

# INTEGRASI *SUPPLY CHAIN* DAN DAMPAKNYA TERHADAP PERFORMA PERUSAHAAN: SURVEI PADA PERUSAHAAN PENYEDIA JASA MAKANAN DI SURAKARTA

**Ahmad Ikhwan Setiawan**

Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta

**Bambang Suhardi**

Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta

## **Abstract**

*This research is aimed to respond that competition in industries is not only the emulation among company but absolutely supply chain. It is expected to give some benefits information for some companies to decide the most effective integration method to serve the suppliers and customers. By having the best approach of the supplier and customer facing, the company is expected to be more competitive and to have better performance and competence. This study is designed deeply to describe the patterns of the supply chain integration (direction and degree) on the company and to know the influence of the implementation of the supply chain integration on the company performance. The population of this research is taken from the services industries in Surakarta by a purposive sampling. The data will be analyzed with descriptive analysis and Mann-Whitney test. They are found that the companies have three major supply chain integration patterns such as inward, consumer and periphery facing. The result also shows the significant effect of supply chain integration on the company performance*

**Keywords:** *Supply chain integration, Pattern, Performance*

Dewasa ini, persaingan di bidang industri baik barang maupun jasa semakin ketat. Sebagai akibat dari globalisasi dan ekonomi pasar bebas yang diberlakukan oleh beberapa organisasi perdagangan dunia, maka hal-hal yang menghalangi kompetisi pasar bebas, seperti bea masuk serta proteksi dan subsidi pemerintah harus dihapuskan. Jika perusahaan hanya mengandalkan optimalisasi struktur dan infrastruktur internal yang berbasis pada strategi bisnis saja tidaklah cukup

untuk menjadi pemenang kompetisi (Landeghem & Maele, 2002). Perusahaan harus memiliki strategi baru yang mencakup seluruh lingkup bisnisnya, yaitu lingkup proses internal dan eksternal, yaitu pemasok dan konsumen. 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*.

*Supply chain is a network of connected and interdependent organizations mutually and cooperatively working together to control, manage and improve the flow of materials and information from supplier to end user.* (J. Aitken dalam Indrajit & Djokopranoto, 2002)

*Supply chain* pada hakikatnya 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 (*ultimate customer*). Hubungan ke hulu (*upstream*) 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 (Haizer & Render, 2001)

Konsep *supply chain* merupakan konsep baru dalam melihat persoalan logistik. Konsep lama melihat logistik lebih sebagai persoalan internal perusahaan yang pemecahannya dititikberatkan 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.

*Supply chain management is a set of approaches utilized to efficiently integrate suppliers, manufacturers, 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.* (Gatorna & Walter, 1996)

Tantangan yang paling besar dalam manajemen *supply chain* adalah integrasi. Integrasi yang dimaksud bukan dalam lingkup satu perusahaan saja, tapi antara 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 di antara 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 (*purchasing integration*) (Narasimhan & Ajay, 2001). Penelitian ini memfokuskan pada integrasi level eksternal yaitu praktek-praktek perusahaan untuk meningkatkan keterkaitan antara konsumen, perusahaan dan pemasok.

Integrasi eksternal perusahaan yang kemudian hanya disebut integrasi *supply chain* mempunyai arah (*direction*) dan tingkat integrasi (*degree*). Arah integrasi adalah kecondongan perusahaan tersebut ke arah pemasok dan atau konsumen. Sedangkan yang dimaksud dengan tingkat integrasi adalah luas atau sempitnya jangkauan integrasi perusahaan ke arah pemasok dan atau konsumen. Beberapa perusahaan memutuskan untuk tidak banyak berintegrasi dengan konsumen dan pemasok sehingga memiliki tingkat integrasi sempit, sedangkan yang lain berintegrasi secara luas dengan konsumen dan pemasok mengikuti tingkat integrasi yang lebar. Terdapat perusahaan yang berintegrasi secara

seimbang baik ke arah pemasok dan konsumen. Meskipun demikian pada perusahaan tertentu masih menjalani integrasi satu arah saja.

Penentuan arah serta tingkat integrasi bertujuan untuk menentukan posisi strategis perusahaan. Semakin tinggi tingkat integrasi, dalam arti jangkauannya terhadap pemasok dan konsumen semakin luas, semakin besar pula keuntungan potensialnya. Pada saat perusahaan berintegrasi dan bertindak sebagai satu kesatuan, maka performanya akan meningkat di seluruh *supply chain* tersebut.

Pada penelitian ini, penulis memilih lingkup perusahaan jasa di bidang *food service* (jasa penyediaan makanan) yang terdiri dari hotel, restoran konvensional (*gourmet restaurant*) dan restoran makanan cepat saji (*fast-food restaurant*) yang sedang mengkampanyekan slogan peningkatan pelayanan dan mutu (Jon & Peterson, 2002). Peningkatan pelayanan dan mutu tersebut tentu saja harus diimbangi pula dengan kestabilan dan kemantapan manajemen rantai pasokan. *Push system*, di mana perusahaan melakukan semacam dorongan konsumen untuk mengkonsumsi produk mereka, telah diubah menjadi *pull system* (menarik konsumen) sebagai akibat dari banyak dan beragamnya produk yang ditawarkan serta semakin tingginya persaingan.

Riset di bidang *supply chain* banyak dilakukan pada perusahaan manufaktur seperti Gargeya & Jin (2004) dan Cousineau (2004) pada perusahaan manufaktur di Eropa. Sedangkan Felix (2000) menelaah konsep *supply chain*

*management* pada perusahaan Farmasi Indonesia. Manajemen logistik di bisnis retail Indonesia juga pernah diulas oleh Hidayat (1998). *Supply chain* pada distribusi produk pertanian pernah diteliti oleh Cadilhon (2003). Oleh karena belum banyak diulas manajemen *supply chain* pada perusahaan jasa maka penelitian penerapan integrasi *supply chain* pada perusahaan jasa menjadi penting dilakukan.

Penentu 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 (Larsen & Bagchi, 2002; Barratt, 2004). Oleh sebab itu, dalam integrasi *supply chain* ini, partisipasi konsumen sama pentingnya dengan jalinan kerjasama antara perusahaan dengan pemasok. Misalnya upaya hotel dan restoran menarik konsumen loyal mereka dengan membuat paket produk yang disesuaikan dengan minat konsumen.

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*).

Tujuan penelitian ini ada dua hal. Pertama untuk mendefinisikan karakteristik pola integrasi *supply chain* (arah dan tingkat). Kedua untuk mengetahui pengaruh implementasi pola integrasi *supply chain* tertentu terhadap performa perusahaan. Diharapkan dengan tujuan tersebut dapat memberi masukan kepada pihak perusahaan dalam memilih pola integrasi terhadap konsumen dan atau pemasoknya. Perusahaan diharapkan menentukan hubungan yang tepat baik kepada pemasok maupun konsumen agar tetap bisa bertahan bahkan menjadi unggul dalam persaingan.

## LANDASAN TEORITIS

### Konsep Supply chain Management

*Supply chain* 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. Dengan menganalisis keseluruhan proses, dari pemasok awal sampai dengan konsumen akhir, dapat diketahui keuntungan-keuntungan dari *supply chain* yaitu mengurangi inventory barang dengan berbagai cara, menjamin kelancaran penyediaan barang dan

menjamin mutu. Dengan sengaja istilah *supply chain* tidak diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, karena memang dalam logistik istilah tersebut lebih dikenal.

Menurut Stevenson (2002) ada dua jenis pergerakan (*movement*) dalam sistem *supply chain*. 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*.

*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 aktifitas utama (Stock & 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* (faktual) tentang tanggal pengiriman yang sudah dijanjikan atau ketersediaan produk, bagi konsumen.
3. Manajemen permintaan (*demand management*)  
Menyeimbangkan kebutuhan konsumen dengan kemampuan perusahaan untuk memenuhinya.
4. Pemenuhan order (*order fulfillment*)  
Menyediakan proses bisnis yang transparan, *supply chain* yang efektif menepati *customer need date* (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 seperti *electronic data interchange* (EDI) dan jaringan internet untuk transfer kebutuhan secara cepat. Perlengkapan komunikasi cepat ini menyediakan alat untuk mengurangi waktu dan biaya yang terbuang pada bagian pembelian saat transaksi berlangsung.
7. Pengembangan dan komersialisasi produk (*product development dan commercialization*)  
Mengintegrasikan pemasok dan konsumen ke dalam proses pengembangan produk.
8. Tingkat pengembalian (*returns*)  
Manajemen proses pada saluran pengembalian yang efektif memudahkan identifikasi perbaikan produktifitas dan terobosan baru pada produk.

*Supply chain mangement* yang sukses membutuhkan perubahan dari mengelola fungsi individual menjadi suatu aktivitas yang berintegrasi ke dalam proses inti *supply chain*.

### **Konsep Logistic Management**

Manajemen logistik adalah bagian dari proses *supply chain* yang merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan aliran serta penyimpanan barang, jasa dan informasi terkait secara efektif dan efisien dari *point-of-origin* (titik awal pergerakan barang) menuju *point-of-consumption* (titik di mana barang siap dikonsumsi) dalam rangka memenuhi kebutuhan konsumen (Stock & Lambert, 2001). Logistik berkaitan dengan hal memperoleh barang dan atau jasa pada saat barang dan jasa tersebut dibutuhkan dan diinginkan.

Logistik merupakan proses pengelolaan pembelian, pergerakan dan penyimpanan bahan baku, bahan setengah jadi dan barang jadi serta aliran informasi terkait secara strategis melalui organisasi dan saluran pemasarannya dalam suatu cara tertentu dimana keuntungan saat ini dan yang akan datang dimaksimalkan lewat pemenuhan pesanan dengan biaya yang efektif (*cost-effective fulfillment of orders*) (Christine, 2003).

### **Perbedaan antara Manajemen Logistik & Manajemen Supply chain.**

Antara manajemen logistik dan manajemen *supply chain* memiliki

sejumlah persamaan yang terkadang menimbulkan kerancuan, yaitu:

1. Keduanya menyangkut pengelolaan arus barang atau jasa.
2. Keduanya menyangkut pengelolaan mengenai pembelian, pergerakan, penyimpanan, pengangkutan, administrasi dan penyaluran barang.
3. Keduanya menyangkut usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan barang.

Di samping persamaan-persamaan tersebut ada beberapa perbedaan mendasar di antara keduanya yang antara lain dapat disebutkan sebagai berikut:

1. Manajemen Logistik.

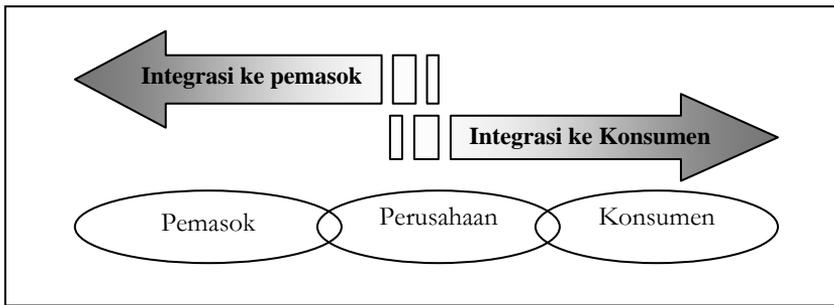
Mengutamakan pengelolaan termasuk arus barang dalam perusahaan serta berorientasi pada perencanaan dan kerangka kerja yang menghasilkan rencana tunggal arus barang dan informasi di seluruh perusahaan.

2. Manajemen *Supply chain*.

Mengutamakan arus barang antar perusahaan, sejak perusahaan paling hulu sampai yang paling hilir agar koordinasi proses bisnis antar perusahaan tercipta, mulai dari pemasok sampai kepada pelanggan.

### **Integrasi Supply chain**

Terdapat tiga level struktur integrasi di dalam *supply chain*. Pertama, level fungsional yaitu integrasi dalam beberapa fungsi perusahaan. Misalnya integrasi dalam fungsi pembelian, persediaan atau pemasaran. Kedua, level internal yaitu integrasi di dalam berbagai fungsi perusahaan yang



**Gambar 1. Model Integrasi Supply Chain**

bertujuan agar internal perusahaan dapat menghasilkan produk atau jasa secara efisien. Ketiga, level eksternal yaitu 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 (Frohlich & Westbrook, 2001; Narasimhan, 2001). Pola integrasi level eksternal dapat dilihat pada gambar 1.

Dengan menggunakan penelitian terdahulu oleh Frohlich dan Westbrook (2001) sebagai acuan, integrasi dioperasikan atas dasar 8 jenis aktivitas berbeda yang secara umum digunakan oleh suatu perusahaan untuk mengintegrasikan operasi perusahaan tersebut dengan pemasok dan konsumennya.

1. Akses pada sistem perencanaan.

Variabel integratif ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya akses pemasok dan konsumen dalam sistem perencanaan perusahaan, karena perencanaan dan pengendalian operasi merupakan kunci untuk menggerakkan suatu organisasi atau *supply chain* ke

arah yang dikehendaki (Stock dan Lambert, 2001). Perencanaan bersama (*joint planning*) ini akan memiliki dampak yang signifikan pada keberhasilan suatu *supply chain*.

2. Perencanaan proses bersama.

Struktur aliran kerja atau aktivitas mengindikasikan bagaimana perusahaan menjalankan tugas dan aktivitasnya. Tingkat integrasi proses dalam *supply chain* merupakan suatu alat ukur bagi struktur organisasi perusahaan (Stock & Lambert, 2001).

3. Akses EDI (*Electronic Data Interchange*) bersama.

Penggunaan teknologi informasi untuk mengkoordinasikan seluruh elemen *supply chain* dari pemasok menuju konsumen dapat mencapai suatu tingkat integrasi yang disebut keuntungan kompetitif, yang tidak terdapat dalam sistem logistik tradisional (Hill & Scudder, 2002; James, 2004). Oleh karena EDI dalam bisnis di Indonesia kurang dikenal maka istilah tersebut diganti dengan penggunaan teknologi informasi bersama.

#### 4. Pengetahuan tentang *Inventory Mix Level*.

Pengurangan persediaan menu-runkan kebutuhan pergudangan (*warehousing*). Perusahaan perlu menyimpan barang terutama barang jadi dalam jumlah yang proporsional karena persediaan barang jadi memakan biaya yang lebih besar dari pada persediaan barang setengah jadi. Merasionalisasi jaringan *supply chain* akan memberikan implikasi bagi penurunan persediaan untuk hampir seluruh seluruh aktifitas perusahaan (Stock & Lambert, 2001).

#### 5. *Packaging Customization*

Adanya perubahan dari *push system* ke *pull system* mendorong manufaktur selalu melakukan '*push*' terhadap barang-barangnya kepada konsumen melalui *retailer* (Indrajit & Djokoprano, 2002). Semakin banyak jenis barang dan jumlah perusahaan yang ditawarkan, maka semakin tinggi persaingan di pasar. Penentu utama persaingan adalah para konsumen yang 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.

#### 6. Frekuensi pengiriman.

Frekuensi pengiriman merupakan aktivitas primer dalam *value chain*. Aktivitas ini menyumbang dalam penciptaan hasil produksi, penjualan dan distribusi kepada pembeli, meliputi efisiensi arus barang menuju pelanggan dan efisiensi kegiatan pergudangan (Indrajit & Djokoprano, 2002). *Value*

*chain* merefleksikan konsep bahwa barang dan jasa akan mengalami pertambahan nilai seiring dengan meningkatnya tahap yang dilaluinya dalam suatu *supply chain* (Stevenson, 2002).

#### 7. Penggunaan alat logistik (*Common Logistical Equipment*)

Keterkaitan dengan pihak pemasok maupun konsumen terlihat dari penggunaan berbagai alat-alat logistik untuk mempercepat perpindahan barang dan jasa, misalnya penggunaan kontainer.

#### 8. Peran Distribusi Pihak Ketiga (*Common use of Third-Party Logistic*)

Distribusi produk atau jasa lebih mudah dilakukan jika terjalin kerjasama dengan pihak ketiga dalam bentuk agen atau pengecer. Penggunaan pihak ketiga juga menekan distribusi lebih efisien daripada dilakukan oleh perusahaan sendiri.

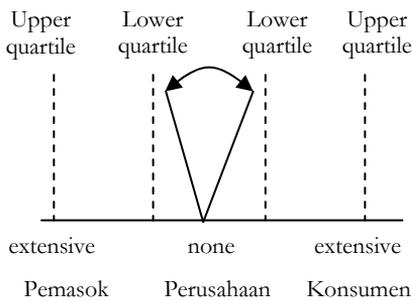
### **Pola Integrasi (*Arch of Integration*)**

Pola integrasi menjelaskan sejauhmana integrasi dilakukan baik kepada pemasok maupun konsumen yang ditunjukkan oleh arah (*direction*) 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 menggunakan acuan dari penelitian yang ditulis oleh Frohlich dan Westbrook (2001). Pola integrasi berdasarkan jangkauan kepada

pemasok dan konsumen yang dibagi menurut skala kuartil, dapat dibedakan menjadi lima yaitu:

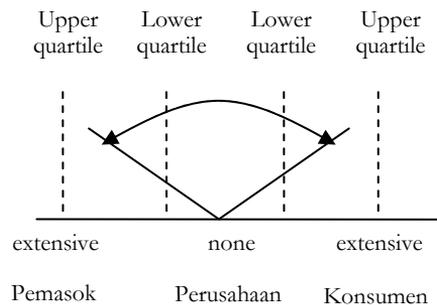
1. Cenderung Internal Perusahaan (*Inward facing model*)  
Integrasi perusahaan berada di bawah kuartil integrasi baik terhadap konsumen maupun pemasok.
2. Agak Cenderung kepada Pemasok dan Konsumen (*Periphery facing model*).  
Perusahaan memiliki tingkat integrasi di atas kuartil bawah, setidaknya dalam satu arah (*upstream suppliers* atau *downstream customers*) tapi berada di bawah kuartil atas pemasok dan konsumen.
3. Cenderung Kepada Pemasok (*Supplier facing model*)



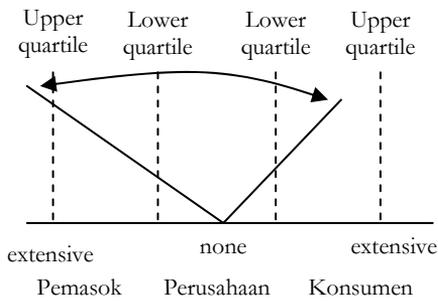
Gambar 2. Model Integrasi Inward Facing

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

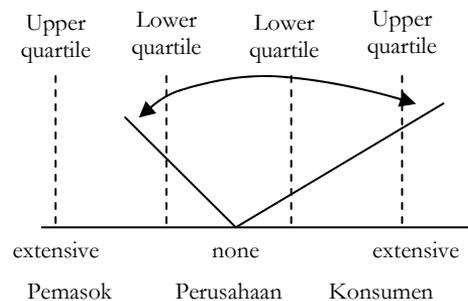
4. Cenderung Kepada Konsumen (*Customer facing model*)  
Responden memiliki tingkat integrasi yang luas terhadap konsumen, melebihi kuartil atas konsumen, namun tidak demikian dengan pemasok karena tingkat integrasinya masih di bawah kuartil atas pemasok.
5. Cenderung Kepada Pemasok dan Konsumen (*Outward facing model*)  
Responden berada pada tingkat tertinggi integrasi karena berada di atas kuartil teratas baik terhadap pemasok maupun terhadap konsumen.



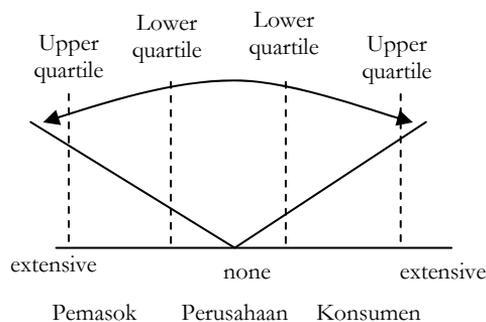
Gambar 3. Model Integrasi Periphery Facing



Gambar 4. Model Integrasi Supplier Facing



Gambar 5. Model Integrasi Customer Facing



Gambar 6. Model Integrasi Outward Facing

### Performa Perusahaan

Performa atau tingkat kinerja perusahaan merupakan standar ukur keberhasilan suatu perusahaan dalam mengelola operasinya. Untuk mengukur performa suatu *supply chain* Stevenson (2002) menggunakan model SCOR (*Supply chain Operation Reference Model*). SCOR menampilkan suatu cara standarisasi pengukuran performa *supply chain*. Dalam penelitian ini, yang mengacu pada penelitian Frohlich dan Westbrook (2001), keberhasilan perusahaan diukur melalui pencapaian keunggulan kompetitif melalui perolehan

*value advantage* dan *productivity advantage*. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2002), sumber keunggulan kompetitif tersebut terletak pada dua hal yaitu:

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. Indikator manfaat nilai menurut Frohlich dan Westbrook (2002) adalah pelayanan terhadap pelanggan (*customer service*), kepuasan pelanggan (*customer satisfac-*

tion), *kesesuaian kualitas (conformance quality)*, keragaman produk, pengiriman tepat waktu.

1. Kemampuan perusahaan untuk beroperasi secara efisien dan efektif yang disebut manfaat produktifitas (*productivity advantage*). yang meliputi keuntungan yang lebih tinggi, kenaikan pangsa pasar, penurunan biaya tenaga kerja (Indrajit & Djokopranoto, 2002). Indikator lainnya menurut Frohlich dan Westbrook (2001) adalah biaya total *overhead* dan bahan baku rendah, *lead time* proses pendek, *lead time* pembelian pendek, *lead time* pengiriman pendek, pengiriman tepat waktu dan *inventory turn over* tinggi.

### Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

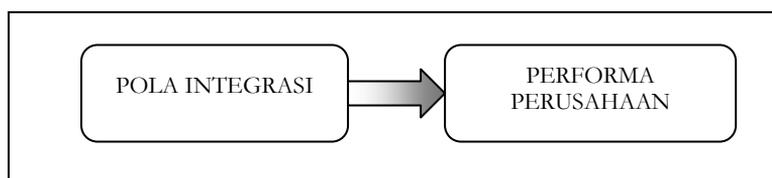
Model penelitian ini terdiri dari dua tahap. Pertama bagaimana pola integrasi *supply chain* terbentuk, berkaitan dengan delapan variabel yang mempengaruhinya yaitu akses sistem perencanaan, perencanaan proses bersama, akses EDI bersama yang kemudian disesuaikan menjadi akses teknologi informasi bersama, pengetahuan *inventory mix level*, *packaging customization*, frekuensi pengiriman, penggunaan alat logistik dan peran distribusi pihak ketiga.

Berdasar kecenderungannya kepada pemasok, konsumen atau internal perusahaan, muncul berbagai kemungkinan pola integrasi yaitu cenderung kepada konsumen (*customer facing*), cenderung kepada pemasok (*supplier facing*), cenderung kepada pemasok-konsumen (*periphery facing* atau *outward facing*) atau perusahaan hanya fokus pada internal (*inward facing*).

Perusahaan yang harus memperoleh material (bahan baku) dengan kualitas sangat baik atau proses produksi yang membutuhkan ketersediaan material secara serempak cenderung melakukan integrasi baik kepada pemasok maupun konsumen (Stock & Lambert, 2001). Kondisi ini sesuai dengan karakteristik perusahaan jasa penyedia makanan yaitu membutuhkan bahan mentah yang segar dan bermutu. Selain itu konsumen perusahaan ini sangat mengharapkan makanan dapat tersedia dengan cepat. Penjelasan bagaimana pola integrasi ini muncul akan digunakan untuk menjawab perumusan masalah yang pertama.

Tahap kedua adalah menganalisis sejauhmana pola integrasi *supply chain* berdampak kepada performansi perusahaan yang diukur dari dua faktor yaitu manfaat nilai (*value advantage*) dan manfaat produktifitas (*productivity advantage*) (gambar 2).

Penelitian terdahulu (Frohlich &



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Westbrook, 2001; Narasimhan, 2001; Gargeya, 2004) menunjukkan bahwa semakin perusahaan berintegrasi kepada pemasok dan konsumen maka dapat melakukan proses produksi secara lebih efisien. Lebih jauh lagi perusahaan mampu memuaskan konsumen karena mampu menyediakan produk tepat waktu, tepat biaya dan tepat tempat. Oleh karena itu hipotesis peneliti yang digunakan untuk menjawab perumusan masalah kedua yaitu:

**H1** : integrasi baik kepada pemasok maupun konsumen akan mempengaruhi performa perusahaan.

## METODE PENELITIAN

Populasi di dalam penelitian ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan makanan (*gourmet restaurant*, hotel dan *fast-food restaurant*) yang berlokasi di Kotamadya Surakarta. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionate stratified non probability sampling* yaitu pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel.

Penentuan besarnya sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 30 sampel dengan teknik

penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (*purposive sampling*) yaitu dipilih perusahaan jasa skala menengah ke atas di bidang jasa layanan penyediaan makanan. Sebagai responden adalah pimpinan perusahaan yang bisnis utamanya di bidang penyediaan makanan. Namun jika jasa penyediaan makanan adalah bagian dari beberapa usaha perusahaan (seperti hotel) maka sebagai responden adalah kepala divisi bagian tersebut. Data yang terkumpul diolah dengan analisis deskriptif dan uji Mann-Whitney untuk K-sampel Independen

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Statistik Deskriptif

Peneliti pada awalnya mengirim 30 kuesioner kepada perusahaan penyedia jasa makanan kelas menengah dan besar. Dari jumlah tersebut hanya 24 perusahaan yang mengembalikan kuesioner sedangkan 4 responden lagi dibatalkan karena kurang lengkap. Pada akhirnya sampel peneliti berjumlah 20 buah dengan perincian 9 restoran, 7 hotel (divisi *food dan beverage*) dan 4 restoran *fast-food*. Oleh karena pertimbangan kerahasiaan nama perusahaan dilabelkan dengan huruf.

Pola integrasi baik kepada pemasok maupun konsumen mempunyai

**Tabel 1. Jumlah dan Jenis Sampel Perusahaan**

Kode Perusahaan	Jenis Perusahaan	Jumlah
A, B, C, D, E, F, G, H, I	Restoran ( <i>gourmet restaurant</i> )	9
J, K, L, M, N, O, P	Hotel, divisi <i>food and beverage</i>	7
Q, R, S, T	Restoran cepat saji ( <i>fast-food restaurant</i> )	4

skala 1 sampai dengan 5. Semakin berintegrasi maka nilainya mendekati angka 5. Pertama kali pola integrasi dilihat dari jenis perusahaannya (restoran, *fast-food* dan hotel) kemudian dianalisis apakah suatu fenomena juga terjadi secara keseluruhan. Perusahaan restoran menunjukkan terdapat tiga pola integrasi yaitu tiga perusahaan melakukan integrasi *periphery*, empat perusahaan integrasi *inward* dan dua perusahaan integrasi *customer* (tabel 2). Kondisi menggambarkan sebagian besar dari restoran belum melakukan integrasi baik kepada pemasok dan konsumen. Perusahaan tersebut masih berkonsentrasi ke internal dari pada mencoba bekerjasama lebih jauh kepada pemasok dan konsumen (*inward facing*). Hal ini juga ditunjukkan rata-rata integrasi kepada pemasok dan konsumen masing-masing 2,39 dan 2,53. Meskipun demikian beberapa perusahaan sudah melakukan integrasi kepada konsumen (*consumer facing*) dalam hal akses teknologi informasi dan informasi pengiriman barang. Hal

ini merupakan konsekuensi persaingan bisnis di mana perusahaan harus melakukan komunikasi pemasaran melalui promosi, riset pemasaran, kontak saran dan kegiatan-kegiatan yang melibatkan konsumen lainnya. Beberapa perusahaan juga sudah melakukan integrasi kepada pemasok dan konsumen (*periphery facing*) meskipun masih terbatas dalam akses sistem perencanaan, akses teknologi informasi, informasi pengiriman barang dan penggunaan peralatan logistik.

Adapun perusahaan *fast-food* memperlihatkan kecenderungan berintegrasi baik kepada pemasok dan konsumen (*periphery facing*) dengan rata-rata nilai integrasi kepada pemasok 2,97 dan kepada konsumen 3,28 (tabel 3). Integrasi kepada pemasok diperlukan agar perusahaan dapat memperoleh bahan-baku makanan yang segar dan datang tepat waktu. Demikian juga integrasi kepada konsumen diperlukan untuk menyampaikan produk kepada konsumen secara cepat dan tepat. Oleh karena itu perusahaan melakukan

**Tabel 2. Pola Integrasi Perusahaan Restoran**

Restoran	Integrasi kepada Pemasok	Integrasi kepada Konsumen	Jenis Pola Integrasi
A	3.00	3.38	Periphery
B	2.63	2.63	Periphery
C	2.50	2.63	Periphery
D	2.38	2.50	Inward
E	2.38	2.00	Inward
F	2.25	2.75	Customer
G	2.38	2.63	Customer
H	2.38	2.38	Inward
I	1.63	1.88	Inward
Rerata	2,39	2.53	

**Tabel 3. Pola Integrasi Perusahaan Restoran Fastfood**

Restoran	Integrasi kepada Pemasok	Integrasi kepada Konsumen	Jenis Pola Integrasi
J	3.13	3.25	Periphery
K	3.00	3.50	Periphery
L	3.00	3.25	Periphery
M	2.75	3.13	Periphery
Rerata	2.97	3.28	

**Tabel 4. Pola Integrasi Perusahaan Hotel Divisi Food and Beverage**

Hotel	Integrasi kepada Pemasok	Integrasi kepada Konsumen	Jenis Pola Integrasi
N	2.13	3.25	Consumer
O	2.38	3.75	Consumer
P	2.00	3.25	Consumer
Q	2.00	3.25	Consumer
R	2.25	3.00	Consumer
S	1.75	2.88	Consumer
T	2.00	3.00	Consumer
Rerata	2.07	3.20	

integrasi dalam berbagai hal yaitu akses sistem perencanaan, perencanaan proses bersama, akses teknologi informasi, kemasan produk, frekuensi pengiriman dan penggunaan jalur logistik. Adapun perusahaan jenis Hotel divisi *food and beverage* memperlihatkan kecenderungan berintegrasi hanya kepada konsumen (tabel 4). Nilai rata-rata integrasi kepada pemasok 2,07 sedangkan integrasi kepada konsumen 3,20. Hal ini karena hotel mengupayakan sendiri proses pengadaan bahan mentah. Selain itu jumlah persediaan bahan mentah disimpan dalam jumlah yang cukup besar sehingga tidak khawatir kekurangan bahan dalam jangka waktu dekat. Oleh karena itu

wajar jika hotel tidak melakukan integrasi kepada pemasok.

Lain halnya dengan integrasi kepada konsumen. Hotel lebih berintegrasi kepada konsumen karena menu makanan disesuaikan dengan keinginan dan selera konsumen yang bisa berubah-ubah. Kenyamanan penghuni hotel juga bisa bertambah jika hotel mampu menyediakan makanan yang segar, cepat dan variatif sesuai dengan budaya dan asal penghuninya. Oleh karena itu integrasi dalam beberapa hal diperlukan seperti akses teknologi informasi, kemasan produk, frekuensi pengiriman, peralatan logistik dan jalur logistik.

Secara keseluruhan pola integrasi perusahaan cenderung kepada konsu-

men. Kondisi ini disebabkan perusahaan lebih mementingkan komunikasi kepada konsumen atau menekankan pemasaran produk daripada upaya untuk melakukan koordinasi kepada pemasok. Terlihat bahwa rata-rata integrasi kepada konsumen 3,00 sedangkan kepada pemasok hanya 2,48 (tabel 5).

berbagai alat logistik agar bahan mentah dapat dikirim dengan jumlah dan waktu yang tepat.

Performa perusahaan paling tinggi adalah perusahaan *fast-food* 4,56 kemudian disusul hotel dan restoran masing-masing 3,50 dan 2,92. Hal ini dapat dijelaskan bahwa restoran *fast-food* yang berusaha menyediakan

**Tabel 5. Variabel Pola Integrasi Keseluruhan Perusahaan**

No	Variabel Pola integrasi	Integrasi kepada	
		pemasok	konsumen
1	Akses sistem perencanaan	2,13	2,92
2	Perencanaan proses bersama	1,92	2,54
3	Akses teknologi Informasi	2,33	3,21
4	Pengetahuan inventori mix-level	2,55	2,45
5	Kemasan produk	2,58	3,01
6	Frekuensi pengiriman	3,20	3,21
7	Peralatan logistik	2,55	3,34
8	Jalur logistik	2,55	3,33
	Rerata	2.48	3.00

Variabel integrasi kepada pemasok yang sangat dominan adalah frekuensi pengiriman kemudian kemasan produk, pengetahuan inventori mix-level, peralatan logistik dan jalur logistik. Sedangkan variabel integrasi kepada konsumen sangat dipengaruhi oleh jalur logistik, peralatan logistik, akses teknologi informasi dan frekuensi pengiriman.

Pola ini juga menunjukkan bahwa perusahaan berupaya dapat berinteraksi secara intensif kepada konsumen dengan menginformasikan tentang produk dan sistem pelayanan. Di lain pihak perusahaan berusaha berkoordinasi dengan pemasok baik dalam pengiriman maupun penggunaan

makanan dengan segar dan cepat mempunyai akses yang cepat kepada pemasok dan konsumen dan berupaya mengirimkan barang atau pelayanan tepat waktu.

Secara umum perusahaan berupaya mencapai nilai produktifitas daripada nilai manfaat yang terlihat dari rerata masing-masing yaitu 3,77 dan 3,55 (tabel 6). Nilai ini memperlihatkan perusahaan mementingkan penyampaian barang atau pelayanan dengan cepat daripada kualitas pemasok atau keluhan pelanggan. Kondisi ini bisa terjadi karena perusahaan tidak menggantungkan pada beberapa pemasok karena loyalitasnya kurang

**Tabel 6. Performa Perusahaan Berdasar Jenis Perusahaan**

Performa perusahaan	Jenis Perusahaan			Rerata performa
	Restoran	Hotel	Fastfood	
Nilai manfaat	2,89	3,64	4,23	3,55
Nilai produktifitas	2,94	3,36	5	3,77
Rerata	2,92	3,50	4,56	3,66

**Tabel 7. Performa Perusahaan Berdasar Pola Integrasi *Supply chain***

Integrasi <i>Supply chain</i>	Performa		Rerata performa
	Manfaat nilai	Manfaat Produktifitas	
Inward	2,50	2,80	2,69
Consumer	3,47	3,50	3,45
Periphery	4,29	4,00	4,16

dan sistem keluhan konsumen direspon kurang cepat.

Adapun performa perusahaan yang dikelompokkan berdasar pola integrasi yang dipilih terlihat pada tabel 7. Pola integrasi *inward* yang mempunyai karakteristik melakukan pola integrasi sebatas level internal perusahaan menunjukkan rerata performa terkecil 2,69. Pola integrasi *consumer* menempati rerata performa kedua sebesar 3,45. Adapun pola integrasi *periphery* yang berupaya mengintegrasikan perusahaan baik kepada pemasok dan konsumen menunjukkan rerata performa paling tinggi sebesar 4,16. Pengaruh terhadap performa baik pada manfaat nilai dan manfaat produktifitas terlihat seimbang. Meskipun masih perlu diuji lagi dengan analisis nonparametrik namun analisis deskriptif ini sudah menunjukkan adanya pengaruh pola integrasi yang dipilih dengan performa perusahaan.

### **Analisis Mant-Whitney**

Dengan uji Mant-Whitney menunjukkan bahwa manfaat nilai untuk ketiga pola integrasi (*inward facing*, *periphery facing* dan *consumer facing*) cukup berbeda. Nilai chi-square-nya 7,766 dengan tingkat signifikansi 0,021 jauh di bawah nilai yang dipersyaratkan yaitu minimal 0,05. Oleh karena itu bisa disimpulkan bahwa pola integrasi mempengaruhi performa perusahaan pada manfaat nilai.

Sedangkan uji Mant-whitney juga menunjukkan bahwa manfaat produktifitas ketiga pola integrasi berbeda. Nilai chi-square-nya 9,294 dengan tingkat signifikansi 0,01 jauh di bawah nilai yang dipersyaratkan yaitu minimal 0,05. Uji ini memperlihatkan bahwa pola integrasi mempengaruhi performa perusahaan pada manfaat produktifitas.

Uji Mant-whitney juga dilakukan antara pola integrasi dengan performa perusahaan yang terdiri dari manfaat

nilai dan manfaat produktifitas. Nilai chi-square yang diperoleh 8,938 dengan tingkat signifikan 0,11 jauh dari yang dipersyaratkan yaitu minimal 0,05 yang menunjukkan bahwa performa perusahaan untuk ketiga pola integrasi berbeda. Uji ini menguatkan kesimpulan sebelumnya bahwa pola integrasi juga berpengaruh terhadap performa perusahaan.

konsumen meskipun belum dilakukan secara maksimal. Integrasi ini sudah dipelopori oleh perusahaan *fast-food* yang merupakan *franchise* berskala internasional. Upaya ini juga telah dilakukan perusahaan lokal meski terbatas pada integrasi kepada konsumen.

Karakteristik perusahaan sangat mempengaruhi pola integrasi *supply*

**Tabel 8. Hasil Uji Mant-Whitney Performa Perusahaan untuk Ketiga Pola Integrasi**

Nilai Uji Mant-Whitney	Manfaat nilai	Manfaat produktifitas	Performa perusahaan (manfaat nilai dan produktifitas)
Nilai Chi-square	7,766	9,294	8,938
Nilai signifikansi	0,021	0,010	0,011

Berdasarkan tabel tersebut dan analisis deskriptif menunjukkan semakin perusahaan melakukan integrasi kepada pemasok dan konsumen maka semakin tinggi performa yang diperoleh. Hal ini memperkuat apa yang dikemukakan oleh Frohlich & Westbrook (2001) dan Narasimhan (2001). Fenomena ini tidak hanya berlaku untuk perusahaan manufaktur seperti yang sudah dilakukan penelitian terdahulu tetapi juga perusahaan jasa. Kesimpulan ini menjawab hipotesis peneliti bahwa pola integrasi mempengaruhi performa perusahaan.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Perusahaan penyedia jasa di Surakarta sudah berupaya melakukan integrasi kepada pemasok dan

*chain* yang dipilih. Perusahaan *fast-food* melakukan integrasi secara penuh (*periphery*) karena berusaha menyampaikan makanan kepada konsumen secara segar dan cepat yang mana untuk itu diperlukan koordinasi yang intensif dengan pemasok.

Sedangkan hotel divisi *food and beverage* dan restoran mempunyai kecenderungan hampir sama yaitu lebih memperhatikan konsumen (*consumer facing*) meskipun pada beberapa restoran masih memfokuskan pada internal perusahaan (*inward facing*). Perusahaan ini melayani berbagai selera konsumen yang berasal dari beberapa suku dan gaya hidup sehingga upaya komunikasi dan pelayanan kepada penginap atau pengunjung lebih diutamakan yang mana untuk itu mereka akan menjalin dengan berbagai pemasok bahan makanan daripada

hanya mengkhususkan pemasok tertentu.

Berbagai cara untuk menerapkan integrasi *supply chain* sudah perusahaan lakukan meskipun belum sempurna. Beberapa hal yang perusahaan lebih tekanan dalam melakukan integrasi kepada pemasok-konsumen adalah koordinasi informasi frekuensi pengiriman, penggunaan peralatan logistik yang mendukung koordinasi keduanya dan kesepakatan atas penunjukan pihak ketiga sebagai agen atau penyalur.

Pola integrasi mempengaruhi performa perusahaan. Semakin perusahaan melakukan integrasi kepada pemasok dan konsumen maka performa semakin meningkat baik perusahaan tersebut memperoleh kepercayaan atau komitmen dari pemasok maupun loyalitas konsumen.

Dalam menghadapi persaingan yang lebih ketat perusahaan lokal seperti divisi *food and beverage* di hotel-hotel dan restoran kelas menengah harus berupaya meningkatkan koordinasi dengan pemasok dan komunikasi yang lebih intensif dengan konsumen.

Penelitian ini mempunyai beberapa kelemahan yaitu keterbatasan sampel sehingga harus digunakan alat analisis non-parametrik. Penelitian selanjutnya sebaiknya menambah sampel sehingga bisa diolah dengan analisis parametrik. Asumsi penelitian seperti distribusi normal semestinya menjadi perhatian penelitian lanjutan.

Topik penelitian selanjutnya dalam bidang ini masih terbuka. Obyek penelitian bisa diperluas tidak hanya perusahaan penyedia jasa makanan

namun juga perusahaan jasa lain seperti retail, telekomunikasi dan transportasi. Topik penelitian juga bisa diperluas dengan melakukan komparasi sejauhmana pola integrasi antara perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa serta bagaimana dampaknya terhadap performa perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barratt, Mark, 2004. Understanding the Meaning of Collaboration in the *Supply Chain Management*, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. (9), No.1, 30-42.
- Cadilhon, Jean Joseph et all, 2003. Modeling Vegetable Marketing Systems in South East Asia: Phenomenological Insights from Vietnam, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol (8), No 5, 427-441
- Christine E, Storer et all, 2003. Exploration of Customer Horizons to Measure Understanding of Net chains Supply chain Management, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. (8), No. 5, 455-466
- Cousineau et all, 2004. Supplier Source Integration in a Large Manufacturing Company, *Supply Chain Management Journal Vol (9)*, No 1, 110-117.
- Felix, Jebarus, 2000. *Supply Chain Management: Penerapannya dalam Perusahaan Farmasi di Indonesia*, *Usahawan*, No 10, Th XXI Oktober.
- Frohlich, Markam T & Westbrook, Roy, 2001. Arch of Integration: an

- International Study of *Supply Chain Strategies*, *Journal of Operation Management*, Vol (19), No. 3, 185-200.
- Gargeya, Vidyaranya B & Jin, Su, 2004. Strategic Sourcing and Supplier Selection: A Review of Survey Based Empirical Research, *Abstract Number 002-0392, On POM An 15<sup>th</sup> Annual POM Conference*, Cancun, Mexico, www.uncg.edu, di-download tgl 29 Oktober 2004
- Gatorna, J. L & Walters, D. W, 1996. *Managing the Supply Chain: A Strategic Perspective*, McMillan Business.
- Heizer, Jay & Render, Barry, 2001. *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*, Edisi Pertama, Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Hidayat, Ian, 1998. Menuju Kebijakan Bisnis Pertokoan dan Pusat Perbelanjaan yang Lestari di Indonesia, *Makalah dalam Seminar Manajemen Logistik & Distribusi Nasional*, Studio Manajemen Teknik Industri ITB.
- Hill, Craig. A, & Scudder, Gary. D, 2002. The Use of Electronic Data Interchange for *Supply chain* Coordination in the Food Industry, *Journal of Operation Management*, Vol (20), 375-387.
- Indrajit, Richardus & Djokopranoto, Richardus, 2002. *Konsep Manajemen Supply Chain*, Edisi Pertama, Jakarta: PT. Grasindo.
- James, Mark et all, 2004. E-Distribution: Internet-Based Management of a Merchandiser *Supply Chain Management: Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. (9), No 1, 7-15
- Jon, Philips. C & Peterson, Christopher, 2004. *Segmentation and Differentiation of Agri-food Niche Markets: Example from the Literature*, www.msu.com, di-download tgl 27 Oktober 2004.
- Lajara, Bartholomew. M & Lillo, Francisco. G, 2004. SMEs and Supplier Alliances Use: An Empirical Analysis, *Supply Chain Management An International Journal*, Vol (9), No.1, 71-85, www.emeraldeinsight.com, di-download tgl 30 Oktober 2004
- Landeghem, V. Hendrik & Maele, V. Hendrik, 2002. Robust Planning a New Paradigm for Demand Chain Planning, *Journal of Operations Management*, Vol. (20), No. 3, 769-783
- Larsen, Skjot & Bagchi, Prabir, 2002. *Challenges of Integration In Supply chain Network: An European Case Study*, Aces Working Paper Series, www.american.edu, di-download tgl 28 Oktober 2004.
- Mattsson, Lars-Gunnar, 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, 416-426
- Narasimhan, Ram & Ajay, Das, 2001. The Impact of Purchasing Integration and Practices on Manufacturing Performance, *Journal of Operation Management*, Vol (19), No 2, 593-609.

Stevenson, William. J, 2002. *Operation Management*, seventh Edition, New York: McGraw-Hill.

Stock, James. R & Lambert, Douglas, 2001. *Strategic Logistic Management*, fourth Edition, New York: McGraw-Hill.