



PENGARUH BENTUK RANTAI PASOKAN DAN KUALITAS HUBUNGAN PERUSAHAAN-PEMASOK DALAM MEWUJUDKAN KINERJA PEMASARAN MELALUI PENINGKATAN KINERJA RANTAI PASOKAN (Studi pada Industri Garmen di Kota Pekalongan)

Oleh:
Arifin, SE, MM

Abstraksi

Penelitian ini ingin meneliti bagaimana kinerja rantai pasokan dibangun dan apa manfaat mengoptimalkan kinerja rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini mencoba mengupas paradigma tentang bentuk rantai pasokan lean dan agile yang menjadi perdebatan dalam berbagai jurnal ilmiah. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa bentuk rantai pasokan lean berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan dalam mewujudkan kinerja pemasaran perusahaan. Hasil lain yang didapat adalah bahwa kualitas hubungan perusahaan dan pemasok juga berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan dalam mewujudkan kinerja pemasaran perusahaan.

Kata Kunci: Agile – Lean - Kualitas Hubungan - Kinerja Rantai Pasokan - Kinerja Pemasaran

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan saat ini adalah keharusan untuk merespon setiap ketidakpastian yang terjadi. Karena beberapa hal, siklus hidup produk dan teknologi telah mengalami pemendekan, tekanan untuk berkompetisi mengakibatkan tingginya frekuensi perubahan produk, selain itu permintaan konsumen semakin bervariasi dibandingkan sebelumnya (Christopher, 1999, p:1). Tantangan-tantangan tersebut terutama dipicu oleh persaingan yang makin ketat antara

sesama perusahaan, tuntutan pelanggan akan pelayanan yang cepat dan khusus, dan tantangan yang berkaitan dengan upaya mencari laba serta meningkatkan pertumbuhan perusahaan. (Simatupang, 1995, p:14).

Supply chain (rantai pasokan) adalah sebuah sistem manajemen yang dapat digunakan untuk menjawab tantangan tersebut. Secara tradisional rantai pasokan diartikan sebagai suatu sistem pengelolaan logistik yang meliputi para pelanggan dan pemasok (Lambert, 2001, p:1). Konsep lama tersebut telah tergantikan, rantai pasokan telah berkembang menjadi sebuah konsep luas yang meliputi seluruh kegiatan dalam

Penulis adalah Staf Bagian Perencanaan Pemasaran Perusahaan Rokok PT. Noyorono Kudus di Jakarta

perusahaan, termasuk pemasaran dan operasional perusahaan. "Manajemen rantai pasokan" modern meliputi pengelolaan bidang globalisasi dan alat-alat informasi manajemen (Arizona State University, www.cob.asu.edu.2000) yang diintegrasikan dengan kegiatan-kegiatan operasi pabrikasi, pembelian, transportasi, dan distribusi fisik dari bahan-bahan mentah sampai pada terwujudnya kepuasan pelanggan (Michigan State University, www.bus.msu.edu.2000). Karena kompleksitas rantai pasokan yang ada sekarang ini dan sebagai bagian dari globalisasi dan strategi sumber luar, cara pengelolaan hubungan-hubungan dalam rantai pasokan dapat menimbulkan perbedaan dalam keuntungan dan kerugian yang diperoleh suatu perusahaan (Christopher, 2002, p: 1). Dari penelitiannya Shewchuck (1998, p: 143-150) menyimpulkan bahwa satu bentuk dari rantai pasokan saja tidak dapat memenuhi segala kebutuhan perusahaan. Lebih lanjut menurutnya, kesesuaian antara saluran pasokan dengan produk yang akan dihasilkan adalah cara untuk mengoptimalkan sebuah rantai pasokan.

Bentuk rantai pasokan *agile* adalah sensitivitas pasar, jenis rantai pasokan ini dapat membaca dan merespon permintaan nyata yang terjadi. Dalam kenyataannya banyak organisasi lebih dikendalikan oleh peramalan daripada permintaan. Dengan kata lain, dengan sedikit masukkan dari pasar mereka memaksakan diri melakukan peramalan permintaan, dengan berbasis pada penjualan masa lampau mereka berusaha menyelaraskan peramalan tersebut dengan tingkat persediaan. Dalam dekade terakhir respon konsumen yang efisien (*Efficient Consumer Response (ECR)*) dan teknologi informasi dipakai untuk menangkap data-data permintaan langsung dari titik penjual atau titik

pengguna, untuk ditransformasikan menjadi sebuah kemampuan organisasi mendengarkan suara pasar dan meresponnya secara langsung (Christopher, 1999, p:2).

Selain menjawab tantangan atas permintaan konsumen, perusahaan juga dihadapkan pada tantangan untuk memperoleh margin yang tinggi dari bisnis yang dijalankannya. Konsep bentuk rantai pasokan *lean* adalah jawaban untuk hal ini. Ide dari bentuk rantai pasokan *lean* adalah pengurangan pemborosan / kesia-siaan (*waste*) (Christopher and Towill, 2002, p:8). Pengimplementasian konsep ini akan mengurangi berbagai biaya yang tidak diperlukan, seperti mengurangi tingkat persediaan, mencari sumber-sumber (pemasok) yang menawarkan biaya rendah, memendekkan rantai pasokan, misal dengan pemanfaatan strategi sumber luar (*out-sourcing*). Konsep pabrikasi bersifat *lean* murni diterapkan di Toyota Jepang. Sistem produksi Toyota, "Toyota Production System" (TPS) menggunakan secara penuh konsep ini (*lean manufacturing*) (Ohno, 1988, dalam Christopher and Towill, 2000, p:206), dengan fokus pada pengurangan kesia-siaan (Christopher, 2000, p:206).

Banyak tulisan tentang sistem pabrikasi *lean* dihubungkan dengan industri otomotif. *Lean* adalah cara pabrik meminimasi tingkat persediaan komponen, barang dalam proses (*work in process : WIP*) untuk memungkinkan terwujudnya ketepatan waktu penjadwalan. Lebih jauh *lean manufacturing* dilakukan dengan tujuan untuk mencapai tingkat persediaan nol (*zero inventory*) dalam konsep kerja *just-in-time* (Christopher and Towill, 2000, p:206). Beberapa jurnal tentang rantai pasokan menjustifikasi bentuk rantai pasokan *agile* sebagai sebuah pendekatan baru yang lebih efektif dibandingkan bentuk

rantai pasokan *lean* (Towill dan McCullen, 1999, p:86; Richards, 1996, p:64). Pendapat ini memunculkan perdebatan mengenai bentuk rantai pasokan manakah yang paling baik digunakan.

Melihat keunggulan masing-masing bentuk rantai pasokan ini, timbul ide baru untuk menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Berkaitan dengan pendapat tersebut, telah terjadi perdebatan tentang penggabungan pendekatan "*lean*" dan "*agile*". Ada yang berpendapat bahwa kedua pendekatan ini memiliki hubungan saling menguntungkan (*mutually exclusive*) atau bahkan akan mengakibatkan suatu konflik (Christopher and Towill, 2002, p:8). Berkaitan dengan dua konsep tersebut, Christopher dan Towill (2002, p: 11) melakukan penelitian lebih lanjut terhadap 2 bentuk rantai pasokan. Dari penelitian yang mereka lakukan, diperoleh hasil bahwa untuk menjawab kondisi pasar sekarang yang tidak pasti dan sensitif terhadap harga, dibutuhkan pengetahuan yang baik tentang saluran pasokan yang dibutuhkan, bertolak dari bagian pemasaran ke arah belakang menuju para penyedia material. Lebih lanjut mereka menyimpulkan bahwa pemilihan dan pengawinan sistem operasi *lean* dan *agile* dibutuhkan untuk menghasilkan sebuah saluran pasokan yang sesuai dengan kebutuhan pasar (Christopher & Towill, 2002, p:12, p: 8). Meskipun kesimpulan yang didapat dari penelitian ini tepat, namun penelitian ini tidak memberikan kejelasan tentang proporsi bentuk rantai pasokan *lean* dan *agile* yang harus dikombinasikan dalam rantai pasokan suatu industri. Sehingga suatu penelitian lanjutan perlu dilakukan berkaitan dengan penerapan kombinasi kedua bentuk rantai pasokan ini pada suatu industri yang melayani pasar tertentu.

Di luar permasalahan bentuk rantai pasokan, terdapat suatu kenyataan di

dunia bisnis dimana hubungan perusahaan-pemasok menjadi sangat penting. Dewasa ini dunia usaha kontemporer tidak lagi terdiri dari muatan bisnis yang masing-masing berdiri sendiri, tetapi telah mengalami sebuah transformasi menuju jaringan dunia usaha yang saling terkait satu sama lain tanpa memperhatikan batas-batas geografis, bangsa dan ras (Simatupang, 1995, p: 14). Dunia usaha telah memasuki era kompetisi jaringan, dimana keuntungan akan mengalir ke organisasi yang memiliki struktur yang lebih baik, koordinasi, dan pengelolaan hubungan dengan rekanan kerja dalam suatu jaringan, dengan tujuan untuk dapat mewujudkan hubungan yang lebih baik, lebih cepat dan lebih dekat dengan pelanggan akhir mereka (Christopher, 1999, p:3).

Suatu keberhasilan dalam kemitraan tidak dapat diraih begitu saja, dalam jurnal-jurnal yang ditulis oleh Parsons (1999, p:1), Johnson (1994, p:7), dan Goh, Lau, Neo, (1999, p:15) didapat bahwa keberhasilan melalui kerjasama dicapai melalui peningkatan kinerja perusahaan yang dilandasi dengan hubungan yang baik. Lebih lanjut Parson (1999, p:1) dan Johnson (1994, p:14), menyimpulkan bahwa kualitas hubungan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan suatu hubungan kerjasama.

Disadari bahwa untuk mendapatkan kinerja rantai pasokan yang baik tidak hanya bentuk dari rantai pasokan saja yang harus diperhatikan, melainkan diperlukan perluasan pandangan pada hal-hal lain. Melihat pentingnya kualitas hubungan kerjasama pemasok dan perusahaan dalam mewujudkan kinerja rantai pasokan, sangat tepat apabila ini dimasukkan sebagai variabel antesenden yang turut berpengaruh dalam mewujudkan kinerja rantai pasokan perusahaan. Konstruk yang dibangun dalam penelitian

ini adalah model alternatif yang merupakan perluasan dari konsep penelitian Christopher dan Towill (2002) tentang bentuk rantai pasokan, yang menggabungkan bentuk rantai pasokan *agile*, *lean* dan faktor kualitas kerjasama perusahaan dan pemasoknya sebagai variabel-variabel antesenden yang berpengaruh terhadap kinerja rantai pasokan dalam mewujudkan kinerja pemasaran perusahaan.

Berpilar pada uraian diatas, penelitian ini akan diarahkan untuk menjawab masalah penelitian tentang bagaimana kualitas hubungan pemasok - perusahaan, dan bentuk rantai pasokan *lean* dan *agile* dapat meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan melalui peningkatan kinerja rantai pasokan.

Telaah Pustaka dan Hipotesis

- . Kinerja Rantai Pasokan Perusahaan

Manajemen rantai pasokan meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan aliran dan perpindahan barang-barang, dari tahap bahan mentah sampai pada konsumen akhir, semua aktivitas ini juga meliputi aktivitas yang berhubungan dengan aliran informasi dan dana (Hanfield and Nichols, 1999 dalam Sahnkar, 2002, p:2). Adapun aktivitas-aktivitas yang tercakup dalam sebuah rantai pasokan antara lain pencarian sumber, pengadaan, desain produk, perencanaan produksi, penanganan material, proses pemesanan, pengelolaan persediaan, transportasi, pengudangan, sampai pada layanan pelanggan (Shankar, 2002,p:2).

Konsep pengintegrasian aktivitas-aktivitas fisik dalam perusahaan dinyatakan oleh Christopher (1998) dalam Larson and Halldorsson (2002, p:2) yang mendefinisikan rantai pasokan sebagai suatu "jaringan kerja" organisasi yang melibatkan hubungan vertikal ke atas

(*upstream*) dan hubungan vertikal ke bawah (*downstraeam*), dalam proses yang berbeda dan aktivitas yang berbeda pula yang menghasilkan nilai dalam bentuk produk dan jasa di tangan konsumen akhirnya.

Relasi dengan konsumen akhir adalah sebuah keharusan dalam meraih kesuksesan dalam rantai pasokan. Rantai pasokan harus dekat dengan konsumen akhir mereka untuk membentuk hubungan kerjasama dalam perencanaan permintaan. (Cook and Garver, 2002, p: 37).

Ketika semua mata rantai pasokan terlibat dalam merencanakan permintaan, pengurangan biaya pabrikasi dan persediaan secara signifikan akan terjadi dan tingkat harga yang lebih kompetitif dapat ditawarkan oleh perusahaan. (p:40). Dengan digunakannya rantai pasokan berbasis permintaan (*demand-supply chain*), perusahaan dapat mendesain sistem rantai pasokan yang saling menguntungkan untuk tiap-tiap jenis pelanggan yang dilayaninya (Shankar, 2002, p:6). Dari paparan ini terlihat jelas bahwa kinerja rantai pasokan yang tinggi adalah suatu hal yang penting bagi perusahaan. Lebih jauh Levi, Kaminsky, Levi (2000, p:210), memberikan ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk mengetahui tingkat kinerja rantai pasokan dari suatu perusahaan. Alat tersebut disebut dengan *the supply chain operations reference model* (SCOR). Model pengukuran tersebut disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1. The Supply Chain Operations Reference

Perspektif	Obyek yang diukur (<i>Metrics</i>)	Ukuran
Relibalitas supply chain	Ketepatan waktu penghantaran	Persen
	Waktu tunggu pemenuhan	Hari

Perspektif	Obyek yang diukur (<i>Metrics</i>)	Ukuran
		pesanan
	Tingkat rata-rata pemenuhan pesanan	Persen
	Kesempurnaan pemenuhan pesanan	Persen
Fleksibilitas dan tanggapan	Waktu respon rantai pasokan	Hari
	Fleksibilitas produksi vertikal ke atas	Hari
Pengorbanan / biaya	Biaya pengelolaan rantai pasokan	Persen
	Bagian dari pendapatan yang merupakan biaya garansi	Persen
	Tingkat penambahan nilai untuk setiap pekerja	Rupiah
Aset / utilisasi	Tingkat waktu persediaan untuk tiap pasokan yang dilakukan	Hari
	Waktu pengembalian modal	Hari
	Waktu perputaran aset	Putaran

Sumber : Levi, Kaminsky, Levi (2000, p:210)

Tingkat Agilitas Rantai Pasokan

Agilitas adalah basis untuk meraih keunggulan kompetitif dalam kondisi pasar yang selalu berubah (Bal et al., 1999, p:75). Agilitas adalah suatu ukuran dari kemampuan perusahaan untuk menentukan dan merespon dengan cepat perubahan-perubahan dalam permintaan (Stank and Lackey, 1997, p: 94). Responsif berarti perusahaan dapat dengan segera mengatasi atau bahkan mengantisipasi perubahan operasional dan

permintaan pelanggan yang tak pasti (Bowersox et al., 1989, dalam Stank and Lackey, 1997, p: 96). Dalam penelitiannya Stank dan Lackey memaparkan bahwa kemampuan untuk merespon perubahan berdampak positif terhadap kinerja.

Bentuk rantai pasokan *Agile* adalah sebuah sensitivitas pasar. Dengan sensitivitas pasar organisasi dimampukan membaca dan merespon permintaan nyata dari pelanggannya. Sifat responsif tersebut berdampak positif terhadap kinerja rantai pasokan secara keseluruhan. Kemampuan untuk merespon kondisi-kondisi yang mendadak tersebut dapat membangkitkan imbal balik kinerja yang lebih besar daripada perencanaan statis yang tergantung pada peramalan berdasar jangka waktu panjang (La Londe and Masters, 1994 dalam Stank and Lackey, 1997, p:96). Imbal balik tersebut berupa peningkatan loyalitas konsumen dan kesediaan konsumen dalam membayar harga (Bowersox, 1989, dalam Stank and Lackey, 1997, p:97).

Salah satu contoh klasik penerapan bentuk rantai pasokan *agile* ada pada model bisnis yang digunakan Dell Computer Co. Dell menggunakan model bisnis yang dikendalikan oleh permintaan, dalam model ini penjualan (yang dilakukan dengan sistem pesan) menyebabkan terjadinya produk-produk yang dibuat oleh pemasok-pemasok yang berbeda. Inti dari pendekatan bisnis ini adalah menggunakan permintaan konsumen untuk memicu terjadinya aliran material (Hewitt, 2001, p:5).

Dari uraian di atas jelaslah bahwa tingkat agilitas suatu rantai pasokan ditentukan oleh sensitivitasnya terhadap perubahan permintaan pasar, maka indikator-indikator yang tepat untuk mengukur tingkat agilitas sebuah rantai pasokan adalah tingkat respon terhadap perubahan mode dan selera konsumen,

fleksibilitas perusahaan dalam volume produksi, dan proses produksi.

Sedang hipotesa yang dapat ditarik yaitu:

H1: Tingkat *agilitas* rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan.

Tingkat Kerampingan Rantai Pasokan

Linitas / kerampingan berarti mengembangkan aliran nilai untuk mengurangi kesia-siaan (*waste*), termasuk didalamnya waktu, untuk menjamin ketepatan penjadwalan (Naylor et al, 1997, 1999 dalam Naim, Naylor, and Barlow, 1999, p:160) dalam menghantarkan pesanan pada para pelanggan. Inti dari konsep produksi *lean* adalah menekan segala bentuk kesia-siaan, kesia-siaan disini adalah semua operasi yang tidak memberikan nilai tambah (Brown, 1998, p:28; Sahin, 2000, p: 58). Dari definisi diatas terlihat bahwa sistem pabrikasi *lean* membawa dampak positif pada kinerja operasional perusahaan, karena pengurangan waktu siklus yang signifikan dengan peningkatan produktivitas dan pengurangan dalam biaya produksi (Towill, 1996, dalam Christopher and Towill, 2000, p: 208). Meskipun demikian strategi ini tidak dapat diterapkan dengan berhasil di semua kondisi bisnis, strategi ini hanya cocok digunakan untuk lingkungan bisnis yang benar-benar stabil (Sahin, 2000, p: 64).

Keuntungan yang diterima konsumen dengan digunakannya jenis rantai pasokan ini adalah ketepatan dan kecepatan waktu pelayanan, tanpa mengabaikan faktor kualitas. Ini disebabkan karena sistem pabrikasi *lean* bekerja dengan merampingkan semua proses dengan membuang semua kesia-siaan, dampaknya bagi konsumen adalah semakin singkatnya waktu tunggu

konsumen (*lead time order*) yang merupakan tenggang waktu antara dilakukannya pesanan dengan diterimanya produk oleh konsumen.

Adapun karakteristik dari bentuk rantai pasokan *lean* dapat dilihat pada tabel 2 dan 3, dengan bentuk rantai pasokan *agile* sebagai pembanding

Tabel 2. Perbedaan bentuk rantai pasokan *agile* dan *lean* dalam berbagai parameter ukuran yang digunakan (dalam rating)

Ukuran	Agile	Lean
Lead Time	●●●	●●●
Tingkat Layanan	●●●	●●
Biaya	●●	●●●
Tingkat kualitas	●●●	●●●

Tabel 3. Perbedaan karakteristik bentuk rantai pasokan *agile* dan *lean* (dalam rating)

Karakteristik	Agile	Lean
Tingkat penggunaan pengetahuan pasar	●●●	●●●
Tingkat Pengintegrasian rantai pasokan	●●●	●●●
Tingkat pengurangan lead time	●●●	●●●
Pembuangan kesia-siaan	●●	●●●
Tingkat kecepatan dalam penataan ulang	●●●	●●
Robust, dinamis	●●●	●
Tingkat penjadwalan	●	●●●

Sumber : Naim, Naylor dan Barlow (2002, p:162)

Merujuk pada tabel 2 dan 3, terlihat bahwa tingkat kualitas produk, tingkat biaya produksi, dan waktu tunggu (*lead time*) adalah indikator-indikator yang tepat digunakan untuk mengukur tingkat kerampingan rantai pasokan.

Dari paparan di atas dapat ditarik hipotesa:

H2: Tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan.

Kualitas Hubungan Pemasok-Perusahaan.

Hubungan kerjasama dengan pemasok sangat berperan menentukan kinerja bisnis perusahaan (Goh, Geok dan Neo, 1999, p: 9).

Untuk mendapatkan kinerja yang baik melalui sebuah kerjasama, hubungan yang baik antara kedua belah pihak mutlak diperlukan Parsons (1999, p:1), Johnson (1994, p:7), dan Goh, Lau, Neo, (1999, p:15). Dalam jurnal yang ditulisnya, Johnson (1999, p:6) memandang kepercayaan (*trust*) dan kejujuran (*fairness*) sebagai dimensi-dimensi penyusun kualitas suatu hubungan kerjasama. Ketika sebuah perusahaan percaya dengan mitra kerjasamanya dan benar-benar memperlakukan mitra tersebut dengan adil, perusahaan tersebut akan memandang lebih hubungan tersebut sebagai aset strategik dan alat strategik yang akan memperkuat kemampuan bersaing perusahaan (p:7). Kepercayaan sering diartikan sebagai suatu kandungan yang sangat penting yang menentukan keberhasilan suatu hubungan (Morgan and Hunt, 1994, p:22) Karena suatu kepercayaan adalah dasar yang harus dimiliki sebelum dilakukannya kegiatan berbagi informasi dan pengintegrasian proses antar organisasi (Cook and Carver, 2002, p: 38).

Mendukung dimensi kedua yang dikemukakan Johnson (1999), Muralidharan et al. (2002, p:27) memasukkan faktor kejujuran (*honesty*) sebagai salah satu pertimbangan penting dalam model rating pemasok mereka. Meski dengan ungkapan yang berbeda (*honest*), baik Johnson (1996) maupun

Muralidharan (2002) memandang bahwa sikap jujur dalam arti tidak mengambil kesempatan adalah suatu yang penting dalam membangun kualitas hubungan kerjasama yang baik.

Selain kejujuran (*fairness*) dan kepercayaan (*trust*), keuntungan yang didapat dari hubungan kerjasama (*relationship benefits*) adalah faktor yang sangat penting, yang mendorong terbentuknya suatu hubungan kerjasama yang berkualitas. Ketika keuntungan yang diterima masing-masing mitra kerjasama semakin tinggi, kualitas hubungan kerjasama akan semakin meningkat pula. Sebaliknya jika kualitas hubungan rendah maka keuntungan yang akan dicapai melalui hubungan tersebut juga rendah (Parsons, 2002, p:10). Lebih lanjut Parsons menyatakan adanya kecenderungan untuk berganti pemasok jika pemasok lain dapat menawarkan keuntungan lebih. Begitu pula sebaliknya, pembeli yang merasa memiliki hubungan baik dengan pemasok mereka cenderung tidak akan berganti pemasok karena adanya rasa takut kehilangan keuntungan yang telah mereka rasakan dari pemasok mereka sekarang.

Dari paparan di atas didapatkan bahwa tingkat kejujuran (*fairness*), tingkat kepercayaan (*trust*), dan tingkat keuntungan yang didapat dari hubungan kerjasama (*relationship benefits*) adalah indikator-indikator yang tepat untuk mengukur kualitas hubungan kerjasama pemasok-perusahaan,

Dari Paparan diatas ditarik hipotesa:

H3 : Kualitas hubungan pemasok-perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.

Kinerja Pemasaran Perusahaan

Dalam penelitiannya Ferguson (2000) menyatakan dengan jelas bahwa kinerja rantai pasokan akan membawa peningkatan kinerja perusahaan. Lebih

detail ia menyatakan bahwa sebuah perusahaan seharusnya menerapkan manajemen rantai pasokan karena hal tersebut signifikan bagi tercapainya tujuan perusahaan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang, seperti keuntungan, pangsa pasar dan kepuasan pelanggan (p:64). Senada dengan pendapat tersebut Tan, Kannan, dan Handfield (1998, p:3) menyatakan juga bahwa penerapan rantai pasokan yang efektif pada suatu perusahaan dapat membawa beberapa keuntungan bagi perusahaan yang bersangkutan. Keuntungan jangka pendek yang didapat antara lain peningkatan produktivitas, pengurangan persediaan dan waktu siklus produksi. Sedang keuntungan jangka panjang antara lain peningkatan kepuasan pelanggan, pangsa pasar dan keuntungan

Di sisi lain, kinerja pemasaran merupakan faktor yang sangat tepat mewakili kinerja perusahaan secara keseluruhan. Ini tersurat dari pendapat Ferdinand (2000 dalam Wahyono, 2002, p:27), yang mendefinisikan kinerja pemasaran sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja terhadap kinerja strategi yang dihasilkan dengan keseluruhan kinerja yang diharapkan, penjualan dan keuntungan. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar dari suatu produk. Setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis (Wahyono, 2002, p:27). Oleh karenanya tepat apabila dikatakan bahwa kinerja rantai pasokan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan, yang terukur melalui kinerja pemasarannya.

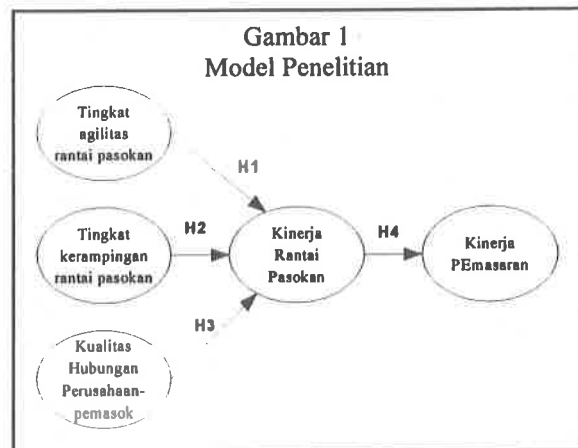
Kinerja pemasaran suatu organisasi dapat diukur dari volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan market share (Ferdinand,

1999 dalam Ferdinand 2002, p:114). Mengikuti studi terdahulu riset ini mengadaptasi pertumbuhan penjualan, jumlah pelanggan dan pertumbuhan pelanggan sebagai indikator-indikator pengukur kinerja pemasaran. Besarnya angka pertumbuhan penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya yang bersifat tetap. Dengan demikian jumlah pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan, walaupun dengan konsumsi rata-rata yang tetap, dapat meningkatkan besaran volume penjualan secara keseluruhan. Bukti empirik menunjukkan bagi manajemen pemasaran, tingkat pertumbuhan pelanggan lebih penting dari pada sekedar jumlah pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan.

Dari pemaparan diatas maka ditarik hipotesa:

H4: Kinerja rantai pasokan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan

Atas dasar hipotesis yang dikembangkan, sebuah model penelitian disajikan seperti nampak dalam gambar berikut ini.



Metode Penelitian

Populasi Data Penelitian

Populasi data penelitian ini adalah para produsen pakaian jadi yang berlokasi di wilayah kota Pekalongan dan sekitarnya., yang berjumlah 1.736 produsen, angka ini meliputi 3 perusahaan berskala besar, 29 berskala menengah dan 1704 berskala kecil. Adapun jumlah sampel terpilih 100. Produsen yang memenuhi syarat sebagai sumber data penelitian ini adalah produsen pakaian jadi yang memiliki label merek sendiri dan atau memiliki alat-alat produksi sendiri. Penelitian ini menetapkan syarat sumber data tersebut karena pemilikan label dan alat-alat produksi menunjukkan suatu perusahaan berjenis manufaktur.

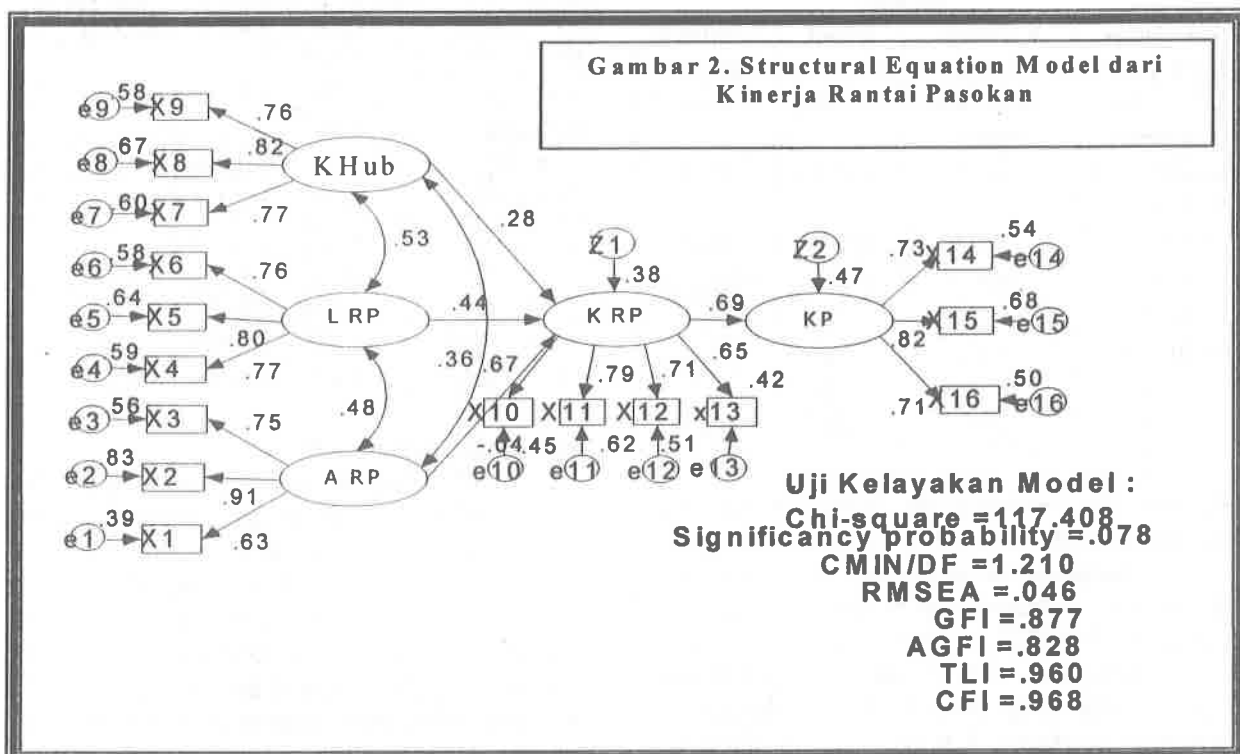
Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang

diberikan kepada responden, yakni para produsen garmen di kota Pekalongan.

Teknik *sampling* yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling*) yang dipilih agar dapat memenuhi elemen-elemen yang dapat memberikan informasi berdasarkan pertimbangan manajerial yang valid. Sedangkan kuantifikasi pendapat responden digolongkan dengan skala *lickert* 1-10. Adapun cara yang digunakan dalam pengambilan data adalah pengisian kuisisioner yang dipandu dengan wawancara langsung.

Teknik Analisis

Karena model yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah model kausalitas untuk menguji sederetan hipotesa yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah *Structural*



Equation Modelling (SEM) yang dioperasikan melalui paket program AMOS. SEM adalah salah satu model yang sering digunakan oleh para peneliti khususnya bidang pemasaran untuk menganalisa reaksi pasar, kebijakan bisnis, dan kinerja penjualan. Hasil pengolahan data adalah seperti ditampilkan dalam gambar 2.

Structural Equation Modelling (SEM)

Struktural Equation Model yang digunakan untuk menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model, menunjukkan bahwa model dapat diterima. Tingkat signifikansi model, sebesar 0,69 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarian populasi yang diestimasi.

Tabel 4. Indeks Pengujian Kelayakan Structural Equation Model

Goodness of Fit Index	Cut off-Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
X ² – Chi-square	Diharapkan kecil	117,408	Baik
Significance Probability	≥0.05	0.078	Baik
RMSEA	≤0.08	0.046	Baik
GFI	≥0.90	0.877	Marginal
AGFI	≥0.90	0.828	Marginal
CMIN / DF	≤2.00	1.210	Baik
TLI	≥0.95	0.960	Baik
CFI	≥0.95	0.968	Baik

Karena itu penerimaan hipotesa nol ini mengindikasikan model ini dapat diterima.

Sedang pengukuran goodness of fit model menunjukkan nilai Chi square: 118,395, RMSEA: 0,047, CMIN : 1,221; TLI: 0,958; dan CFI: 0,966, yang berarti model diterima dengan baik. Meskipun demikian terdapat 2 kriteria yang diterima

secara marginal yaitu GFI yang bernilai 0,876 dan AGFI yang bernilai 0,826, kriteria-kriteria ini dinilai marginal karena melampaui nilai ambang yang disarankan yaitu lebih kecil dari atau sama dengan 0,09.

Pengujian hipotesis kausalitas dilakukan dengan pengujian regresi seperti yang disajikan dalam tabel 5 berikut ini.

**Tabel 5
REGRESSION WEIGHTS**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
KRP<--ARP	-0,039	0,204	0,310	0,756
KRP<-- KHUB	0,285	0,157	1,982	0,047
KRP<-- LRP	0,439	0,177	2,749	0,006
KP <-- KRP	0,687	0,146	4,677	0
X7 <-- KHUB	0,774			
X8 <-- KHUB	0,818	0,145	7,623	0
X9<-- KHUB	0,760	0,164	6,904	0
X1<-- ARP	0,625			
X2<-- ARP	0,912	0,274	6,230	0
X3<-- ARP	0,751	0,217	5,893	0
X14<-- KP	0,733			
X16<-- KP	0,706	0,142	6,115	0
X4<--LRP	0,767			
X5<--LRP	0,799	0,148	7,375	0
X6<--LRP	0,763	0,145	6,988	0
X12<-- KRP	0,712			
X15<-- KP	0,822	0,161	6,910	0
X10<-- KRP	0,668	0,158	5,734	0
X11<-- KRP	0,785	0,158	6,725	0
X13<-- KRP	0,650	0,167	5,672	0

Pengujian Hipotesis

H1: Tingkat *agilitas* rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan.

Hubungan antara tingkat agilitas rantai pasokan dengan kinerja rantai pasokan ditunjukkan dengan nilai CR sebesar 0,376. Namun besarnya nilai CR ini tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu ≥2.00. Hal lain yang melemahkan

hubungan kedua variabel ini adalah nilai P, yaitu sebesar 0,707, yang tidak memenuhi syarat yang diharuskan yaitu <0.05 . Dengan tidak dipenuhinya dua kriteria tersebut maka hipotesis 1 ditolak. Temuan yang menyatakan bahwa tingkat agilitas rantai pasokan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan, bertentangan dengan pendapat-pendapat yang dikemukakan dalam beberapa jurnal. Antara lain pendapat Stank dan Lackey (1997, p:94), yang menyatakan bahwa kemampuan untuk merespon perubahan berdampak positif terhadap kinerja. Temuan ini juga bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Christopher dan Towill (2002, p:8, p:12) yang menyatakan bahwa penggabungan 2 bentuk rantai pasokan (agile dan lean) dalam suatu kombinasi tertentu diperlukan untuk membentuk suatu rantai pasokan yang dapat memenuhi kebutuhan pasar. Perbedaan hasil penelitian ini dengan konsep-konsep di atas dimungkinkan beberapa faktor berikut:

- Perbedaan skala perusahaan yang menjadi obyek penelitian, penelitian yang dilakukan oleh Stank dan Lackey (1997) dan Christopher dan Towill (2002) menggunakan obyek perusahaan-perusahaan global yang berskala besar. Sedangkan penelitian ini memilih obyek perusahaan-perusahaan lokal yang kesemuanya berskala kecil dan menengah.
- Perbedaan karakteristik obyek penelitian. Pada penelitian yang dilakukan Christopher dan Towill (2002), obyek penelitian adalah perusahaan-perusahaan garmen berskala global yang cenderung peka terhadap perubahan mode yang disebabkan pergantian musim di negara-negara bermusim 4. Sedangkan pada penelitian ini obyek penelitian terfokus pada perusahaan-perusahaan garmen di

wilayah Pekalongan yang kurang memperhatikan mode dan trend, namun industri garmen di wilayah ini memiliki reputasi yang kuat sebagai sentra industri pakaian jadi yang berharga sangat murah.

H2: Tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan.

Hubungan antara tingkat kerampingan rantai pasokan dan kinerja rantai pasokan ditunjukkan dengan nilai CR sebesar 4.016. Besarnya nilai CR ini memenuhi syarat yaitu ≥ 2.00 sedang nilai P, sebesar 0,000, memenuhi syarat yang diharuskan yaitu <0.05 . Dengan dipenuhinya dua kriteria tersebut, maka hipotesis 2 dinyatakan dapat diterima.

H3 : Kualitas hubungan pemasok-perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.

Hubungan antara kualitas hubungan perusahaan dan pemasok, dengan kinerja rantai pasokan ditunjukkan melalui nilai CR yang sebesar 2,218. Besarnya nilai CR ini memenuhi syarat yaitu ≥ 2.00 sedang nilai P, sebesar 0,027, memenuhi syarat yang diharuskan yaitu <0.05 . Dengan dipenuhinya dua kriteria tersebut, maka hipotesis 3 dinyatakan dapat diterima.

H4: Kinerja rantai pasokan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan

Hubungan antara kinerja rantai pasokan perusahaan, dengan kinerja pemasarannya ditunjukkan melalui nilai CR yang sebesar 4,590. Besarnya nilai CR ini memenuhi syarat yaitu ≥ 2.00 sedang nilai P, sebesar 0,000, memenuhi syarat yang diharuskan yaitu <0.05 . Dengan dipenuhinya dua kriteria tersebut, maka hipotesis 4 dinyatakan dapat diterima.

Kesimpulan

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab masalah penelitian yang diajukan, yaitu bagaimana meningkatkan kinerja rantai pasokan dan bagaimana pengaruh kinerja rantai pasokan perusahaan dengan kinerja pemasaran perusahaan..

Dari penelaahan pustaka didapat bahwa kinerja rantai pasokan dapat dibangun melalui bentuk rantai pasokan dan kualitas hubungan pihak perusahaan dan pemasok. Adapun faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap kinerja rantai pasokan adalah bentuk rantai pasokan *agile dan lean* dan kualitas hubungan perusahaan dengan pemasoknya. Berdasarkan pengujian kuantitatif terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan, didapat beberapa hasil yaitu:

- Tingkat agilitas rantai pasokan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.
- Tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.
- Kualitas hubungan antara perusahaan dengan pemasok berhubungan signifikan dengan kinerja rantai pasokan perusahaan.
- Kinerja rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

Dari hasil pengujian hipotesa ini, maka masalah penelitian telah terjawab yaitu pencapaian kinerja pemasaran perusahaan melalui kinerja rantai pasokannya dapat diraih dengan mengelola faktor kerampingan rantai pasokannya dan kualitas hubungan antara perusahaan dan pemasok.

Implikasi Teoritis

1. Penelitian ini telah memberikan suatu model baru dalam kerangka

peningkatan kinerja pemasaran melalui kinerja rantai pasokan, yaitu dengan dimasukkannya 3 faktor antesenden. Faktor-faktor tersebut adalah tingkat agilitas rantai pasokan, tingkat kerampingan rantai pasokan dan kualitas hubungan antara perusahaan dan pemasok. Model penelitian ini merupakan suatu terobosan, model seperti ini belum pernah dimunculkan dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

2. Temuan yang menyatakan bahwa tingkat agilitas rantai pasokan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan, bertentangan dengan konsep-konsep yang dimuat dalam jurnal-jurnal sebelumnya, yang dilontarkan oleh Stank dan Lackey (1997, p:94) dan Christopher dan Towill (2002, p:8, p:12). Perbedaan hasil penelitian ini dengan konsep-konsep tersebut dimungkinkan karena adanya perbedaan dalam lingkup dan karakteristik dari obyek penelitian. Dari temuan ini pula ditarik suatu kesimpulan bahwa kandungan bentuk rantai pasokan *agile* tidak selalu tepat digunakan untuk meraih optimalisasi kinerja rantai pasokan. Keberhasilan peningkatan kinerja rantai pasokan dengan menggunakan bentuk rantai pasokan *agile* sangat ditentukan oleh skala dan karakteristik industri yang menerapkannya.
3. Temuan yang menyatakan bahwa tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, memberikan dukungan pada pendapat-pendapat senada yang dilontarkan oleh Towill (1996 dalam Christopher dan Towill, 2000, p: 208), Naim, Naylor, Barlow (2002, p:160), Sahin (2000, p:58), dan Brown (1998, p:28). Temuan ini sekaligus memberikan pembuktian langsung

terhadap kebenaran konsep-konsep tersebut dengan pengujian melalui sebuah penelitian nyata.

4. Melihat temuan-temuan penelitian yang dipaparkan pada nomor 2 dan 3, dimunculkan satu teori bahwa untuk menerapkan bentuk rantai pasokan *agile dan atau lean* yang tepat di perusahaan, skala perusahaan, dan karakteristik perusahaan yang meliputi kompetensi intinya adalah faktor utama yang harus dipertimbangkan.
5. Temuan lain yang menyatakan bahwa kualitas hubungan antara perusahaan dan pemasok berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, memberikan dukungan terhadap konsep-konsep pengaruh kualitas hubungan dan keberhasilan kerjasama, yang dilontarkan oleh Johnson (1996, p:7), Parsons (1999, p:1), Goh, Lau, Neo (1999, p:15) dan Muralidharan et al.(2002,p:27). Selain itu penelitian ini merupakan sebuah terobosan, dengan diterapkannya konsep kualitas hubungan ke dalam suatu bentuk kemitraan jaringan modern, yaitu rantai pasokan.
6. Simpulan yang menyatakan bahwa kinerja rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan memberikan suatu alternatif pandang baru dalam peningkatan kinerja pemasaran perusahaan. Temuan ini memberikan dukungan terhadap hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ferguson (2000,p:64), dan Tan, Kannan, Handfield (1998, p:3). Disamping itu temuan ini juga memperkaya aplikasi teori Porter (1993) tentang rantai nilai.

Implikasi Manajerial

Dari hasil analisa data yang dilakukan dengan SEM, penelitian ini

memberikan strategi praktis yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai kinerja pemasaran yang optimal melalui peningkatan kinerja rantai pasokannya.

Karena tingkat kerampingan rantai pasokan memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja rantai pasokan, maka untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan titik berat strategi diletakkan pada peningkatan kerampingan rantai pasokan perusahaan. Melihat tujuan tersebut, prioritas strategi yang tepat dilakukan perusahaan adalah :

1. Menurunkan biaya produksi per satuan produk
2. Meningkatkan kualitas produk
3. Mempersingkat waktu tunggu (*lead time*).

Langkah selanjutnya yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan adalah meningkatkan kualitas hubungan kerjasama dengan para pemasoknya. Prioritas strategi yang sebaiknya dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan tersebut adalah:

1. Memelihara dan memupuk rasa saling percaya dalam hubungan kerjasama.
2. Memelihara dan memupuk sikap kejujuran dalam hubungan kerjasama.
3. Meningkatkan peluang keuntungan bersama yang dapat digali dari hubungan kerjasama.

Keterbatasan penelitian

Meskipun hasil penelitian ini telah menjawab masalah penelitian yang diajukan, dan menghasilkan serangkaian strategi praktis bagi para pengusaha garmen kota Pekalongan, namun penelitian ini belum dapat sepenuhnya memberikan jawaban terhadap perdebatan mengenai bentuk rantai pasokan *lean dan agile*

Kekurangan ini disebabkan karena berbagai keterbatasan yang ada.

Hasil penelitian ini memiliki potensi bias karena obyek yang diteliti hanya dibatasi pada industri dalam satu wilayah saja. Kemudian proporsi ukuran perusahaan dapat dipandang timpang, karena dalam sampel penelitian tidak ada perusahaan berskala besar yang diteliti, sampel hanya meliputi perusahaan berskala menengah dan kecil saja. Padahal penerapan manajemen rantai pasokan sendiri lebih kental dipraktekkan pada perusahaan-perusahaan berskala besar.

Obyektifitas jawaban sangat kurang terutama pada kriteria pertanyaan yang bersifat persepsi, misal: kualitas produk, kejujuran, kepercayaan dan keuntungan yang di dapat dari hubungan kerjasama. Dalam item-item pertanyaan tersebut jawaban masih diwarnai subyektifitas responden, hal ini tentu saja sangat berpengaruh terhadap akurasi data dan hasil penelitian.

Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya obyek penelitian tidak dibatasi pada satu wilayah industri saja. Obyek penelitian dapat diambil di berbagai wilayah industri. Misal untuk industri garmen dapat diambil obyek pada wilayah industri Pekalongan, Solo, Klaten, Bandung, dengan proporsi yang disesuaikan.

Adapun proporsi skala perusahaan patut diperhatikan untuk penelitian mendatang. Disarankan pengambilan sampel penelitian tidak terfokus pada salah satu skala perusahaan saja

melainkan tersebar merata pada perusahaan kecil, menengah dan besar.

REFERENSI

- Arizona State University, 2000, www.cob.ASU.edu 2000,7 Juni 2003.
- Bal, Jay; Richard Wilding; John Gundry, 1999, "Virtual Teaming in The Agile Supply Chain", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 10, No.2, p:71-82.
- Blackwell, Roger D. and Kristina Blackwell, 1999, "The Century of the Consumer: Converting Supply Chains Into Demand Chains", *Supply Chain Management Review*, Fall.
- Brown, Steve, 1998, "New Evidence on Quality in Manufacturing Plants : A Challenge to Lean Production", *Production And Inventory Management Journal*, First quarter, p:24-19.
- Buchanan, Lauranne, 1992, "Vertical Trade Relationship: The role Of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, February, p:65-75.
- Christopher, Martin, 1999, "Creating the Agile Supply Chain", *Ascet*, Volume.1, 15th April.
- Christopher, Martin and Towill, 2000, "Supply Chain Migration From Lean to Agile And Customised", *Supply Chain Management An International Journal*, Vol. 5, Number. 4, p:206-213.
- Christopher, Martin and Towill, 2002, "Developing Market Spesific Supply Chain Strategies", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, Number. 1, p:1-14.
- Cook, Robert L., Michael S. Garver, 2002, "Subscription Supply Chain", *Mid American Journal of Business*, Vol.17, No.2, p:37-45.

- Ellinger, Alexander E., Patricia J. Daugherty, Scott B. Keller, 2000, "The Relationship Between Marketing / Logistics interdepartmental integration and performance in U.S. Manufacturing Firms : An Empirical Study", **Journal of Business Logistics**, Vol. 21, No.1, p: 1-22.
- Elliott, Michael B, David Shatto, and Cara Singer, 1996, "Three Customer Values Are Key to Market Success", **Journal of Retail Banking Services**, Vol XVIII, No.1, Spring, p:1-7.
- Ferdinand, Augusty, 2002, "Marketing Strategy Making : Proses dan Agenda Penelitian", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol I, No.1, Mei, p:1-22.
- Ferdinand, Augusty, 2002, 2002, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Balai Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Goh, Mark., Geok Theng Lau dan Lillian Neo., 1999, "Strategic Role and Contribution of Purchasing in Singapore: A survey of CEOs", **Journal of Supply Chain Management**, Fall, p: 12-22.
- Haroyah, Dwi M., 2000, "Value Creation: Upaya Membangun Kepuasan Pelanggan Untuk Memenangkan Persaingan Bisnis Global", **TELAAH**, Vol 1. No.1.
- Hau L. Lee, 2000, "Creating Value Through Supply Chain Integration", **Supply Chain Management Review**, September 1.
- Hewitt, Fred, 2001, "After Supply Chains, Think Demand Pipelines", **Supply Chain Management Review**, May.
- Hutabarat, Jemsly, 1995 "Ke Cipta Nilai Dengan Kompetensi Inti", **Usahawan**, no.6, TH XXIV, Juni, p:26-30.
- Indriantoro, Nur., dan Bambang Supomo (2002), **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Johnson, Jean L., 1999, "Strategic Integration In Industrial Distribution Channels : Managing the Interfirm Relationship as Strategic Asset", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No.1, p:4-18.
- Keegan, W.J., 1995, **Global Marketing Management**, 5th ed., Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.
- Larson, Paul D. and Halldorsson, Arni, 2002, "What is SCM? And, Where is It?", **The Journal of Supply Chain Management**, Fall, p:36-44.
- Levi, Simichi David., Philips Kaminsky, Edith Simichi Levi, 2000, **Designing and Managing The Supply Chain**, Mc.Graw-Hill Book Co., p:197-214.
- Michigan State University, 2000, www.bus.msu.edu 2000, 7 Juli 2003.
- Morgan, M Robert and Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Vol.58, July, p: 20-38.
- Muralidharan, C., Anantharaman, N., dan Deshmukh, S.G., 2002 "A multicriteria Group Decisionmaking Model for Supplier Rating", **The Journal of Supply Chain Management**, Fall, p:22-33.
- Naim, M; Naylor, J; and Barlow, J, 1999, "Developing Lean and Agile Supply Chain In UK Housebuilding Industry".
- Parsons, Amy L., 1999, "What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation From Buyer's Perspective", **Journal of Supply Chain Management**, Spring, p:4-12.
- Porter, Michael E., 1985, **Strategi Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Quinn, James Brian & Frederick G. Hilmer, 1994, "Strategic Outsourcing", **Sloan Management Review**, Summer, p: 43-48.
- Richards, Chester W., 1996, "Agile Manufacturing Beyond Lean ?", **Production and Inventory Management Journal**, Second Quarter.
- Sahin, Funda, 2000, " Manufacturing Competitiveness: Different System to Achieve The Same Result", **Production And Inventory**

- Management Journal**, First Quarter, p: 56-65.
- Shankar, Vankatesh, 2000, "Marketing And Supply Chain".
- Speed, Richard, 2000, "Building Societies: New Strategies for a Competitive Era", p: 110-123.
- Stank, Theodore P. and Charles W. Lackey, Jr., 1997, "Enhancing Performance Through Logistical Capabilities in Mexican Maquiladora Firms", **Journal of Business Logistics**, Vol.18, No.1, p:91-123.
- Ventrappen, H, 1992, "Creating Customer Value by Streamlining Business Processes", **Long Range Planning**, Vol.25, No.1.
- Vokurka, Robert J., and Rhonda R. Lummus, 2002, "Balancing Marketing and Supply Chain Activities", p:41-50.
- Wahyono, 2002, "Orientasi Pasar dan Inovasi : Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume I, No.1, Mei, hal: 23-40.
- Webster, Frederick E, Jr., 1992 "Changing The Role Of Marketing in Corporation", **Journal of Marketing**, Vol.56, October, p:1-17.