

# JURNAL ILMU EKONOMI (JOURNAL OF ECONOMICS)

Model Pengukuran Potensi Ekonomi dan Kemandirian Daerah/ Kota Di Jawa Tengah	Zainuri
Peran Infrastruktur Dasar dalam Pembentukan Struktur Wilayah dan Kesejahteraan Masyarakat Di Kota Tarakan	Jafar Sidik Salim
Penyusunan Data Base Pertanian Untuk Penentuan Produk Unggulan Daerah Kabupaten Banyuwangi	Moh. Saleh
Beberapa Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Wisatawan Domestik Yang Berkunjung Ke Obyek Wisata Alam Di Jawa Timur	R. Andi Sularso
Analisis Efisiensi Usaha Tani Kacang Tanah Di Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi (Musim Tanam 2010)	R. Alamsyah Sutantio
Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Struktur Modal Perusahaan Properti Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia	Ana Mufidah
Struktur Ketenagakerjaan dan Partisipasi Angkatan Kerja Pedesaan Di Indonesia	Leo Mundi Prasetyo
Analisis Strategi Integrasi Upstream dan Downstream Supply Chain Management Terhadap Kinerja Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur	Handriyono
Pergeseran Komoditas Basis Sub Sektor Tanaman Pangan Di Kabupaten Jember	Aisah Jumiati
Analisis Optimalisasi Kontribusi Margin Berdasarkan Kombinasi Produksi Pada Pengolahan Makanan Di Pulau Bunyu	Widyastuti Cahyaningrum
Pengembangan Prototipe Asesmen Portofolio Berbasis Kompetensi Pada Siswa Kejuruan Di Kota Madya Surabaya	Nur Anim Jauhariyah
Pengaruh Motivasi dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan dan Keluarga Berencana Kabupaten Jember	Liosten Riana Roosida Uly Tampubolon
Perspektif Pengembangan Model Agropolitan Di Kabupaten Banyuwangi	Rafael Purtomo S
Pemetaan Tempat Relokasi PKL Berdasarkan Model Area Perdagangan dan Logit sebagai Win-win Solution Pemerintah Daerah dan PKL	Duwi Yunitasari

# Jurnal Ilmu Ekonomi

ISSN 1907-2643

Volume 6 Nomor 1, Januari 2011

**Penanggung Jawab :**

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember

**Pemimpin Redaksi / Ketua Penyunting :**

Drs. H. Sonny Sumarsono, MM

**Penyunting Ahli:**

Dr. M. Fathorrozy, SE, MSi

Dr. I Wayan Subagiarta, SE, MSi

Dr. Rafael Purতোমো Somadji, SE, MSi

Dr. Lilis Yuliati, SE, MSi

Drs. Moh. Adenan, MM

**Pelaksana Teknis :**

Biben Iswayudi, A.Md,

Untung Slamet

Moch. Cholili, SE

**Alamat Redaksi Sekretariat/Redaksi :**

Jurusan IESP Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Jl. Kalimantan No. 37 Kampus Tegalboto

Telp. (0331) 337990, Fax (0331) 332150 Jember 68121

E-mail : [iesp\\_feunej@yahoo.com](mailto:iesp_feunej@yahoo.com)

Jurnal Ilmu Ekonomi (JIE) diterbitkan oleh Jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan (IESP) Fakultas Ekonomi Universitas Jember, sebagai media profesi ilmiah, penyebaran informasi dan forum pembahasan masalah-masalah Teori Ekonomi dan Pembangunan Ekonomi

Terbit 3 (tiga) kali setahun, setiap Januari, Mei, dan September. Penyunting JIE menerima tulisan yang belum pernah dimuat media lain berupa hasil penelitian, ulasan atas suatu permasalahan Teori Ekonomi dan Pembangunan Ekonomi atau gagasan orisinal dengan substansi pokok terkait dengan upaya untuk memajukan pembangunan ekonomi serta kesejahteraan masyarakat.

# Jurnal Ilmu Ekonomi

VOLUME 6 NOMOR 1 JANUARI 2011

## DAFTAR ISI

<b>Model Pengukuran Potensi Ekonomi dan Kemandirian Daerah/Kota Di Jawa Tengah</b> <i>Zainuri</i>	1 - 12
<b>Peran Infrastruktur Dasar dalam Pembentukan Struktur Wilayah dan Kesejahteraan Masyarakat Di Kota Taraka</b> <i>Jafar Sidik Salim</i>	13 - 21
<b>Penyusunan Data Base Pertanian Untuk Penentuan Produk Unggulan Daerah Kabupaten Banyuwangi</b> <i>Moh. Saleh</i>	23 - 38
<b>Beberapa Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Wisatawan Domestik Yang Berkunjung Ke Obyek Wisata Alam Di Jawa Timur</b> <i>R. Andi Sularso</i>	39 - 50
<b>Analisis Efisiensi Usaha Tani Kacang Tanah Di Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi (Musim Tanam 2010)</b> <i>R. Alamsyah Sutantio</i>	51 - 64
<b>Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Struktur Modal Perusahaan Properti Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia</b> <i>Ana Mufidah</i>	65 - 76
<b>Struktur Ketenagakerjaan dan Partisipasi Angkatan Kerja Pedesaan Di Indonesia</b> <i>Leo Mudi Prasetyo</i>	77- 86
<b>Analisis Strategi Integrasi Upstream Dan Downstream Supply Chain Management Terhadap Kinerja Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur</b> <i>Hendriyono</i>	87 - 98
<b>Pergeseran Komoditas Basis Sub Sektor Tanaman Pangan Di Kabupaten Jember</b> <i>Aisyah Jumiaty</i>	99 -106

## ANALISIS STRATEGI INTEGRASI UPSTREAM DAN DOWNSTREAM SUPPLY CHAIN MANAGEMENT TEHADAP KINERJA PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI JAWA TIMUR

Handriyono

Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Jurusan Manajemen  
Jl. Kalimantan No.37 Jember Telp. 0331-337990/HP.

### Abstract

*Increasing and tight competition along with the high customer demand coupled with its variation have made company to be aware of not stock piling their inventory in the warehouse. Company is required to be more subtle in integrating the flow of information and goods from its supplier, manufacturer, distributor, outlet, and the consumers which all are known as supply chain management (SCM). Currently, SCM has become the primary concern of every company to improve its operating performance. The changing of competition paradigm, which was initially between companies, now has moved to between chains. Apart from that, the sophisticated support from information technology has forced company to cleverly apply SCM in order not only to defend its existence but also to become strategic assets leading to improvement of the company's operating performance. This study is aimed at investigating the integration strategy of suppliers and customers using a sample of 24 (twenty four) cosmetic companies in East Java Province. After the identification of sample and conducting a factor analysis, it is found that there are five different strategies typology and in which each of them is characterized by different arc of integration which represents the trend of cooperation of more than suppliers or customers or both of them.*

**Key words:** *Supply Chain integration, arch of integration*

### 1. Pendahuluan

Perusahaan manufaktur yang dalam kegiatan produksinya menghasilkan barang/produk, secara fisik produk tersebut disamping harus terlihat bagus, tetapi juga cara pelayanan yang diberikan kepada pelanggan juga perlu diperhatikan, yaitu pelanggan harus puas dan tetap menjalin hubungan dengan perusahaan yang bersangkutan. Disamping itu hubungan dengan pemasok merupakan hal yang tak kalah pentingnya bagi perusahaan karena menawarkan banyak kesempatan untuk meningkatkan keunggulan dalam bersaing (*competitive advantage*) baik dalam hal pengurangan biaya atau peningkatan kualitas, sehingga efisiensi dan efektivitas biaya yang dikeluarkan dalam memproduksi atau menjual barang menjadi penting agar barang dapat dijual dengan harga murah

Perusahaan harus mampu mengidentifikasi distributor yang dapat memberikan nilai bagi produk mereka. Manufaktur dan *retailer* harus memandang pihak yang lain sebagai *partner* yang sederajat, supaya masing-masing pihak merasa sama-sama memiliki keuntungan dari hubungan tersebut (Kumar, 1996), sehingga hubungan sebagai

*partner* mensyaratkan adanya rasa percaya (*trust*) kepada *partner*, bisa bekerjasama untuk meningkatkan nilai produk tersebut dan dapat menawarkan produk dengan harga bersaing.

Kinerja perusahaan secara umum yang mempunyai tingkat kepercayaan tinggi kepada produsen secara signifikan lebih baik dibandingkan perusahaan yang mempunyai tingkat kepercayaan yang rendah kepada produsen. Hubungan yang baik dengan distributor yang dicerminkan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi dapat meningkatkan nilai produk, sehingga produk tersebut mempunyai keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Sebagaimana yang disampaikan oleh (Stuart, 1997, dalam Keith Goffin, *et al*, 2006) yang menyatakan komunikasi yang terbuka penting untuk kerjasama yang berhasil, yang mencakup *sharing* bukan hanya rencana produksi dan data pengendalian saja tetapi juga informasi inovasi produk, komunikasi yang sering dan mengcover isu-isu strategis.

La Londe dan Gunter (2004) menjelaskan bahwa *sharing* informasi dan koordinasi arus fisik dapat mengarahkan pada pencapaian kinerja *supply chain*. Oleh karena itu kunci dari peningkatan kinerja perusahaan terletak pada kemampuan perusahaan dalam bekerja sama dengan para mitra bisnisnya, dimana pengintegrasian secara optimal antara proses-proses para mitra bisnisnya tidak sekedar meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kualitas internal saja, namun lebih jauh lagi menciptakan suatu keunggulan bersaing atau *competitive advantage* tertentu bagi perusahaan (Indrajit dan Djokopranoto, 2002, dalam Raymond T, 2003).

Menurut Saunders (1997); Trent dan Monezka (1998), menunjukkan bahwa terdapat dua bentuk hubungan integrasi yang biasanya dikembangkan perusahaan manufaktur. Tipe integrasi *pertama* mencakup pengintegrasian dan pengkoordinasian ke depan (*forward*) arus fisik pengiriman antara suplier, pabrikan dan pelanggan, tipe integrasi yang *kedua* mencakup koordinasi teknologi informasi ke belakang (*backward*) dan arus data dari pelanggan ke para suplier (Martin 1992; Trent dan Monezka 1998).

Berbagai bukti temuan empirik menunjukkan bahwa semakin tinggi level integrasi dengan *supplier* dan pelanggan dalam *supply chain* akan semakin besar potensi keuntungannya (Stevens 1989; Lee *et al*, 1997; Metters, 1997; Narasimhan and Jayaram, 1998; Lummus *et al*, 1998; Anderson and Katz, 1998; Hines *et al*, 1998; Johnson, 1999). Hale (1999) menunjukkan bahwa perusahaan yang secara tradisional telah distruktur sebagai bisnis *independent* akan meningkatkan konfigurasi operasi dalam suatu dasar pembagian. Selanjutnya pabrikan atau perusahaan manufaktur dengan busur integrasi *supply chain* paling luas harus memiliki level peningkatan kinerja tertinggi

Penelitian ini akan mengkaji lebih lanjut konsistensi bahwa derajat integrasi yang paling luas baik dengan pelanggan maupun dengan *supplier* mempunyai hubungan paling kuat dengan peningkatan kinerja. Yang menjadi topik bahasan penelitian ini adalah untuk menemukan kembali bagaimana hubungan antara derajat integrasi/tipologi integrasi SC baik pengkoordinasian ke depan (*upstream*) yaitu dari pemasok (*supplier*) dan pengkoordinasian ke belakang (*downstream*) yaitu pada pelanggan (*customers*) dan kinerja pada perusahaan manufaktur.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian *explanatory* yang mencoba menjelaskan bahwa Tipologi Integrasi dapat membedakan kinerja perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan kosmetik di Provinsi Jawa Timur, sedangkan yang menjadi target adalah seluruh perusahaan kosmetik yang tergabung dalam Perkosmi di Provinsi Jawa Timur, dan telah terdaftar di Badan Pengawasan Obat dan Makanan Republik

Indonesia ( Badan POM RI ) sampai dengan Tahun 2006. Unit analisis dalam penelitian adalah tingkat perusahaan (kosmetik) secara individu.

Teknik pengambilan sampel Penelitian ini digunakan metode sensus atau *complete enumeration*, karena populasi penelitian adalah terbatas (*finite*) yaitu anggota atau elemen populasi hanya sejumlah 24 perusahaan kosmetik,

Keseluruhan variabel diukur dengan skala *Likert*. Rentang skala yang digunakan adalah angka. Angka 1 menunjukkan "sangat tidak setuju", angka 2 menunjukkan "tidak setuju", angka 3 menunjukkan "ragu-ragu atau netral", angka 4 menunjukkan "setuju", dan angka 5 menunjukkan "sangat setuju."

Alat analisis yang digunakan di dalam penelitian ini dilakukan dalam 3 tahap, yaitu: *tahap pertama* untuk menjawab tujuan pertama dilakukan dengan menggunakan Analisis Faktor, kemudian tahap kedua untuk memastikan bahwa hasil pengelompokan untuk integrasi *supply chain* dengan prosedur kuartil diklasifikasikan secara benar maka dilakukan dengan menggunakan analisis Diskriminan, selanjutnya *tahap ketiga* untuk menjawab tujuan yang kedua dilakukan dengan menggunakan *Analisis Of Variance (ANOVA)* dengan bantuan perhitungan melalui program *SPSS*.

### 3. Hasil Analisis dan Pembahasan

#### 3.1 Analisis Data Penelitian

Berdasarkan hasil analisis faktor, hasil analisis dapat ditunjukkan tabel 1.

Tabel 1. Factor Analysis of Integrative Activities and Reliabilities

Supplier Factor 1	Integrative 8 Activity	Customers Factor 1
<b>Factor Loadings</b>		<b>Factor Loadings</b>
0,825	Access to planning system	0,616
0,826	Sharing production plans	0,815
0,656	Join EDI access/networks	0,533
0,726	Knowledge inventory mix levels	0,409
0,774	Packaging customization	0,781
0,673	Delivery frequencies	0,252
0,514	Common logistical equipment containers	0,295
0,586	Common use of third- party logistics	0,490
Factor analytic and reliability statistics		
0,649	Kaiser-Meyer-Olkin adequacy	0,560
86,589	Barleti test of sphericity	45,802
0,000	Significance	0,018
3,983	Eigenvalue	2,495
49,783	Percent of variation	31,192
0,851	Cronbach's alpha	0,662

Sumber : data sekunder diolah, 2010.

Dari 8 aktivitas yang dianalisis ternyata hasil ekstraksi komputer masing-masing variabel (*supplier* dan *customers*) menjadi satu faktor, dimana kesemua variabel *upstream* mempunyai *loading factor* lebih besar dari 0,5 dan dengan nilai *eigen value* > 1, mengindikasikan bahwa faktor tersebut mampu menjelaskan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam aktivitas integrasi SC sebesar 49,78 %, sedangkan sisanya 50,22 % dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model. Sedangkan untuk variabel *downstream* mempunyai *loading factor* antara 0,252 sampai dengan 0,815, mengindikasikan bahwa faktor tersebut mampu menjelaskan faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam aktivitas integrasi SC sebesar 31,192 %, sedangkan sisanya 68,808 % dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model.

Disisi lain untuk variabel terikat Kinerja hasil perhitungan dengan teknik *Principal Component Analysis (PCA)* terhadap 3 perspektif *BSC* menghasilkan satu faktor dimana semua variabel tersebut mempunyai *loading factor* lebih besar dari 0,5 dan dengan nilai persentase kumulatif 71,480%. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini mampu menjelaskan faktor-faktor 3 perspektif *BSC* sebesar 71,480%, sedangkan sisanya 28,52% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model. Analisis faktor 3 persepektif Kinerja dalam *Balanced Scorecard* ditunjukkan tabel 2.

**Tabel 2. Analisis Faktor 3 Perspektif Kinerja dalam *Balanced Scorecard***

3 Perspektif BSC	Loading Factor	Eigen Value	% of Variance	% Cumulative	Penamaan Faktor	Faktor Nama
Perspektif Keuangan	0,832	2,144	71,480	71,480	KN	Kinerja Perusahaan Kosmetik
Perspektif Pelanggan	0,852					
Perspektif Proses Bisnis Internal	0,852					

Sumber : data sekunder diolah, 2010.

Berdasarkan analisis faktor dan perhitungan penentuan tipologi integrasi didapat nilai skor faktor baik sisi *upstream* maupun sisi *downstream*, serta pengelompokan Tipologi Integrasi dari masing-masing perusahaan, sebagaimana Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Nama Perusahaan, Skor Faktor dan Tipologi Integrasi

No	Nama Perusahaan	Skor Faktor		Tipologi Integrasi
		Upstream	Downstream	
1	A	-1,26032	-1,08420	Inward Facing (IF)
2	B	-1,74271	-,53343	Inward Facing
3	C	-1,40291	-,88822	Inward Facing
4	D	-,62557	-,50145	IF skewed to customer
5	E	,63572	1,02035	Outward Facing
6	F	,02898	,46533	Periphery Facing
7	G	-1,45005	-,75661	Inward Facing
8	H	-1,41151	-2,54729	Inward Facing
9	I	,27559	,00322	Periphery Facing
10	J	-,63149	-,28589	IF skewed to customer
11	K	1,30005	1,40982	Outward Facing
12	L	-,52625	-,01091	IF skewed to customer
13	M	-,24227	-,49085	Periphery Facing
14	N	-,31537	-,92165	IF skewed to supplier
15	O	-,13274	-,73979	IF skewed to supplier
16	P	,81234	,71369	Outward Facing
17	Q	,79927	1,04364	Outward Facing
18	R	,49659	-,11262	Periphery Facing
19	S	1,13584	1,23781	Outward Facing
20	T	1,14913	,59816	Outward Facing
21	U	1,86631	1,95946	Outward Facing
22	V	,89644	,71510	Outward Facing
23	W	,61707	,39098	Periphery Facing
24	X	-,27213	-,68465	IF skewed to supplier

Sumber : data sekunder diolah, 2010.

Berdasarkan gambar 1, nampak pembagian busur integrasi dapat dikelompokkan ke dalam 5 tipologi integrasi sebagai berikut :

- Tipe 1 : Kelompok K<sub>3</sub> dan K<sub>4</sub> dinamakan *Inward Facing (IF)*
- Tipe 2 : Kelompok K<sub>3</sub> dan K<sub>5</sub> dinamakan *IF skewed to customer*
- Tipe 3 : Kelompok K<sub>2</sub> dan K<sub>4</sub> dinamakan *IF skewed to supplier*
- Tipe 4 : Kelompok K<sub>2</sub> dan K<sub>5</sub> dinamakan *Periphery Facing*
- Tipe 5 : Kelompok K<sub>1</sub> dan K<sub>6</sub> dinamakan *Outward Facing*

Pengelompokan masing-masing tipologi integrasi ditunjukkan tabel 4.

Tabel 4. Kelompok Tipologi Integrasi

Tipe	Tipologi Integrasi	Jumlah Perusahaan	%
1	Inward Facing	5	20,83
2	Inward Facing skewed to customer	3	12,5
3	Inward Facing skewed to supplier	3	12,5
4	Periphery Facing	5	20,83
5	Outward Facing	8	33,33
	Total	24	100

Sumber : data sekunder diolah, 2010.



Berdasarkan Tabel 4 mengindikasikan bahwa ke 16 aktivitas integrasi dapat membedakan dengan baik terhadap kelima kelompok tipologi integrasinya, dengan sebaran untuk *inward facing* sejumlah 5 perusahaan atau 20,83 %, *Inward Facing skewed to customer* sejumlah 3 perusahaan atau 12,5 %, *Inward Facing skewed to supplier* sejumlah 3 perusahaan atau 12,5 %, *periphery facing* sejumlah 5 perusahaan atau 20,83 %, dan *outward facing* sejumlah 8 perusahaan atau 33,3 %.

Dibawah ini Tabel 5 menunjukkan Analisis Diskriminan mengkonfirmasi bahwa 100 % dari responden terklasifikasi dengan benar. Hal ini mengindikasikan bahwa ke 16 aktivitas integrative dapat membedakan dengan sangat baik diantara 5 kelompok tipologi integrasi. Berikut Tabel 5 hasil klasifikasi dari analisis diskriminan apabila dilakukan pengecekan dengan prosedur kuartil.

**Tabel 5. Hasil Klasifikasi Analisis Diskriminan**

Classification Results<sup>a</sup>

Original	Count	integrasi	Predicted Group Membership					Total
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
	1,00	1,00	5	0	0	0	0	5
	2,00	2,00	0	3	0	0	0	3
	3,00	3,00	0	0	5	0	0	5
	4,00	4,00	0	0	0	3	0	3
	5,00	5,00	0	0	0	0	8	8
	%	1,00	100,0	,0	,0	,0	,0	100,0
		2,00	,0	100,0	,0	,0	,0	100,0
		3,00	,0	,0	100,0	,0	,0	100,0
		4,00	,0	,0	,0	100,0	,0	100,0
		5,00	,0	,0	,0	,0	100,0	100,0

a. 100,0% of original grouped cases correctly classified.

Sumber : data sekunder diolah, 2010.

Untuk mengetahui dependensi atau untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan antara tipologi integrasi *SCM* dengan kinerja perusahaan, maka langkah yang dilakukan adalah dengan mengadakan uji dependensi dengan menggunakan *Analisis of Variance (ANOVA)*. Berikut ringkasan hasil *analisis of variance* yang dapat ditunjukkan pada Tabel 6

**Tabel 6 .Analisis Of Variance (ANOVA)**

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Bisnis	Between Groups	2,778	4	,694	,652	,632
	Within Groups	20,222	19	1,064		
	Total	23,000	23			
Pelanggan	Between Groups	6,943	4	1,736	2,054	,127
	Within Groups	16,057	19	,845		
	Total	23,000	23			
Keuangan	Between Groups	8,771	4	2,193	2,928	,048
	Within Groups	14,229	19	,749		
	Total	23,000	23			

Sumber : data sekunder diolah

Berdasarkan Tabel 6 nampak perspektif keuangan menunjukkan nilai yang signifikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,048, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal menunjukkan nilai yang tidak signifikan dengan nilai sebesar 0,127 dan 0,632. Artinya bahwa tipologi integrasi yang terbentuk membedakan kinerja perusahaan apabila dilihat dari sudut pandang perspektif keuangan saja, sedangkan kedua perspektif yaitu perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal tidak membedakan kinerja perusahaan.

Pembahasan Hasil Penelitian

### 3.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan Analisis Faktor pada Tabel 6, nilai *eigen value* variabel *upstream* mempunyai nilai yang terbesar yaitu 3,983 dibandingkan dengan *eigen value* variabel *downstream* dengan nilai 2,495. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan kerja sama antara perusahaan dengan para pemasoknya lebih menjadi pertimbangan paling utama dibandingkan dengan hubungan perusahaan dengan *customernya*, dalam artian bukan berarti hubungan dengan *customers* tidak penting. *Loading factor* dari variabel *upstream* dan *downstream* pada aktivitas akses pada sistem perencanaan dan berbagi dalam rencana produksi adalah yang terbesar dibandingkan dengan aktivitas lainnya.

Hasil ini mengindikasikan bahwa pentingnya kerjasama antara perusahaan dengan *supplier* dan *customers* dalam membuat sistem perencanaan baik yang menyangkut perencanaan produk, maupun perencanaan produksi. Hal ini dimungkinkan karena dalam perencanaan strategi *SCM* diperlukan beberapa sumber-sumber pengambilan keputusan. Unsur-unsur pembuatan strategi *SCM* menurut Sislian dan Satir (2000) ada 5 faktor yaitu: faktor pertama yang harus dipertimbangkan adalah kemampuan perusahaan untuk dapat unggul dalam bersaing (*competitive advantage*). Secara umum keunggulan bersaing menurut Porter (1993) dapat diperoleh dari :

- a) Diferensiasi, yaitu berusaha menciptakan/membuat produk yang unik berbeda atau minimal lebih baik dari produk yang sudah ada;
- b) Kepeleporan biaya, yaitu berusaha meminimalkan biaya tetapi tanpa mengurangi nilai atau kualitas produk. Hal ini dapat dilakukan dengan inovasi proses, mendesain produk dengan benar, mengurangi biaya manufaktur;
- c) Respon yang cepat, ditandai dengan sifat fleksibel, reliabel, cepat tanggap terhadap perubahan-perubahan.

Faktor kedua yang harus dipertimbangkan dalam pembuatan strategi adalah fleksibilitas permintaan (*demand flexibility*) yang harus dipenuhi di setiap kegiatan. Pengukuran terhadap fleksibilitas permintaan dapat dilihat dari ketepatan pengantaran, peramalan permintaan yang tepat dan sebagainya. Sedangkan faktor yang lain adalah kapabilitas proses, kematangan proses dan resiko strategi.

Disisi lain Tabel 2 menunjukkan pada variabel kinerja terdapat 3 perspektif variabel terikat kinerja dengan nilai *eigen value* sebesar 2,144 dan mampu menjelaskan keragaman sebesar 71,480 terhadap varian total. Sedangkan faktor *loading* dari ketiga perspektif variabel kinerja ini mempunyai nilai sebesar 0,832 untuk perspektif keuangan, 0,852 untuk perspektif pelanggan, dan 0,852 untuk perspektif proses bisnis internal. Dari ketiga faktor *loading* tersebut variabel perspektif proses bisnis internal dan perspektif pelanggan menempati ranking tertinggi bila dibandingkan dengan perspektif lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam perspektif ini akan menjadi pertimbangan yang paling penting dalam pencapaian kinerja perusahaan. Sehingga memungkinkan manajer untuk

mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk mereka telah sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan oleh pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh orang lain atau konsultan dari luar.

Faktor *loading* dari perspektif keuangan menempati ranking terakhir bila dibandingkan dengan perspektif lainnya yaitu 0,832. Hal ini mengindikasikan bahwa perspektif keuangan menjadi pertimbangan yang penting juga dalam pencapaian kinerja perusahaan, yaitu pada perspektif ini akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Dengan menelusuri serangkaian aktivitas penciptaan nilai tambah melalui serangkaian indikator-indikator yang telah ditetapkan perusahaan.

Faktor *loading* dari perspektif pelanggan menempati ranking yang sama dengan perspektif proses bisnis internal yaitu 0,852. Hal ini mengindikasikan bahwa perspektif pelanggan juga menjadi pertimbangan yang penting dalam pencapaian kinerja perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat itu kinerja keuangan menunjukkan terlihat baik, karena perspektif pelanggan ini merupakan *leading indicator*, artinya jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Kepuasan konsumen tidak hanya diperoleh pada saat mendapatkan suatu barang yang dibelinya, tetapi pelayanan yang diberikan juga akan mempengaruhi kepuasan konsumen. Pelayanan pelanggan bila dilakukan dengan efektif dapat menimbulkan perubahan yang signifikan dalam menciptakan permintaan dan mempertahankan kesetiaan pelanggan. Oleh karena itu pelayanan pelanggan memegang peranan yang sangat penting di dalam memelihara loyalitas pelanggan, sehingga harus diencanaikan dengan sangat hati-hati dan diberikan secara berkesinambungan pada konsumen dengan tingkat loyalitas yang tinggi. Oleh karena itu penting sekali untuk selalu menjaga hubungan yang baik dengan konsumen dan selalu menjaga kepuasan konsumen.

### 3.2.1 Analisis Diskriminan

Analisis diskriminan dilakukan untuk menjamin bahwa kelima kelompok diklasifikasikan secara benar untuk integrasi *supply chain*. Keenambelas aktivitas integrasi (8 untuk *suppliers* dan 8 untuk *customers*) dimasukkan sebagai variabel *independent* anggota group yaitu *inward facing*, *inward facing skewed to customer*, *inward facing skewed to supplier*, *periphery facing*, dan *outward facing* sebagai variabel *dependent*.

Hasil analisis diskriminan pada Tabel 5 mengkonfirmasi 100 % dari responden terklasifikasi dengan benar. Hal ini mengindikasikan bahwa ke 16 aktivitas integrasi dapat membedakan dengan sangat baik diantara 5 kelompok. Hal ini mengindikasikan prosentasenya relatif tinggi dari kasus klasifikasi yang secara benar didukung validitas kelompok dimana responden ditempatkan. Sedangkan operasionalisasi area integrasi sebagai mana pada gambar1 seuruhnyadikelompokkan/diklasifikasikan sangat akurat (100%)

### 3.2.2 Analisis of Variance (ANOVA)

Kelima area tipologi integrasi yaitu *inward facing*, *inward facing skewed to customer*, *inward facing skewed to supplier*, *periphery facing*, dan *outward facing* dievaluasi dengan *Analisis of variance (Anova)* untuk melihat signifikansi perbedaannya

dengan kinerja. Dalam analisis ini tidak menganalisa hubungan kausal atau hubungan sebab akibat (hubungan antar variabel) antara tipologi integrasi dengan ketiga perspektif kinerja. Tabel 5.6 menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antar kelima tipologi integrasi SC dengan salah satu perspektif kinerja yaitu perspektif keuangan, sedangkan kedua perspektif yaitu perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal ditemukan tidak signifikan. Temuan ini memberikan bukti yang tidak sama atas temuan peneliti lain yang mengatakan bahwa tipologi integrasi *upstream* dan *downstream* dalam *supply chain management (SCM)* kinerjanya berbeda (Markham T Frolich dan Roy Westbrook, 2001; Stevens, 1989; Lee and Billington, 1992; Hammel dan Kopezak, 1993; Armistead dan Mapes, 1993; Lee *et al*, 1997; Metters, 1997; Nerasimhan dan Jayaram, 1998; Lummus, 1998; Tan *et al*, 1998; Johnson, 1999). Walaupun dalam penelitian ini temuan yang diperoleh ada yang tidak signifikan terhadap kinerja, atau dengan kata lain temuan ini menghasilkan temuan yang berbeda dengan hasil temuan peneliti lain, hasil temuan ini cukup menarik untuk dibahas karena ada hasil temuan yang berbeda dan termasuk salah satu temuan yang original dalam penelitian ini.

Hal ini menunjukkan bahwa integrasi bagi perusahaan di Indonesia khususnya pada perusahaan kosmetik membedakan kinerja perusahaan yang bersangkutan, khususnya kinerja perspektif keuangan. Hal ini didasarkan pada beberapa alasan yaitu:

- 1) Sebaran tipologi integrasi banyak mengelompok pada 3 (tiga) tipologi yaitu *inward facing*, *periphery facing* dan *outward facing* (Tabel 5.4)
- 2) Tingkat variabilitas atau perbedaan dari kinerja berdasarkan data jawaban responden tidak tinggi dimana hasil jawaban hampir sama, sehingga memungkinkan tidak adanya perbedaan
- 3) Penelitian ini dilakukan pada industri yang homogen yaitu pada industri kosmetik saja, sehingga penelitian ini hanya menggambarkan data dari perusahaan yang sejenis yang cenderung karakteristiknya hampir sama. Kekhususan sektor yang sama ini memungkinkan menghasilkan pandangan atau hasil yang berbeda. Sebagaimana yang dikatakan oleh Markham T Frolich dan Roy Westbrook, (2001) bahwa terdapat karakteristik tertentu dalam *supply chain* yang tidak dapat diterapkan pada sektor lain, kekhususan sektor penelitian busur integrasi dan hubungannya dengan peningkatan kinerja akan berpotensi menghasilkan pandangan yang berbeda. *Keempat* mengapa ketiga perspektif kinerja ditemukan hanya satu yang signifikan, dimana kinerja untuk perspektif keuangan bersifat signifikan sedangkan kedua perspektif yang lain yaitu perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal bersifat tidak signifikan. Hal ini dimungkinkan karena kinerja pada perspektif keuangan perusahaan yang diteliti mempunyai perbedaan asset yang dimiliki, dengan kategori perusahaan berskala besar, dan menengah. Sehingga perusahaan dengan asset yang besar dalam memaksimalkan kinerjanya akan sangat berbeda dengan perusahaan yang mempunyai asset yang terbatas dalam memaksimalkan kinerjanya.

Hasil temuan ini didukung oleh pendapat Schmenner dan Swink's (1998) dengan teorinya "*Performance Frontiers*", menunjukkan pandangan bahwa setiap pabrikan (*manufacturer*) memiliki batasan operasi berdasarkan batasan asset yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang maksimum, hal ini sangat mendukung temuan penelitian ini. Sedangkan pada sisi lain yaitu kinerja pada perspektif pelanggan ditemukan tidak signifikan. Hal ini dimungkinkan karena dalam penelitian ini sisi *downstream* (pelanggan/*customers*) yang diteliti adalah pada distributor, jadi tidak langsung pada pelanggan (*customers*) akhir, sehingga jawaban yang diberikan hanya berdasarkan persepsi atau pendapat dari perusahaan saja, yang kemungkinan dapat

menghasilkan jawaban yang tidak mewakili pandangan konsumen akhir. Hasil ini bertolak belakang dengan teori yang dikemukakan oleh Heizer dan Render (2001) tentang definisi manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) yaitu mengatakan manajemen rantai pasokan atau *Supply-Chain Management (SCM)* ini merupakan pengelolaan kegiatan-kegiatan dalam rangka memperoleh bahan mentah, mentransformasikan bahan mentah tersebut menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan mengirimkan produk tersebut ke konsumen melalui sistem distribusi. Kegiatan-kegiatan ini mencakup fungsi pembelian tradisional ditambah kegiatan-kegiatan lainnya yang penting bagi hubungan antara pemasok dengan distributor. Intinya *SCM* mengutamakan arus barang antar perusahaan, mulai dari awal kegiatan sampai produk akhir, sedangkan orientasinya atas dasar kerja sama dan mengusahakan hubungan serta koordinasi antar proses dari perusahaan mitra, guna menunjang kegiatan proses sampai ketangan konsumen akhir.

Perspektif yang ketiga yaitu perspektif proses bisnis internal ditemukan tidak signifikan, hal ini dimungkinkan karena pada perspektif ini memiliki dua sasaran strategis yaitu pertama mengembangkan produk-produk baru yang dapat diandalkan untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan lama dapat dipertahankan sedangkan pelanggan baru dapat diperoleh yang akhirnya akan memperbesar penguasaan pangsa pasar perusahaan, kedua meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi dan kerjasama dengan pihak ketiga. Sasaran pada perspektif ini adalah peningkatan penggunaan teknologi informasi dan kerjasama dengan pihak ketiga. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para pelanggan dan untuk memperlancar bergulirnya proses diseluruh bagian perusahaan.

Dari kedua sasaran strategis tersebut kenyataannya tidak semua perusahaan mau memanfaatkan penggunaan teknologi informasi, hal ini berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa tidak semua perusahaan setuju apabila dalam menjalankan operasi bisnisnya mereka terhubung dengan teknologi *EDI (Electronic Data Interchange)*, karena sebagian besar beberapa perusahaan dalam menjalankan operasi bisnisnya mengatakan ragu-ragu menggunakan teknologi *EDI (Electronic Data Interchange)*, hal ini tercermin karena ada sebagian perusahaan yang belum memanfaatkan secara maksimal kemajuan teknologi yang ada, mereka masih cenderung menggunakan teknologi tersebut dilingkungan intern perusahaannya saja. Sedangkan disisi lain terkait dengan kerjasama dengan pihak ketiga berdasarkan data yang didapat diketahui bahwa dari 24 responden yang diteliti secara umum responden menyatakan setuju terhadap cakupan kerjasama antara perusahaan dengan pemasok (*supplier*) tentang persepsi *supplier* terhadap peralatan-peralatan logistik yang dimiliki oleh perusahaan.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan yang telah dilakukan, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penelitian ini mengarahkan pada dua penelitian:

- a) Bukti menunjukkan bahwa terdapat strategi integrasi *supply chain* yang diterapkan pabrikan yang berbeda atau model kerjasama yang diterapkan oleh perusahaan kosmetik di Jawa Timur menunjukkan tipologi integrasi yang berbeda. Secara empiris diseluruh dunia strategi *supply chain* yang berbeda itu dapat dikelompokkan sedikitnya dalam lima jenis yang ditentukan oleh arah menuju *supplier* dan atau *customer* dan derajat integrasi. Pada penelitian ini juga ditemukan lima jenis tipologi integrasi yang berbeda yaitu *inward facing*, *inward facing skewed to customer*, *inward facing skewed to supplier*, *periphery facing*,

dan *outward facing*. Kelima area tipologi integrasi tersebut dievaluasi dengan Analisis of variance (Anova) untuk melihat signifikansi perbedaannya dengan kinerja menunjukkan hasil yaitu : terdapat perbedaan yang signifikan antara kelima tipologi integrasi SC dengan salah satu perspektif kinerja, yaitu perspektif keuangan, sedangkan kedua perspektif yang lain yaitu perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal ditemukan tidak signifikan.

- b) Derajat terbesar atau busur integrasi yang terluas (*outward facing*) dari integrasi *supply chain* mempunyai hubungan sangat kuat dengan level kinerja yang lebih tinggi, sedangkan derajat terkecil atau busur integrasi tersempit (*inward facing*) dari integrasi *supply chain* mempunyai hubungan dengan level kinerja yang terendah.

Saran yang disampaikan sebagai implikasi kebijakan sebagai berikut:

Disarankan agar studi berikutnya dapat diterapkan dengan model yang sama pada populasi yang berbeda atau menggali variabel yang lainnya selain variabel yang telah diteliti. Variabel yang lain yang mungkin perlu diteliti adalah variabel daya saing yang memungkinkan untuk dikorelasikan dengan berbagai macam tipologi integrasinya, sehingga menghasilkan temuan-temuan yang beragam.

Penelitian ini menggambarkan data dari perusahaan yang sama, yang mana karakteristiknya tidak ada perbedaan atau dengan kata lain terdapat karakteristik tertentu dalam *supply chain* yang tidak dapat diterapkan pada sektor tertentu atau sektor lain. Sehingga penelitian dengan mengkhususkan pada sektor yang berbeda pada busur integrasi dan hubungannya dengan kinerja akan berpotensi menghasilkan pandangan yang berbeda.

Saran bagi praktisi dan pemerintah

Walaupun hasil penelitian ini terdapat perbedaan yang signifikan antar kelima tipologi integrasi dengan kinerja, atau dengan kata lain hal ini menunjukkan bahwa integrasi bagi perusahaan di Indonesia khususnya pada perusahaan kosmetik sangat mempengaruhi kinerja perusahaan yang bersangkutan khususnya pada kinerja perspektif keuangan, sedangkan pada kedua perspektif yang lain yaitu perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh terhadap kinerja. Namun secara empiris strategi *supply chain* lapisan keluar (*outward facing*) muncul sebagai pendekatan terbaik yang harus diikuti. Secara relatif beberapa perusahaan yang telah menerapkan pendekatan ini harus meneruskan hal tersebut dan bahkan dapat lebih meningkatkan integrasinya dengan para *supplier* dan *customer*nya jika dimungkinkan.

Perusahaan dalam kelompok yang lain seharusnya mulai bergerak menuju integrasi yang paling ekstensif, misalnya pada kelompok *inward facing skewed to supplier* dan kelompok *inward facing skewed to customer*, harus mulai mengintegrasikan sisi hulu dan hilir *supply chain* mereka yang telah mereka abaikan sebelumnya. Pada sisi lain kelompok pada lapisan pinggir (*periphery facing*) dan lapisan kedalam (*inward facing*) juga mulai bergerak pada arah yang sama yaitu menuju integrasi yang lebih ekstensif walaupun hal ini mungkin akan dirasakan sebagai suatu tugas yang berat untuk menerapkannya.

### Daftar Pustaka

- Anderson, M.G ; Katz, P.B, 1998, *Strategic sourcing*, International Journal of Logistics Management, 9 (1): 1-13..
- Hill, Charles W.L, & Jones,Gareth,J, *Strategic Management Theory : an Integrated Approach*, 4<sup>th</sup> Edition, Houghton Mifflin Com. NY, 1998.
- Kuma. 1996, *Value stream management*, International Journal of Logistics Management 9 (1): 3-42.
- Heizer dan Barry Render, 2001. "Operation Management, Fifth Edition. Prentice-Hall, Inc.
- Gunter. 2004, *Information distortion in supply chain: the bullwhip effect*, Management Science 43 (4), 546-558.
- Markham T.Frolich dan Roy Westbrook, Arc of integration : an international study of supply chain strategies. Journal of Operations Management 19 (2001) :185-200.
- Porter, Michael E (1993). Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul, Erlangga, Jakarta.
- Swink, H.L; 1998. On theory in operations management. Journal of Operations management 17, 97-113
- Simchi-Levi, David, Philip Kaminsky, Edith Simchi-Levi, "Designing and Managing The Supply Chain : Concepts, Strategies, and Case Studies", Singapore : Mc Graw-Hill; 2000.
- Moneza. 1998, *The Journal Of Supply Chain Management : A Global Review Of Purchasing and Supply*. Sumner. National Association of Purchasing Management, Inc.
- Sauder. 1997, *Integrcting the supply chain*, International Journal of Physical Distribution and Materials Management 19 (8):3-8