

INTEGRASI SUPPLY CHAIN DAN DAMPAKNYA TERHADAP PERFORMA PERUSAHAAN (Studi Pada Perusahaan Penyedia Jasa Makanan di Semarang)

Agus Umaryanto
Asepta Hendriyanto
STIE Totalwin Semarang

ABSTRACT

Supply chain business network that explained as an organization network that involve supplier relationship (upstream) and customer (downstream). Effectivity of integration on supply will be the key factor for company to reach continuous improvement that make company became competitive.

The difference result in applying integration pattern, could be seen at restaurant sector, dept food and beverage (hotel) and fast food restaurant. The underlined is that each sector are different in integration factor and the influence to company performance. Based on that problem, the research question is : how the integration pattern characteristic of supply chain and implementation (direction and level) from each sectors. Sample amount of this research is 31 company that include of 15 restaurant, 10 dept food and beverage hotel and 6 fast food restaurant.

Based on the result of regression equation knows that integration pattern supply chain management positively affecting dept food and beverage company performance in Semarang. Variation of variabel company performance that can be explained by variation of integration pattern supply chain management is 69% and the rest 31% affecting by another variable outside variable that used in this research. There is a significance difference between restaurant in Semarang that consist of restaurant, food and beverage division and fastfood restaurant with integration pattern supply chain management and company performance.

Keywords : Integration Pattern Supply Chain Management, Company Performance, Restaurant, Hotel and Fastfood Restaurant

Pendahuluan

Persaingan yang terjadi sekarang ini tidak hanya antar produk saja tetapi sudah berkembang menjadi persaingan antar jaringan bisnis. Perusahaan harus memaksimalkan operasionalnya dalam mengelola seluruh sumber daya baik itu sumber daya internal maupun eksternal (pelanggan dan pemasok) agar mampu menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas, sesuai dengan keinginan konsumen (*fit for use*), mengembangkan produk tepat waktu,

menghemat biaya persediaan dan biaya pengiriman dan mengelola bisnisnya secara efektif, efisien dan fleksibel (Setiawan dan Santoso, 2006).

Jaringan bisnis ini juga disebut *supply chain* yang dapat dijelaskan sebagai jaringan organisasi yang melibatkan hubungan *upstream dan downstream* dalam jasa pada pelanggan (Martin dalam Miranda dan Amin, 2005). Proses *supply chain management* ini melibatkan hubungan *upstream dan down stream*, dimana

hubungan *upstream* merupakan hubungan dengan supplier sedangkan hubungan *downstream* merupakan hubungan perusahaan dengan konsumen (Setiawan dan Santoso, 2006).

Tujuan utama *supply chain management* adalah penyerahan barang tepat waktu demi memuaskan konsumen, mengurangi biaya, meningkatkan segala hasil dari seluruh *supply chain*, mengurangi waktu, memusatkan kegiatan perencanaan dan distribusi. *Supply chain management* merupakan solusi terbaik untuk memperbaiki tingkat produktivitas perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang baru (Watanabe, 2001).

Integrasi merupakan tantangan yang paling besar dalam *supply chain management*. Integrasi tidak hanya dalam internal perusahaan sendiri, tetapi antara perusahaan satu dengan perusahaan yang lain (hulu dan hilir). Integrasi ini tidak menyangkut kepemilikan atau dominansi tertentu, tapi merupakan penggabungan dan kegiatan melalui informasi. Integrasi *supply chain* mengimplikasikan integrasi proses yang berarti kerjasama yang erat di antara pembeli dan pemasok. Pengembangan produk secara bersama, pengembangan sistem yang sama dan saling berbagai informasi.

Penentuan utama *supply chain* bukan lagi perusahaan melainkan konsumen (Mattsson, 2003). Konsumen bebas menentukan pilihan mereka pada berbagai pilihan barang atau jasa yang tersedia di pasaran sehingga perusahaan berusaha untuk menyesuaikan produk mereka sesuai pilihan serta kehendak konsumen (Barrat, 2004). Sehingga dalam *supply chain* partisipasi konsumen sama pentingnya dengan jaringan kerjasama antara perusahaan dengan pemasok.

Integrasi *supply chain* dalam penerapannya masih dipengaruhi oleh kelas perusahaan. Perusahaan berkelas

internasional lebih cenderung berintegrasi kepada konsumen dan pemasoknya secara luas dan seimbang dibanding dengan kelas dibawahnya (Lajara, 2004). Upaya ini dilakukan untuk meningkatkan performa perusahaan yang diwujudkan dengan peningkatan produktivitas dan kemampuan perusahaan membedakan diri dari para pesaingnya (*value advantage*) (Setiawan dan Suhardi, 2005).

Seperti dijelaskan diatas bahwa persaingan pada era sekarang ini tidak hanya antar produk saja tetapi sudah berkembang menjadi persaingan antar jaringan bisnis. Demikian juga pada bisnis jasa makanan di Kota Semarang baik pada divisi *food & beverage* di hotel, restoran cepat saji (*fast food restaurant*) maupun pada restoran (*gourmet restaurant*).

Penguasaan informasi baik dari pemasok maupun penguasaan informasi pada pelanggan merupakan keunggulan tersendiri bagi perusahaan. Hal ini sangat penting karena bisnis jasa makanan sangat tergantung pada stock produk yang lengkap dan tidak tahan lama, sehingga kebutuhan produk harus benar – benar efisien dan efektif, karena kesalahan perhitungan dalam berapa perusahaan harus menyediakan produk berarti kerugian akan terjadi pada perusahaan tersebut.

Masing – masing unit bisnis yang terdiri divisi *food & beverage* di hotel, restoran cepat saji (*fast food restaurant*) maupun pada restoran (*gourmet restaurant*) di Kota Semarang mempunyai performa yang berbeda setelah menerapkan strategi *supply chain management* pada unit perusahaan tersebut. Perbedaan ini berdasarkan karakteristik usaha yang berbeda dalam pemanfaatan informasi baik kepada pemasok dan pelanggan. Hal ini karena masing – masing unit lebih optimal menggunakan *supply*

chain management atau tidak menggunakan secara optimal.

Berdasarkan uraian diatas tertarik untuk melakukan penelitian dengank mengambil judul ” Integrasi Supply Chain dan Dampaknya terhadap Performa Perusahaan (Studi pada Perusahaan Penyedia Jasa Makanan di Semarang)?”

Permasalahannya adalah adanya beberapa perbedaan hasil dalam penerapan pola integrasi, yaitu nampak pada sektor *restaurant, dept food & beverage (hotel)* dan pada *restaurant fast food* di Semarang. Sehingga dapat ditarik benang merah bahwa masing – masing sektor tersebut adalah berbeda baik pola integrasinya maupun pengaruhnya terhadap performa perusahaan.

Berdasarkan permasalahan tersebut dapat ditarik pertanyaan penelitian sebagai berikut : “ Bagaimana pengaruh implementasi pola integrasi *supply chain* tertentu terhadap performa perusahaan ?”

Telaah Pustaka dan pengembangan model

Supply Chain Management

Supply chain management adalah integrasi dari proses bisnis inti dari pemakai akhir melalui pemasok yang menyediakan produk, jasa dan informasi yang menambah nilai untuk konsumen dan pemegang saham (Stock dan Lambert, 2001). Pengintegrasian proses bisnis yang terbentang antara pemasok sampai konsumen akhir sangat berdampak pada tingkat kepuasan konsumen dan perusahaan itu sendiri (Setiawan dan Santosa, 2006).

Supply chain management merupakan rangkaian dari fasilitas, fungsi dan aktivitas perusahaan yang terlibat dalam pembuatan dan penyaluran barang atau jasa. Rangkaian tersebut dimulai dari pemasok dan berakhir pada konsumen akhir, dapat diketahui keuntungan – keuntungan dari *supply chain* yaitu mengurangi inventory barang dengan

berbagai cara, menjamin kelancaran penyediaan barang dan menjamin mutu (Setiawan dan Suhardi, 2005).

Pergerakan dalam *supply chain management* ada dua jenis, yaitu pertama, *physical movement of materials* yaitu pergerakan arus barang di mana umumnya memiliki arah menuju rantai terakhir (konsumen), meskipun tidak semua rantai berawal dengan bahan baku. Kedua, *exchange of information* yaitu pergerakan arus informasi ini menuju kedua arah, baik menuju rantai awal maupun rantai akhir, di sepanjang *supply chain* (Stevenson, 2002).

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 bagi konsumen. Proses bisnis *supply chain management* memerlukan aktivitas utama (Stock dan Lambert, 2001) sebagai berikut :

1. Manajemen hubungan dengan konsumen (*customer relationship management*), mengidentifikasi konsumen yang kritis bagi misi bisnis perusahaan
2. Manajemen pelayanan konsumen (*customer service management*) , menyediakan sumber informasi tunggal, informasi *real – time* (factual) tentang tanggal pengiriman yang sudah dijanjikan atau ketersediaan produk bagi konsumen.
3. Manajemen permintaan (*demand management*), menyeimbangkan kebutuhan konsumen dengan kemampuan perusahaan.
4. Pemenuhan order (*order fulfillment*), menyediakan proses bisnis yang transparan, *supply chain* yang efektif menepati pemenuhan kebutuhan konsumen pada saat yang tepat

5. Manajemen aliran manufaktur (*manufacturing flow management*), menyesuaikan antara permintaan dengan kemampuan produksi.
6. Pembelian (*procurement*)
Fungsi pembelian mengembangkan mekanisme informasi cepat dan jaringan internet untuk kecepatan informasi.
7. Pengembangan dan komersialisasi produk, mengintegrasikan pemasok dan konsumen ke dalam proses pengembangan produk.
8. Tingkat pengembalian (*returns*), manajemen proses pada saluran pengembalian yang efektif memudahkan identifikasi perbaikan produktivitas dan terobosan baru pada produk.
9. *Supply chain management* yang sukses membutuhkan perubahan dari mengelola fungsi individual menjadi suatu aktivitas yang berintegrasi ke dalam proses inti *supply chain*.

Pola Integrasi Suply Chain Management

Kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan *supply chain* mempengaruhi performa perusahaan. *Supply chain* yang perusahaan tentukan disesuaikan dengan strategi bisnisnya. Terdapat berbagai pola integrasi yang memiliki arah dan tingkat integrasi yang menjelaskan apakah perusahaan memiliki kecenderungan untuk berintegrasi kepada pemasok, konsumen atau keduanya dan seberapa besar integrasi tersebut dilakukan.

Pola integrasi yang terbentuk dalam *supply chain* perusahaan mencerminkan fokus operasional perusahaan dalam bersaing dalam dunia bisnis. Kebutuhan untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya dengan melakukan integrasi *supply chain*, perusahaan dihadapkan pilihan – pilihan kearah mana pola integrasi *supply chain* –

nya, apakah condong ke internal atau eksternal yang mampu memaksimalkan sumber daya perusahaan yang terbatas.

Terdapat lima pola integrasi yang menggambarkan arah dan tingkat integrasi perusahaan kepada pemasok dan atau konsumen yang diukur melalui tinggi atau rendahnya kuartil di mana perusahaan melakukan integrasi. (Frohlich dan Westbrook, 2001) :

1. Cenderung internal perusahaan (*Inward facing*) : integrasi perusahaan berada dibawah kuartil integrasi baik terhadap konsumen maupun pemasok
2. Agak cenderung kepada pemasok dan konsumen (*Periphery facing*) : posisi perusahaan berada diatas kuartil bawah integrasi namun berada di bawah kuartil atas integrasi, bisa salah satu mengarah ke pemasok atau ke konsumen.
3. Cenderung kepada pemasok (*Supplier facing*) : perusahaan melakukan integrasi yang lebih luas kepada pemasok, melebihi kuartil atas integrasi namun kepada konsumen memiliki pola integrasi yang lebih sempit yaitu tidak melewati kuartil atas integrasi.
4. Cenderung kepada konsumen (*Customer facing*) : perusahaan memiliki pola integrasi yang luas kepada konsumen dengan melewati kuartil atas konsumen namun berada dibawah kuartil atas integrasi pemasok
5. Cenderung kepada Pemasok dan konsumen *Outward facing* : perusahaan melakukan integrasi yang luas baik kepada pemasok maupun kepada konsumen, posisi perusahaan berada melewati kuartil atas integrasi baik pemasok maupun konsumen.

Performa Perusahaan

Kesuksesan perusahaan dalam mengintegrasikan rantai pasokannya dapat dilihat dari penurunan investasi

pada persediaan, pengurangan waktu dalam siklus kas, pengurangan waktu siklus, biaya akuisisi material yang rendah, produktivitas karyawan tinggi, dan peningkatan kemampuan dan mempertemukan waktu yang diinginkan konsumen (Supriharyanti, 2003).

Indikator manfaat nilai adalah pelayanan terhadap pelanggan (*customer service*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) kesesuaian kualitas (*conformance quality*) keragaman produk, pengiriman tepat waktu. Sedangkan indikator manfaat produktivitas adalah penurunan biaya total overhead dan bahan baku rendah, *lead time* proses pendek, *lead time* pembelian pendek, *lead time* pengiriman pendek, *inventory turonver* tinggi (Setiawan dan Santosa, 2005).

Untuk mengukur performa suatu *supply chain* Steveson (2002) menggunakan model SCOR (*Supply chain operation reference model*). SCOR menampilkan suatu cara standarisasi pengurangan performa *supply chain*. Keberhasilan perusahaan diukur melalui pencapaian keunggulan kompetitif melalui perolehan *value advantage* dan *productivity advantage*.

Menurut Indrajit dan Djokropranoto (2002), sumber keunggulan kompetitif tersebut terletak pada dua hal, yaitu :

1. Kemampuan perusahaan melayani konsumen yang dapat membedakan diri dari para pesaingnya yang disebut manfaat nilai (*value advantage*). Faktor yang sangat penting dalam memperoleh manfaat nilai adalah memberikan pelayanan yang sebaik – baiknya.
2. Kemampuan perusahaan untuk beroperasi secara efisien dan efektif yang disebut manfaat produktivitas (*productivity advantage*)

Pengaruh Supply Chain Management terhadap Performa Perusahaan

Perusahaan yang menerapkan konsep *supply chain management* akan berupaya melakukan integrasi kepada pemasok dan konsumen meskipun belum dilakukan secara maksimal. Perusahaan lokal sudah banyak menerapkan, meskipun terbatas pada integrasi kepada konsumen. Karakteristik perusahaan sangat mempengaruhi pola integrasi *supply chain* yang dipilih (Setiawan dan Suhardi, 2005).

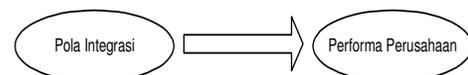
Perusahaan lebih menekankan dalam melakukan integrasi kepada pemasok – konsumen adalah koordinasi informasi frekuensi pengiriman, penggunaan peralatan logistik yang mendukung koordinasi keduanya dan kesepakatan atas penunjukkan pihak ketiga sebagai agen atau penyalur (Setiawan dan Santosa, 2006)

Pola integrasi mempengaruhi performa perusahaan, semakin tinggi integrasi yang dilakukan oleh perusahaan, maka performa perusahaan semakin meningkat (Setiawan dan Suhardi, 2005). Upaya untuk menghadapi persaingan yang lebih ketat, perusahaan lokal berupaya meningkatkan koordinasi dengan pemasok dan komunikasi yang lebih intensif dengan konsumen (Setiawan dan Santosa, 2006). Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut

H₁ : Integrasi baik kepada pemasok maupun konsumen akan mempengaruhi performa perusahaan

Gambar 2. 1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Metodologi Penelitian

Jenis dan Sumber Data

Populasi dan Penentuan Sampel

Populasi adalah jumlah dari keseluruhan obyek (satuan – satuan/individu – individu) yang karakteristiknya hendak diduga (Djarwanto Ps dan Pangestu, 1998) Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan makanan (*gourmet restaurant, hotel dan fast food restaurant*). Besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 31 orang responden yang diambil dari pengelola maupun kepala divisi *food & beverage* pada hotel di Semarang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 31 dengan metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling* (Sugiyono, 2002), yaitu tempat usaha berlokasi di Kota Semarang, berskala menengah ke atas (minimal mempunyai karyawan 10 orang) serta pertimbangan – pertimbangan lain yang relevan

Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan adalah : jenis data primer dan sekunder dengan metode pengumpulan data menggunakan : Observasi, Wawancara dan Kuesioner

Definisi Operasional Variabel

1. Pola integrasi *supply chain* diukur dengan : keterlibatan pemasok dan konsumen dalam sistem perencanaan dan pengembangan produk baru perusahaan, pergerakan arus informasi yang terjadi didalam *supply chain*, kemampuan perusahaan mengatur tingkat persediaannya, penyesuaian produk dengan keinginan konsumen, pelayanan pengiriman yang terdapat didalam *supply chain*, tingkat kolaborasi antar perusahaan dengan pemasok, internal perusahaan dan perusahaan dengan konsumen,

penggunaan alat logistik dalam *supply chain* dan penggunaan sumber dari luar perusahaan untuk meningkatkan performa dari *supply chain – nya*.

2. Performa perusahaan diukur dari : manfaat nilai perusahaan (*value advantage*) dan manfaat produktivitas perusahaan

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah uji normalitas, uji penyimpangan asumsi klasik (uji multikolinearitas dan heteroskedastisitas)

Hasil dan Pembahasan

Analisis Data

Setelah melalui tahap pengujian normalitas dan penyimpangan asumsi klasik dan terbukti bahwa model tidak terjadi penyimpangan – penyimpangan dan memenuhi kriteria normalitas, langkah selanjutnya adalah pengujian regresi berganda.

Uji Persamaan Regresi

Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel terikat. yaitu pengaruh antara pola integrasi *supply chain* terhadap performa perusahaan (Y).

Persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = - 2,234 + 0,236 X + e$$

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai konstanta sebesar - 0,234, yang artinya tanpa adanya perubahan dari variabel bebas (pola integrasi *supply chain management*) pada perusahaan penyedia makanan (restaurant, divisi *food & beverage* serta restaurant cepat saji) maka performa perusahaan mengalami perubahan. Hasil ini menunjukkan bahwa pola integrasi *supply chain management* sangat diperlukan, karena performa perusahaan akan mengalami penurunan apabila perusahaan tidak menerapkan pola integrasi *supply chain management*.

Pola integrasi *supply chain management* berpengaruh positif signifikan terhadap performa perusahaan dengan koefisien regresi sebesar 0,236. Koefisien regresi tersebut berarti setiap pemilihan pola integrasi *supply chain management* sedangkan variabel bebas yang lain konstan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan performa perusahaan penyedia jasa makanan (restoran dll).

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS menunjukkan bahwa pola integrasi *supply chain management* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa perusahaan penyedia jasa makanan (restoran dll) (Y). Hal ini dapat dibuktikan karena nilai t hitung $> t$ tabel ($8,032 > 1,669$) atau probabilitas ($0,000 < \alpha (0,05)$).

Sehingga dapat dijelaskan bahwa semakin tepat penerapan strategis pola integrasi *supply chain management* maka semakin tinggi pula performa perusahaan penyedia jasa makanan (restoran dll).

Uji Koefisien Determinasi

Besar variasi variabel performa perusahaan penyedia jasa makanan (restoran, *divisi food & beverage* serta cepat saji) yang dapat diterangkan oleh variasi variabel pola integrasi *supply chain management* adalah 69 persen sedangkan sisanya sebesar 31 persen dipengaruhi oleh faktor – faktor yang lain

Implikasi Manajerial

1. Mengoptimalkan pola integrasi *supply chain management* terutama pada penyedia jasa makanan di restoran cepat saji, yaitu dengan menggandeng atau mengajak kerja sama pemasok yang berani memberikan kelonggaran tentang retur produk yang tidak digunakan.
2. Mengevaluasi pemasok yang selama diajak kerja sama dengan membandingkan dan melakukan perhitungan dengan asumsi memberikan kesempatan kepada

pemasok lain untuk bersedia menjadi pemasok pada perusahaan penyedia jasa. Hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi kerja sama yang tidak saling menguntungkan.

3. Perusahaan penyedia jasa makanan tidak segan – segan memutuskan kerja sama dengan pemasok apabila terjadi kecurangan ataupun sudah dianggap tidak memberikan keuntungan lagi bagi perusahaan.

Keterbatasan dan Agenda Mendatang

Penelitian ini mempunyai beberapa kelemahan yaitu keterbatasan rujukan, yaitu pada jurnal yang dirujuk mempunyai keterbatasan pada sampel sehingga harus digunakan alat analisis non parametrik. Sehingga diharapkan untuk menambah sampel. Topik penelitian pada bidang yang sama masih terbuka. Obyek penelitian bisa diperluas pada semua jenis industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari, 2000, **Analisis Regresi, Teori, Kasus dan Solusi**, Edisi 2, BPFPE, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1998, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Barrat, Mark, 2004, **Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain Management, Supply Chain Management : An International Journal** Vol (9).
- Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo, 1998, **Statistik Induktif**, Edisi keempat, BPFPE, Yogyakarta.
- Frohlich, Markam T dan Wetbrook, Roy, 2001, **Arch Of Ingration : an International Study of Supply Chain Strategies**, Journal of Operation Management, Vol (19), No. 3.

- Gatorna, J. L dan Walters, D. W, 1996, **Managing the Supply Chain : A Strategic Perspective**, McMillan Business.
- Ghozali, Imam, 2005, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Edisi ke dua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Heizer, Yay dan Render, Barry, 2004, **Operations Management (Manajemen Operasi)**, Salemba Empat, Jakarta.
- Indrajit, Richardus dan Djokropranoto, Richardus, 2002, **Konsep Manajemen Supply Chain**, Edisi Pertama, Jakarta, PT. Grasindo.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 2002, **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, BPFE, Yogyakarta.
- Landeghem, V. Hendrik dan Maele, V. Hendrik, 2002, **Robust Planning a New Paradigm for Demand Chain Planning**, Journal of Operations Management, Vol (20) No. 3.
- Lajara, Bartholomew, 2004, **SMEs and Supplier Alliances Use : An Empirical Analysis, Supply Chain Management** : An International Journal, Vol (9) no. 1.
- Mattsson, Lars – Gunnar, 2003, **Reorganization of Distribution in Globalization of Markets : the Dynamic Contact of Supply chain management, Supply Chain Management** : An International Journal, Vol. (8), No.5.
- Marzuki, 1997, **Metodologi Riset**, BPFE UII, Yogyakarta
- Miranda dan Amin Widjaya Tunggal, 2005, **Management Logistik dan Supply Chain Management**, Harvarindo, Jakarta.
- Narasimhan, Ram dan Ajay, Das, 2001, **The Impact of Purchasing Integration and Practices on Manufacturing Performance**, *Journal of Operation Management Vol (19), No 2.*
- Setiawan, Ahmad Ikhwan dan Suhardi, Bambang, 2005, **Integrasi Supply Chain dan Dampaknya terhadap Performa Perusahaan** : Survey pada Perusahaan Penyedia Jasa Makanan di Surakarta, Benefit, Vol. 9, no1, Surakarta).
- Setiawan, Ahmad Ikhwan dan Santosa Heri, 2006, **Integrasi Supply Chain pada Industri Tekstil** : Survey pada Retailer dan Grosir di Jawa Tengah dan Jawa Timur, Empirika, Vol 19, No 1. Surakarta.
- Supriharyanti, Elizabeth, 2003, **Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai pasokan sebagai Evaluasi Arus Material dan Informasi**, Telaah Bisnis, Vol 4, Desember
- Stock, James R dan Lambert, Douglas, 2001, **Strategic Logistic Management**, Fourth Edition, New York : McGraw – Hill.
- Sugiyono, 2002, **Statistika untuk Penelitian**, CV. Alfabeta, Bandung.
- Watanabe, Ryoichi, 2001, **Supply Chain Management Konsep dan Teknologi**, Usahawan, Februari, Jakarta.

