Menurut Vickery (1999), *supply chain flexibility* didefinisikan sebagai fleksibilitas yang secara langsung berdampak dari konsumen perusahaan kepada perusahaan, yaitu dampak sebagai akibat adanya nilai tambah yang timbul dari pandangan konsumen yang bersumber dari internal (marketing dan manufaktur) atau dari eksternal (supplier dan saluran distribusi).

Beberapa jenis fleksibilitas yang terkait langsung dengan keberadaan konsumen dan relevan dengan konsumen diantaranya: *product flexibility (customization)*, *volume flexibility*, *launch flexibility*, *access flexibility* dan *target market flexibility*. *Product flexibility* atau *customization* muncul akibat adanya persaingan dalam lingkungan industri. *Product flexibility* merupakan kemampuan untuk mengatasi kesulitan, pesanan-pesanan non-standard untuk memenuhi kebutuhan konsumen tertentu dan ditindaklanjuti dengan menciptakan produk yang memiliki karakteristik tertentu, khususnya dalam feature, pilihan, ukuran maupun warna. Keberhasilan perusahaan dalam menciptakan fleksibilitas membutuhkan kolaborasi dengan fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan, seperti marketing, desain dan pengembangan produk, engineering. Fleksibilitas produk memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja finansial maupun kinerja marketing.

Fleksibilitas volume merupakan kemampuan perusahaan secara efektif meningkatkan atau menurunkan tingkat produksi dalam merespon permintaan konsumen. Fleksibilitas volume dikondisikan untuk dapat memenuhi kebutuhan konsumen, baik pada saat kebutuhan meningkat maupun pada saat kebutuhan berkurang. Kelebihan produk akan berdampak pada peningkatan biaya penyimpanan, resiko kehilangan maupun asuransi. Sedangkan kekurangan produksi akan berdampak pada tidak terpenuhinya harapan konsumen. Untuk mengantisipasi peningkatan permintaan, maka perlu adanya koordinasi antara perusahaan dengan supplier. Seiring dengan semakin cepatnya siklus hidup produk seperti yang terjadi saat ini, strategi yang digunakan adalah dengan mendeliver produk ke pasar secepat mungkin. Pengadopsian desain baru dan teknologi baru menjadi keharusan, ditambah lagi dengan penyampaian produk ke pasaran secara cepat. Kecepatan perusahaan dalam menyampaikan produk kepada konsumen akan memperoleh keunggulan melalui pioneering performance, mengingat adanya peluang awal dalam membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen, Kemampuan perusahaan untuk dapat memperkenalkan produk baru dan produk yang bervariasi merupakan sebuah strategi penting dan dapat dilakukan dengan mengintegrasikan berbagai aktivitas yang memiliki value dalam rangkaian *supply chain*. Hal inilah yang dimaksud dengan *launch flexibility*.

Hal yang juga kritical dalam fleksibilitas supply chain yang berdampak besar kepada konsumen

adalah *access flexibility* atau *distribution flexibility*. *Access flexibility* merupakan kemampuan untuk menciptakan jangkauan distribusi yang luas. Pada daerah pemasaran yang sangat luas, kemampuan untuk menciptakan kemudahan produk untuk diakses menjadi hal yang sangat penting, dan dapat dilakukan dengan menciptakan koordinasi internal maupun eksternal. Fleksibilitas dalam merespon target pasar merupakan kemampuan perusahaan untuk dapat merespon berbagai kebutuhan dari target pasarnya. Hal ini dapat dilakukan dengan selalu berusaha memenuhi kebutuhan konsumen. Fleksibilitas pada dasarnya dilakukan untuk mengantisipasi dan merespon dengan cepat dan efisien terhadap dinamika perubahan pasar.

### **Pembelajaran dalam SCM**

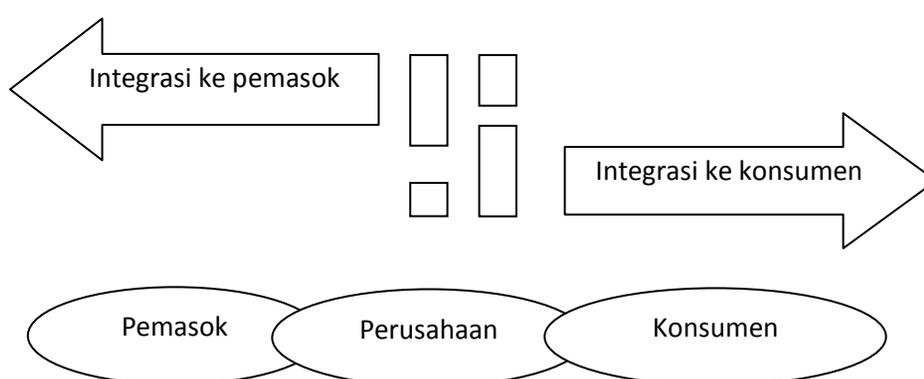
Topik SCM mendapat perhatian yang besar dari para akademisi dan praktisi. Berbagai keuntungan yang diperoleh dari penerapan supply chain antara lain: adanya *lower cost*, meningkatnya *return on investment* dan kepuasan bagi stockholders. Untuk menjaga efektivitas supply chain maka perlu adanya usaha untuk mengembangkan kapabilitas. Kapabilitas dapat dicapai melalui pembelajaran. Supply chain manajemen pada dasarnya merupakan aktivitas penciptaan nilai melalui hubungan dengan pihak-pihak lain yang masing-masing berfungsi sebagai partner. Masing-masing pihak merupakan partner untuk pembelajaran dan diharapkan mampu memiliki skill, produk, teknologi dan knowledge yang unik. Tantangan akan muncul apakah masing-masing mampu untuk belajar satu sama lain, mengingat kecenderungannya memiliki kompetensi yang disembunyikan. Bagaimana mereka dapat menciptakan *cooperative advantage* yang merupakan dampak dari proses pembelajaran. Pembelajaran dipengaruhi oleh tipe hubungan yang akan dibentuk dan kapasitas partner.

Berbagai faktor yang menjadi prakondisi pembelajaran antar partner dalam supply chain antara lain : (1) Adanya basis kepercayaan diantara partner dan masing-masing memiliki komitmen terhadap konsep SCM. Kepercayaan merupakan sebuah keyakinan bahwa partner kita akan melakukan sesuatu yang dapat diprediksi, menjaga ucapannya dan melakukan sesuatu yang tidak memiliki dampak negatif terhadap partner yang lain. (2) Komunikasi, beberapa knowledge tertentu mudah ditransfer diantara partner, namun hal yang sangat mendasar untuk mentransfer knowledge adalah adanya komunikasi. Sukses SCM sangatlah dipengaruhi oleh frekwensi komunikasi maupun kualitas komunikasi, Mohr dan Nevin (1990), menyimpulkan bahwa komunikasi yang lebih sering akan menciptakan kerjasama dan hasil yang lebih baik diantara partner, (3) Tipe hubungan juga mempengaruhi proses pembelajaran diantara supply chain partner. Hubungan diantara partner dapat berupa keputusan dalam pembelian barang, membuat skedul manufakturing sampai pada isu-isu strategis, seperti inovasi. (4) Budaya perusahaan, kemampuan belajar masing-masing partner sangat dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Proses pembelajaran organisasi dapat dipandang sebagai keterkaitan antara kepercayaan, perilaku dan faktor-faktor lingkungan. Sebuah budaya yang mendukung, seperti perilaku saling percaya, keterbukaan, saling menanyakan sangatlah kondusif dalam SCM.

### Integrasi Supply Chain

Integrasi yang efektif dari pemasok ke dalam *supply chain* merupakan faktor kunci bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan berkompetisi dalam pasar. perusahaan yang sukses yaitu perusahaan memiliki kemampuan melakukan integrasi hulu dan hilir dengan pemasok dan pelanggannya, oleh karenanya integrasi ini harus dimunculkan sebagai elemen penting dalam strategi perusahaan.

*Supply chain integration* (integrasi *supply chain*) mengimplikasikan integrasi atau kerjasama yang erat antara pembeli, pemasok, serta pelanggan dalam hal pengembangan produk secara bersama; pengembangan sistem yang sama, dan saling berbagi informasi. Meskipun proses integrasi menyangkut seluruh aspek distribusi barang atau jasa, sebuah cara sederhana untuk menguji proses integrasi dapat diungkapkan dengan diagram aliran berikut ini :



Gambar 2 :  
Model Integrasi *Supply Chain*

Diagram tersebut menunjukkan level &sternal struktur integrasi di dalam *supply chain management*. Frohlich dan Westbrook (2001) mengemukakan integrasi perusahaan baik kepada pemasok maupun konsumen agar aliran bahan mentah mengalir secara lancar dan produk jadi dapat dikonsumsi konsumen pada kualitas, waktu jumlah dan lokasi yang diharapkan.

Dengan menggunakan penelitian terdahulu oleh Frohlich dan Westbrook (2001). Integrasi dioperasikan atas dasar 8 jenis aktivitas berbeda yang secara umum digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengintegrasikan operasi perusahaan tersebut dengan pemasok dan konsumennya, yaitu : akses pada sistem perencanaan, perencanaan proses bersama, akses teknologi informasi, Pengetahuan tentang *inventory mix level*, *packaging customization*. Semakin banyak jenis barang dan jumlah perusahaan yang ditawarkan, maka semakin tinggi persaingan di pasar. Penentuan utama persaingan adalah para konsumen bebas menentukan pilihan dari berbagai pilihan barang dan jasa yang tersedia di pasaran. Oleh karena itu perusahaan harus membuat barang-barang yang dipilih, dikehendaki dan disukai konsumen,

### Pola Integrasi

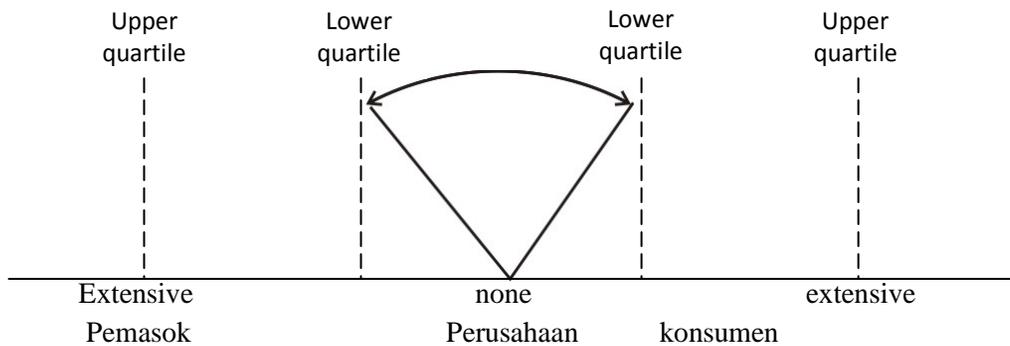
Pala integrasi menjelaskan sejauh mana integrasi dilakukan baik kepada

pemasok maupun konsumen yang ditunjuk dan tingkat integrasi (*degree*). Arah integrasi menerangkan apakah perusahaan cenderung terintegrasi kepada pemasok atau konsumen atau keduanya, sedangkan tingkat integrasi menjelaskan seberapa besar integrasi tersebut dilakukan.

Pola integrasi menurut Frohlich dan Westbrook (2001) berdasarkan jangkauan kepada pemasok dan konsumen yang di bagi menurut skala kuartil, dapat dibedakan menjadi lima yaitu :

#### **Cenderung Internal Perusahaan (*Inward facing model*)**

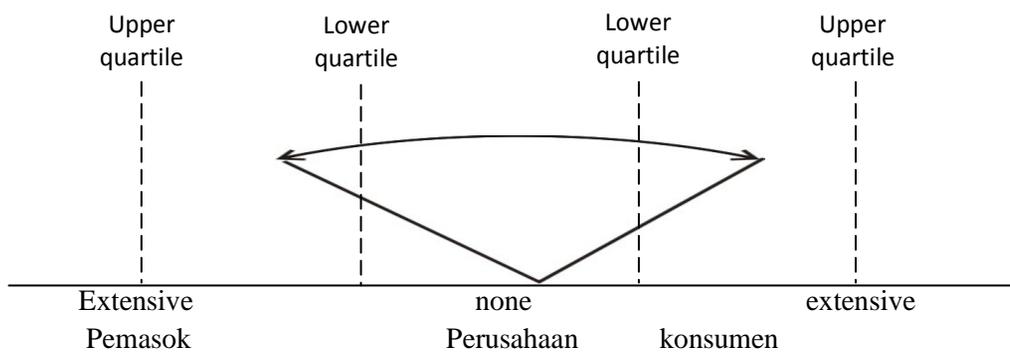
Integrasi perusahaan berada di bawah kuartil integrasi baik terhadap konsumen maupun ke pemasok.



**Gambar.3 :**  
**Model Integrasi *Inward Facing***

#### **Agak Cenderung Kepada Pemasok dan Honsurrien (*Periphery facing model*)**

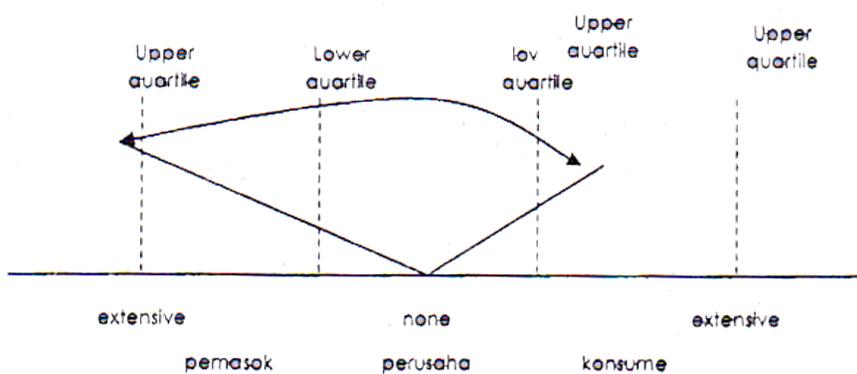
Perusahaan memiliki tingkat integrasi di atas kuartil bawirah, setidaknya dalam satu arah (upstream suppliers atau down stream customers)



**Gambar 4 :**  
**Model Integrasi *Periphery Facing***

Cenderung Kepada pemasok (supplier facing model)

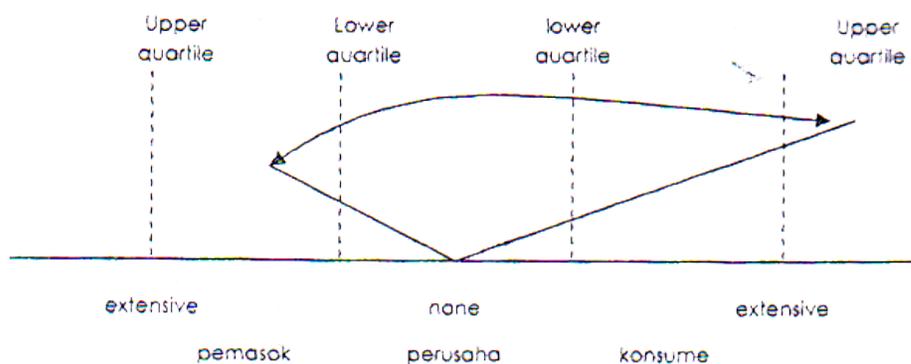
Perusahaan berintegrasi secara luas dengan pemasok melebihi kuartil atas, dan berada di bawah kuartil atas konsumen



**Gambar 5 :**  
**Model Integrasi *SupplierFacing***

Cenderung kepada konsumen (*Customer facing model*)

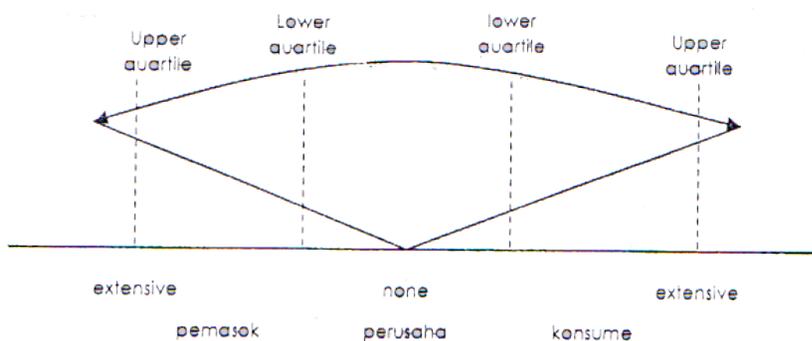
Responden memiliki tingkat integrasi yang luas terhadap konsumen, melebihi kuartil atas konsumen namun tidak demikian dengan pemasok karena tingkat integrasinya masih di bawah kuartil atas pemasok



**Gambar 6.**  
**Model Integrasi *Customer Facing***

Cenderung kepada Pemasok dan konsumen (*Outward facing model*)

Responden berada pada tingkat tertinggi integrasi karena berada di atas kuartil teratas baik terhadap pemasok maupun terhadap konsumen.



**Gambar 7 :**  
**Model Integrasi *Outward Facing***

## Performa Perusahaan

Performa atau tingkat kinerja perusahaan merupakan standar ukur keberhasilan suatu perusahaan dalam mengelola operasinya. Menurut Stevenson (2002) untuk mengukur performa suatu *supply chain* menggunakan model SCOR (*Supply Chain, Operation Reference Mods*). SCOR menampilkan suatu cara standarisasi pengukuran performa *supply chain*. Sedangkan menurut penelitian Frohlich dan Westbrook (2001) keberhasilan perusahaan diukur melalui pencapaian keunggulan kompetitif melalui perolehan *value advantage* dan *productivity advantage*. Usaha kecil adalah kegiatan ekonomi masyarakat yang berskala kecil dalam segi modal dan penjualan menggunakan alat sederhana yang telah digunakan turun ternurun. Definisi Usaha Kea menurut Undang-undang tentang usaha kecil No.9 tahun 1995 pasal 1: Usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dan memenuhi kriteria kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan serta kepemilikan sebagaimana diatur dalam undang-undang.

Definisi diatas menggambarkan keberadaan Usaha kecil adalah usaha yang sederhana dan cenderung tidak memiliki administrasi pembukuan standar, modal terbatas dan sudah diatur oleh undang undang mengenai usaha yang digolongkan usaha kecil. Menurut undang-undang tentang usaha kecil no.9 tahun1995 pasal 5 adalah sebagai berikut :

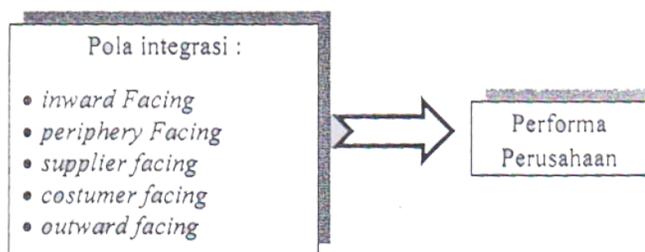
- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.200.000.000,- (dua ratus juts rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau;
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak R.p.1.000.000.000,- satu milyar rupiah)
- c. Milik warga negara indonesia
- d. Berdiri sendiri, bukan merupakan anal perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar;
- e. Berbentuk usaha perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Dalam penelitian yang rnengacu pada penelitian Frochlich dan Wesbrook (2001), keberhasilan perusahaan diukur melalui pencapaian keunggulan kompetitif melalui perolehan *value advantage* dan *productivity advantage*. Sementara menurut Indrajit dan Jokopranolo (2002), sumber keunggulan kompetitif ditentukan oleh dua hal. Pertama manfaat nilai (*value advantage*), yaitu kemampuan perusahaan melayani konsumen yang dapat membedakan diri dari pesaingnya. Faktor terpenting dalam memperoleh manfaat nilai adalah memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya. Indikator manfaat nilai menurut Frochlich dan Westbrook (2001) adalah pelayanan terhadap pelanggan, kepuasan pelanggan, kesesuaian kualitas, keragaman produk, pengiriman tepat waktu. Kedua manfaat produktivitas (*productivity advantage*), yang meliputi keuntungan yang lebih tinggi, kenaikan pangsa pasar, penurunan biaya tenaga kerja. Sementara itu Frochlich dan Westbrook (2001) menilai manfaat produktivitas dari biaya total overhead dan **bahan baku** rendah, *lead time* proses pendek, *lead time* pembellan pendek, *lead time* pengiriman pendek, pengiriman tepat waktu dan

*inventory turn over* tinggi.

### Kerangka Pemikiran Dan Hipotesis

Mendasarkan pada kajian teoritis dan penellitian terdahuiu, maka dapat disajikan kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 8 :**  
**Kerangka Pemikiran**

### Hipotesis

Mendasarkan pada kerangka teoritis pada Gambar 8, hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

- H1 : Usaha Iced mempunyai kecenderungan arah integrasi ke pemasok dan konsumen (*Peripheryfacing*)
- H2 : Pola Integrasi *supply chain* berpengaruh terhadap performa perusahaan
- H3 : Terdapat perbedaan performa antara jenis pola integrasi

### METODE PENELITIAN

Populasi dalam studi ini adalah seluruh perusahaan kecil yang beroperasi di Semarang Timur yang jumlahnya 142 perusahaan. Dengan menggunakan rumus Slofin, maka jumlah sampel yang ditentukan berjumlah 59 usaha kecil yang banyak digeluti di daerah tersebut. Teknik pengambilan sampel adalah *cluster sampling* yaitu pengambilan sampel yang mendasarkan pada kelompok industri kecil yang terdapat pada suatu daerah tertentu. Sebagai responden adalah pimpinan atau pemilik usaha kecil. Variabel penelitian meliputi variabel independen dan dependen. Variabel independen terdiri dari pola integrasi yang diterapkan pada industri kecil (*inward facing, periphery facing, supplier facing, costumer facing, outward facing*), sementara itu variabel dependen adalah performa perusahaan. Metode pengambilan data dilakukan dengan kuesioner dan wawancara terhadap pimpinan atau pemilik perusahaan.

Data yang terkumpul diolah dengan analisis deskriptif Berdasarkan penelitian Frohlich dan Westbrook 2001, nilai rata-rata di bawah 2,4 baik untuk pemasok maupun pelanggan maka perusahaan dimasukkan pada kategori *inward facing*. Jika rata-rata diantara 2,4 sampel kurang dari 3,8 baik untuk pemasok maupun pelanggan, maka perusahaan masuk dalam pola *periphery facing*. Nilai rata-rata diatas sama dengan 3,8 untuk pemasok dan nitai di bawah 3,8 untuk pelanggan maka perusahaan dirnasukkan dalam kategori *supplier facing*. Nilai rata-rata diatas sama dengan 3,8 untuk pelanggan dan nilai di bawah 3,8 untuk pemasok maka perusahaan dirnasukkan dalam kategori *customer facing*. Dan untuk perusahaan yang memiliki mean di atas sama

dengan 3,8 untuk pemasok dan pelanggan maka dimasukkan dalam kategori *outward facing*.

Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen adalah pola integrasi dengan indikator terdiri dari: akses sistem informasi perencanaan, perencanaan proses bersama, akses teknologi informasi, pengetahuan inventori mix-level, kemasan produk, frekwensi pengiriman, peralatan logistik, dan jalur logistik. Sementara variabel dependen adalah performa perusahaan, dengan indikator : nilai manfaat dan nilai produktivitas.

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui pola integrasi *supply chain*, apakah perusahaan mengadakan integrasi cenderung kepada produsen, pelanggan, keduanya atau tidak sama sekali. Penentuan arah integrasi ini dilakukan dengan melihat nilai rata-rata dari masing-masing indikator baik variabel untuk supplier maupun pelanggan. Seluruh data yang telah terkumpul dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk rata-rata kemudian dikelompokkan berdasarkan kriteria dari masing-masing variabel yaitu pemetaan pada integrasi dan pemetaan manfaat nilai perusahaan. Pemetaan pola integrasi didasarkan pada skala likert 1-5. Semakin mendekati nilai 5 maka semakin kuat perusahaan tersebut berintegrasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kelompok perusahaan yang menjadi responden dalam studi ini terdiri dari: perusahaan batu-bata sebanyak 34 (55,38%), perusahaan kusen 11 (21,15%), perusahaan paving block sebanyak 4 buah (7,69%), dan perusahaan mebel sebanyak 3 buah (5,77%).

Perusahaan paving blok adalah sebesar 3,55 untuk integrasi pada pelanggan dan 3,56 untuk integrasi pada pemasok. Temuan hal ini mengindikasikan sebagian besar perusahaan paving blok berkonsentrasi ke arah pelanggan dan pemasok (*periphery facing*). Meskipun demikian ada perusahaan paving blok yang sudah melakukan Integrasi ke pelanggan (*customer facing*) dan (*outward facing*). Total rata-rata dari 11 perusahaan kusen adalah sebesar 3,63 untuk integrasi pada pelanggan dan 3,53 untuk integrasi pada pemasok. Temuan ini mengindikasikan sebagian besar perusahaan kusen berkonsentrasi ke arah pelanggan dan pemasok (*periphery facing*). Meskipun demikian ada perusahaan kusen yang sudah banyak melakukan integrasi ke pemasok maupun ke konsumen yang lebih luas (*outward facing*). Total rata-rata dari 34 perusahaan batu bata adalah sebesar 3,43 untuk integrasi pada pelanggan dan 3,44 untuk Integrasi pada pemasok (tabel 4) hal ini menggambarkan sebagian besar perusahaan batu bata berkonsentrasi ke arah pelanggan dan pemasok (*periphery facing*). Meskipun demikian ada perusahaan paving blok yang sudah melakukan integrasi ke pelanggan (*customer facing*), pemasok (*supplier facing*) dan (*outward facing*). Total rata-rata dari 3 perusahaan mebel adalah sebesar 3,24 untuk integrasi pada pelanggan dan 3,29 untuk integrasi pada pemasok (tabel 5) hal ini menggambarkan sebagian besar perusahaan mebel berkonsentrasi ke arah pelanggan dan pemasok (*periphery facing*). Meskipun demikian ada perusahaan paving blok yang sudah melakukan integrasi ke pelanggan (*customer facing*) dan (*outward facing*).

Pola integrasi yang paling dominan terhadap perusahaan adalah akses teknologi informasi

kepada pemasok maupun konsumen. Penggunaan akses teknologi informasi sangat penting saat ini karena dengan teknologi informasi seperti telephon, Internet, fax dan lain sebagainya akan membuat efisiensi perusahaan meningkat dan hal ini juga akan mempengaruhi variabel lainnya.

Menurut Stock dan Lambert (2001), proses bisnis inti *supply chain management* antara lain meliputi *costumer relationship manajemen, costumer service management, demand management, order fulfillment, manufacturing flow management, orocurement, product development commerciAtization*. Yang berarti dimana kepuasan dan loyalitas konsurnen akhir yang diutamakan, rnaka dalam produksi komunikasi dengan konsumen sangat penting dalam pembuatan produk.

Variabel integrasi kepada pemasok yang sangat dominan adalah akses teknologi informasi diikuti oleh prencanaan proses bersama dan yang paling kurang dominan adalah akses system perencanaan.

Tabel 1 :  
Pola Integrasi Pada Keseluruhan Perusahaan

No	Indikator Pola Integrasi	Pola Integrasi	
		Pemasok	Pelanggan
1.	Akses System Perencanaan	3.54	3.58
2.	Perencanaan proses bersama	3.79	3.73
3.	Akses teknologi informasi	3.90	3.87
4.	Pengetahuan inventory mix-level	3.54	3.63
5.	Kemasan produk	3.58	3.58
6.	Frekuensi pengiriman	3.60	3.38
7.	Peralatan logistic	3.60	3.42
8.	Jalur logistic	3.58	3.44
<b>Rata-rata</b>		<b>3.64</b>	<b>3.58</b>

*Sumber : Data penelitian yang diolah (2009)*

Performa perusahaan pada tabel 2 menunjukkan rata-rata performa yang baik dilihat dari manfaat nilai dan manfaat produktivitasnya. Secara umum perusahaan berusaha untuk mencapai nilai produktivitas daripada nilai manfaat yang terlihat dari nilai rata-rata dari masing-masing kelompok jenis perusahaan. Hal ini memperlihatkan bahwa perusahaan akan lebih mementingkan penyampaian barang atau jasa dengan cepat daripada kualitas pemasok atau keluhan pelanggannya. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak menggantungkan pada beberapa pernasok karena Ioyalitasnya kurang dan sistem keluhan konsumen kurang direspon dengan cepat.

Performa Perusahaan	Jenis Perusahaan				Rerata Performa
	Kusen	Batu Bata	Paving Blok	Mebel	
Nilai Manfaat	3.77	3.72	3.25	3.67	3.60

Nilai Produktivitas	3.82	3.74	3.25	4.00	3.70
Rata-rata	3.80	3.73	3.25	3.83	3.65

Sumber : Data Penelitian yang diolah (2009)

Performa perusahaan yang dikelompokkan berdasarkan pola integrasi yang dipilih perusahaan menunjukkan bahwa pola integrasi inward yang mempunyai karakteristik melakukan pola sebatas level internal perusahaan menunjukkan rata-rata performa terkecil 2,67, pola integrasi customer menempati rata-rata performa kedua keempat sebesar 3,06, pola yang menempati tempat ke tiga adalah supplier dengan nilai sebesar 3,64. posisi kedua ditempati oleh pola integrasi outward dengan nilai 4,06. adapun pola *supplier* yang berupaya mengintegrasikan perusahaan kepada pemasok menunjukkan rata-rata performa paling tinggi sebesar 4,25. analisis deskriptif di atas menunjukkan adanya pengaruh pola integrasi yang di pilih dengan performa perusahaan.

**Tabel 3**

**Variabel Performa Perusahaan Berdasarkan Pola Integrasi**

Pola Integrasi Supply Chain	Performa Perusahaan		Rata-rata Performa Perusahaan
	Manfaat Nilai	Manfaat Produktivitas	
<i>Inward Facing</i>	2.5	3.5	3
<i>Customer Facing</i>	3	3.13	3.06
<i>Periphery Facing</i>	3.59	3.68	3.64
<i>Supplier Facing</i>	4.2	4.3	4.25
<i>Outward Facing</i>	4.11	4	4.06

Sumber : Data Penelitian Yang Diolah (2009)

Performa perusahaan yang dikelompokkan berdasarkan pola integrasi yang dipilih perusahaan menunjukkan bahwa pola integrasi inward yang mempunyai karakteristik melakukan pola sebatas level internal perusahaan menunjukkan rata-rata performa terkecil 2,67. pola integrasi customer menempati rata-rata performa kedua keempat sebesar 3,06. pola yang menempati tempat ke tiga adalah supplier dengan nilai sebesar 3,64, posisi kedua ditempati oleh pola integrasi outward dengan nilai 4,06. Adapun pola *supplier* yang berupaya mengintegrasikan perusahaan kepada pemasok menunjukkan rata-rata performa paling tinggi sebesar 4,25 (tabel 3). Analisis deskriptif di atas menunjukkan adanya pengaruh pola integrasi yang dipilih dengan performa perusahaan. Meskipun masih perlu adanya pengujian lagi dengan analisis non parametrik namun analisis deskriptif yang telah dilakukan sudah menunjukkan adanya pengaruh pola integrasi dengan performa perusahaan.

**Tabel 4**

**Hasil Uji Kruskal Wallis Performa Perusahaan Untuk 5 Pola Integrasi**

Nilai Kruskal Wallis	Manfaat Nilai	Manfaat Produktivitas	Performa perusahaan (manfaat nilai dan produktivitas)
Nilai chi-square	10.773	10.063	16.201
Nilai signifikansi	0.029	0.039	0.003

Sumber : Data penelitian yang diolah (2009)

Pengujian perbedaan performa perusahaan berdasarkan pola integrasi untuk

dimensi nilai manfaat menunjukkan nilai chi-square sebesar 10,773 dengan signifikansi sebesar 0,029. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan performa perusahaan dalam nilai manfaatnya berdasarkan pola integrasi yang diterapkan oleh perusahaan.

Pengujian perbedaan performa perusahaan berdasarkan pola integrasi di untuk dimensi nilai produktivitas menunjukkan nilai chi-square sebesar 10,063 dengan signifikansi sebesar 0,039. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan performa perusahaan dalam nilai produktivitasnya berdasarkan pola integrasi yang diterapkan oleh perusahaan. Uji Kruskal Wallis perusahaan berdasarkan pola integrasi untuk nilai total performa menunjukkan nilai chi-square sebesar 16,201 dengan signifikansi sebesar 0,003. Temuan ini mengindikasikan adanya perbedaan performa perusahaan dalam nilai manfaat berdasarkan pola integrasi yang diterapkan perusahaan..

Perusahaan kecil di wilayah Semarang dalam hal ini sudah melakukan integrasi kepada pemasok maupun pelanggan. Dari 5 jenis usaha kecil yang dipilih, diperoleh bahwa cukup besar perusahaan yang sudah melakukan integrasinya secara *outward facing*, meskipun sebagian besar masih melakukannya dengan pola *periphery facing*. Berbagai cara untuk menerapkan integrasi *supply chain* sudah dilakukan oleh perusahaan meskipun belum sempurna. Faktor terbesar yang sudah dilakukan oleh perusahaan sampel adalah akses teknologi informasi. Kondisi demikian menunjukkan bahwa sudah cukup banyak perusahaan kecil yang memanfaatkan teknologi informasi dalam berhubungan dengan pelanggan ataupun pemasok serta memperkenalkan produknya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin perusahaan melakukan integrasi kepada pemasok dan konsumen, maka semakin tinggi performa yang diperolehnya. Hal ini diperkuat apa yang dikemukakan Setiawan dan Rahardi (2005) dan Wibowo dan Setiawan (2006). Fenomena ini tidak hanya berlaku untuk perusahaan jasa saja tetapi juga berlaku pada usaha kecil, tetapi pada usaha kecil jika melakukan integrasi terlalu luas terhadap pemasok dan pelanggan maka akan menurunkan performa perusahaan. Dikarenakan dalam pendirian usahanya usaha kecil menggunakan modal yang kecil dan peralatan yang sederhana jadi jika ada permintaan yang terlalu besar maka usaha kecil akan rnenolak ataupun mengalihkan ke pihak lain, dernikian juga dengan masalah pasokan usaha kecil tidak dapat mengatur dengan baik masalah pasokan dengan baik karena produksi yang tldak menentu.

Hasil dari pengujian kruskal wallis menunjukkan bahwa memperkuat analisis deskriptif bahwa pola integrasi *supply chain* mempunyai perbedaan terhadap performa perusahaan dan hal ini memperkuat (H1) bahwa integrasi *supply chain* mempunyai pengaruh terhadap performa perusahaan. Hal ini memperkuat apa yang dikemukakan oleh Setiawan dan Rahardi (2005) bahwa jika pola integrasi mempunyai perbedaan maka memperkuat pengaruh pola integrasi terhadap performa perusahaan.

## Simpulan

Usaha kecil di Semarang sudah melakukan integrasi kepada pemasok maupun pelanggan, Sebagian besar usaha kecil menerapkan pola integrasi *periphery facing*, dan sebagian besar lainnya juga melakukan *outward facing*. Pola Integrasi *supply chain* terhadap

performa perusahaan yang dilihat dari manfaat nilai dan manfaat produktivitas diketahui bahwa usaha kecil di kecamatan pedurungan Semarang. Pola Integrasi mempunyai pengaruh positif terhadap performa perusahaan tetapi jika pola integrasi terlalu luas mengakibatkan menurunnya performa perusahaan.

Uji Kruskal Wallis menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh Integrasi supply chain baik pada pemasok maupun konsumen terhadap. Hasil pengujian Kruskal Wallis ini mendukung pada hipotesis penelitian (H1) yang menyatakan terdapat pengaruh pola integrasi *supply chain* terhadap performa perusahaan. Perusahaan yang khususnya belum melaksanakan atau menerapkan pola integrasi yang semakin lugs kepada pemasok dan pelanggannya, disarankan untuk segera menerapkannya dengan lebih luas. Hal ini agar perusahaan memperoleh kepercayaan dari pelanggan maupun pemasoknya. Penerapan beberapa variabel integrasi perlu untuk ditingkatkan diantaranya adalah yang berkaitan dengan akses sistem perencanaan. Dalam hal ini perusahaan harus merencanakan dengan baik terhadap sumber-sumber bahan baku maupun wilayah pasar dari hasil produksinya.

Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan indikator keuangan untuk mengukur performa perusahaan dengan mencari sampel perusahaan yang mempunyai laporan keuangan yang lengkap.

## DAFTAR PUSTAKA

- D Wahyu, (2002), *Perencanaan Sumber Daya Perusahaan: Pendukung Supply Chain Management*, Ekonomi bisnis vol 5 no, 1 : 59 - 72.
- BPS (2003), *Direktori Usaha Kecil Menengah Jawa Tengah*. Semarang.
- Cahyono, B. (2005), *Manajemen Operasi*. Edisi pertama. Unissula Press Semarang Djarwanto (1996), *Statistik & induktif*; BPFE - UGM. Yogyakarta.
- Felix, Jebarus. (2000), *Supply Chain Management : Penerapannya Perusahaan Farmasi di Indonesia*, Manajemen Usahawan Indonesia, No 10, Th XXI Oktober.
- Frochlich, Markam T and Westbrook, Roy. (2001), "Arch of Integration an international study of supply chain strategies", *Journal of operation management*, vol (9), No. 3, 185 - 200.
- Ghozali Imam (2003), *Aplikasi Analisis & Multivariat dengan SPSS*. Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gotarna and Walter. (1996), *Managing the Supply Chain: A strategic Perspective*, McMillan Business
- Heizer, Jay & Render, Barry, (2001). *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*. Edisi Pertama, PT. Salemba Empat., Jakarta
- Indrajit, Richardus & Ojokopranoto, Richardus. (2002). *Konsep Manajemen Supply Chain*, Edisi pertama. Jakarta PT. Grasindo,
- Jebarus (2000), "Supply chain management: Penerapannya dalam Perusahaan Farmasi di Indonesia", *Manajemen Usahawan Indonesia*, no.10, Th XXIX Oktober
- Johnson (1999), "Strategic integration in industrial distribution channels; managing the Interform relationship as a strategic asset " *Journai of the academy of marketing science*, volume 27, no.1
- Lajara (2004), "SMEs and Supplier Alliances Use: An Empirical Analysis", *Supply Chain Management an International Journal*. Vol 9, no, 1.
- Mabert dan Venkatararnanan (1998), "Special Research FOCUS on Supply Chain Linkages Challenges for Design and Management in The<sup>21</sup> Century', *Decision sciences*, volume 29, no.3, Summer.
- Matson (2003), "Reorganization of Distribution in Globalization of Markets: The Dynamic Context of Supply Chain Management", *Supply Chain management: An International Journal*, vol. 8, No, 5
- Narasimban dan Jayararn (1998), "Causal Linkages in Supply Chain Management: An Exploratory Study of North American Manufacturing Firms". *Decision Sciences*, volume 29, no.3, Summer
- Narasimhan (2001), "The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance". *Journal of operation management*. Vol. 19, No. 2,
- Prawira Budi, Triton. (2006), *SPSS 13,0 Terapan : Riset Statistik Parametrik* Yogyakarta CV ANDI OFFSET,
- Setiawan, Ahmad Ikhwan, & Suhardi Bambang. (2005). "Integrasi Supply Chain dan dampaknya terhadap Per-forma Perusahaan survei pada perusahaan penyedia jasa makanan di Surakarta", *BENEFIT*, Vol 9. no 1.: 1 - 19
- Shah dan Singh. (2001), "Benchmarking internal supply chain performance: developing of a framework", *The journal of supply chain management*, winter.
- Sparks dan Wagner. (2003), "Retail exchange: a research agenda"; *Supply chain management: AO international journal*, volume 8, no. 1
- Spekman, Spear dan Kamauff. (2002), "Supply chain competency: learning as a key component", *Supply Chain management. An international journal*, volume 7, no. 1
- Stefenson (2002), *Operation management*, seventh edition, New York McGraw-Hill
- Stock and Lambert (2001), *Strategic logistic management*, Fourth editions, New York: IcGra+r -Milk.

- Swaminathan dan Sadeh. (.1998), "Modelling supply chain dynamics: a multiagent approach", *Decision science, volume 29, no, 3, Summer*
- Vickery, Calantone dan Droge. (1999), "Supply chain flexibility: An empirical study", *The journal of supply chain management, summer*
- Vonderembe dan Tracey. (1999), "The impact of supplier selection criteria and supplier involvement on manufacturing performance", *The journal of supply chain management, summer*
- Watanabe. (2001), "Supply chain management: konsep dan teknologi, *Manajemen Usahawan Indonesia, no.10, Th XXX, Februari*
- Wibowo, Taqat, & Setiawan, Ahmad Ikhwan, (2006), "Manfaat Produktivitas Berdasarkan Pola Integrasi Suplly Chain (penelitian pada perusahaan manufaktur di Kotamadya Surakarta). *Fokus Manajerial vol.4. No. 3. : 171-185*