

Analisis Penerapan *Supply Chain Management* di Industri Tas Tanggulangin, Sidoarjo

Trisna Yulia Junita
Program Studi Teknik
Industri
Universitas Pelita Harapan
Surabaya
Surabaya, Indonesia
trisna.y@gmail.com

Johan K.Runtuk
Program Studi Teknik
Industri
Universitas Pelita Harapan
Surabaya
Surabaya, Indonesia
johan.runtuk@uphsurabaya.a
c.id

John E. Batubara
Program Studi Teknik
Industri
Universitas Pelita Harapan
Surabaya
Surabaya, Indonesia
john.batubara@uphsurabaya.
ac.id

Abstrak – *Supply chain* mencakup semua aktivitas mulai dari datangnya material dari *supplier* yang kemudian diolah menjadi produk setengah jadi ataupun produk jadi hingga produk tersebut sampai ke tangan konsumen akhir. Sebagai industri yang berkembang sejak lama, industri kerajinan tas di Tanggulangin telah memproduksi banyak jenis tas yang dipasarkan bukan hanya di wilayah Jawa Timur melainkan juga di luar pulau Jawa bahkan beberapa jenis tas telah diekspor. Hal ini mengidentifikasi bahwa industri kerajinan tas Tanggulangin juga memiliki struktur *supply chain* yang cukup kompleks. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari penerapan *supply chain management* di Usaha Kecil Menengah. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Supply Chain Management Assessment Tools* (SCPAT) untuk mengukur kinerja *supply chain management* dan *Strategic Management Assessment and Reporting Technique* (SMART) untuk mengukur kinerja bisnis. Berdasarkan SCPAT, terdapat 27 KPI yang terbagi ke dalam 3 dimensi yaitu biaya, waktu dan kehandalan sedangkan berdasarkan SMART, teridentifikasi 24 KPI untuk menilai kinerja usaha. Uji korelasi *rank Spearman* antara kinerja *supply chain management* dan kinerja bisnis menunjukkan adanya keeratan hubungan yang kuat dalam arah positif antara penerapan *supply chain management* dengan kinerja usaha dengan koefisien korelasi 0,689. Hasil uji korelasi juga menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara dimensi biaya, waktu dan kehandalan dengan KPI kinerja usaha.

Kata kunci – *supply chain management*, *UKM Tanggulangin*, *KPI*, *SCPAT*, *SMART*

I. PENDAHULUAN

Supply chain mencakup semua aktivitas mulai dari datangnya material dari *supplier* yang kemudian diolah menjadi produk setengah jadi ataupun produk jadi hingga produk tersebut sampai ke tangan konsumen akhir. *Supply chain management* (SCM) yang efektif memungkinkan suatu perusahaan untuk menciptakan produk

dengan biaya yang rendah dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan melalui ketersediaan produk dan pengurangan waktu siklus pemesanan [2]. Oleh karena itu, suatu *supply chain* dapat meningkatkan daya saing dan memenangkan persaingan di pasar bila mampu menyediakan produk yang murah, berkualitas, tepat waktu dan bervariasi [6]. Setiap perusahaan tentunya terlibat dalam suatu *supply chain*, baik itu sebagai *supplier*, produsen, dan konsumen. Hal ini terjadi karena mustahil bagi perusahaan untuk menciptakan produk dengan biaya yang rendah jika harus mengusahakan sendiri seluruh komponen yang dibutuhkan dalam berproduksi dan mengantarkan produk kepada konsumen. Lagipula, sudah menjadi anggapan umum bahwa persaingan sekarang ini bukan lagi antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain melainkan antar *supply chain* [8].

Perusahaan - perusahaan besar yang melibatkan banyak pihak di dalam maupun di luar perusahaan tentunya memiliki struktur *supply chain* yang cukup kompleks. Perusahaan-perusahaan ini juga menyadari bahwa untuk meningkatkan daya saing mereka dan memuaskan kebutuhan konsumen, *supply chain* tersebut perlu dikelola dengan baik. Penerapan SCM di perusahaan besar dapat berjalan dengan efektif karena ditunjang oleh berbagai sumber daya yaitu modal, teknologi dan manusia. Kondisi ini tentu saja berbeda dengan yang terjadi di UKM.

Salah satu UKM yang memiliki peranan yang cukup penting dalam kemajuan ekonomi daerah adalah Industri Kerajinan Tas di Tanggulangin, Sidoarjo. Industri ini sudah sejak lama menjadi industri andalan di wilayah Jawa Timur. Sebagai industri yang berkembang sejak lama, industri kerajinan tas di Tanggulangin telah memproduksi banyak jenis tas yang dipasarkan bukan hanya di wilayah Jawa Timur melainkan juga di luar pulau Jawa bahkan beberapa jenis tas telah diekspor. Hal ini mengidentifikasi bahwa industri kerajinan

tas Tanggulangin juga memiliki struktur *supply chain* yang cukup kompleks. Akan tetapi, sebagai usaha kecil menengah yang cenderung bermodal kecil dan berteknologi rendah serta kemampuan sumber daya yang terbatas, kinerja yang ditunjukkan oleh industri tas dalam penerapan SCM tidaklah sama dengan perusahaan besar.

Sejumlah penelitian memang menunjukkan bahwa penerapan SCM memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bisnis perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Tan (2002) terhadap 411 responden di USA menunjukkan bahwa penerapan SCM secara positif berdampak terhadap kinerja perusahaan [7]. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Green *et.all* (2008) menunjukkan bahwa strategi SCM berdampak secara positif terhadap kinerja logistik dan kinerja pemasaran [4]. Penelitian La Hatani (2007) di Kawasan Industri Perikanan Kendari juga menunjukkan hasil yang serupa [5]. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa implementasi SCM membutuhkan biaya, berisiko, dan memiliki banyak tantangan [8]. Selain itu, terdapat indikasi bahwa industri kecil menengah kurang mampu memanfaatkan keuntungan dari SCM atau menghadapi kendala yang lebih besar ketika mencoba menerapkan SCM. Beberapa penelitian mengidentifikasi bahwa implementasi SCM memiliki korelasi negatif dengan kinerja UKM itu sendiri [1].

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh penerapan *supply chain management* terhadap kinerja bisnis di UKM. Industri Tas Tanggulangin dipilih sebagai objek penelitian karena sebagai UKM, industri ini memiliki struktur *supply chain* yang cukup kompleks. Penelitian berupa pengukuran kinerja baik itu kinerja *supply chain* maupun kinerja bisnis belum banyak dilakukan di UKM terutama di Industri Tas Tanggulangin. Oleh karena itu, untuk mengetahui pengaruh dari penerapan SCM terhadap kinerja bisnis di industri kerajinan tas Tanggulangin, maka kegiatan rantai pasok di Industri Kerajinan Tas Tanggulangin perlu untuk dianalisis dan dievaluasi. Penelitian ini dilakukan terhadap 40 produsen tas dan penelitian dilakukan hanya pada internal *supply chain*.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan dengan beberapa tahapan sebagai berikut: pertama, tahap identifikasi permasalahan. Pada tahapan ini dilakukan identifikasi masalah, penetapan tujuan penelitian, studi lapangan dan pustaka serta pemilihan model pengukuran kinerja *supply chain*. Kedua, tahap perancangan kuesioner. Pada tahap ini dilakukan pembuatan kuesioner penilaian

kinerja *supply chain* berdasarkan metrik atau indikator yang diusulkan oleh Banomyong dalam *Supply Chain Performance Assessment Tool* (SCPAT) dan kuesioner penilaian kinerja bisnis berdasarkan metode SMART. Adapun pertanyaan yang disusun untuk penilaian kinerja *supply chain* terdiri atas 14 pertanyaan untuk dimensi waktu, 9 pertanyaan untuk dimensi biaya dan 12 pertanyaan untuk dimensi kehandalan sedangkan untuk mengukur kinerja usaha, disusun 24 pertanyaan dengan skala likert. Ketiga, tahap pengumpulan data yaitu data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang telah disusun sebelumnya. Kuesioner ini disebarakan kepada 40 pengusaha tas yang bertindak sebagai produsen dalam struktur *supply chain*. Selain menggunakan kuesioner, sejumlah data juga diperoleh melalui wawancara dengan pemilik usaha dan pihak yang memahami proses bisnis di Tanggulangin. Data sekunder diperoleh melalui buku-buku dan artikel yang terkait dengan penelitian. Keempat, tahap pengolahan dan analisis data. Pada tahap ini dilakukan pengolahan dan analisis terhadap kinerja SCM dan kinerja bisnis usaha. Penilaian kinerja SCM dilakukan dengan menggunakan metode *Supply Chain Performance Assessment Tool* (SCPAT) yang dikembangkan oleh Banomyong [2]. Dari hasil pengolahan data tersebut, selanjutnya dikelompokkan industri yang telah menerapkan SCM dengan baik (*best practice*) dan yang masih tergolong rata-rata (*average class*). Pengelompokan ini ditinjau berdasarkan nilai rata-rata kinerja untuk keseluruhan aktivitas *supply chain*. Oleh karena itu, tidak menutup kemungkinan industri yang tergolong "*best practice*" memiliki nilai yang rendah pada metrik tertentu dan sebaliknya.

Pada akhir penelitian dilakukan perbandingan nilai kelompok *best practice* dan *average class* dalam "*Supply Chain Performance Level*" (SCPL). SCPL yang digunakan dalam penelitian ini merupakan diagram level kinerja yang juga digunakan oleh Banomyong dalam penelitiannya mengenai kinerja UKM di Thailand [2]. SCPL terbagi atas tiga level yang berbeda yaitu *Superior*, *Similar* dan *Inferior*. Level *superior* mengidentifikasi bahwa kelompok tersebut memiliki kinerja yang tertinggi atau unggul dibandingkan kebanyakan usaha, level *similar* mengidentifikasi bahwa kelompok tersebut memiliki kinerja yang rata-rata atau sama dengan kebanyakan usaha, dan *inferior* mengidentifikasi bahwa kelompok memiliki nilai kinerja yang rendah. Pengolahan data untuk kinerja bisnis usaha dilakukan dengan menjumlahkan hasil penilaian kinerja setiap

KPI/variabel pada setiap usaha. Secara matematis, dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$P_j = KPI_{ij} \quad (1)$$

Keterangan :

P_j = Kinerja usaha ke- j ; $j = 1, 2, 3, \dots, 40$

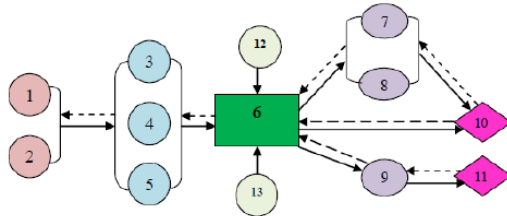
KPI_{ij} = Nilai KPI ke- i (X_i) untuk usaha ke- j ;

$i = 1, 2, 3, \dots, 24$

Setelah penilaian kinerja SCM dan kinerja usaha dilakukan, langkah selanjutnya adalah melakukan uji korelasi dengan momen *rank Spearman* terhadap kinerja *supply chain* dan kinerja usaha serta dimensi kinerja *supply chain* dan variabel-variabel kinerja usaha. Selanjutnya dilakukan analisis terhadap hasil uji korelasi tersebut.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan maka diperoleh pola aliran *supply chain* industri tas Tanggulangin yang dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Pola Aliran Produk dan Informasi *Supply Chain* Industri Tas

Keterangan :

1. Pemasok kulit mentah lokal
 2. Pemasok kulit mentah asing
 3. *Supplier* aksesoris dan benang
 4. Penyamak kulit
 5. *Supplier* kulit imitasi
 6. Produsen (industri tas)
 7. Pasar grosir
 8. Pedagang tas
 9. *Foreign retails*
 10. Konsumen lokal (end user)
 11. Konsumen asing
 12. *Supplier* bahan kemasan
 13. *Supplier* sarana produksi
- Aliran produk
← - - - Aliran informasi

3.1 Penilaian Kinerja SCM

Secara umum, pada gambar 2 dapat dilihat bahwa kinerja kelompok *average* dalam hal biaya

tidak cukup memuaskan karena seluruh kinerja biaya hanya berada pada level *similar* atau setara dengan sebagian besar usaha lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tidak ada keunggulan dalam hal biaya untuk usaha yang tergolong *average* di industri Tas Tanggulangin. *Best practice* memperlihatkan kinerja yang cukup baik dalam *procurement cost* dan *returned goods cost*. Hal ini terlihat dalam diagram level kinerja di mana untuk kedua metrik tersebut, kelompok *best practice* berada pada level *superior*. Ini berarti bahwa *best practice* memiliki keunggulan biaya atau berada di atas pesaingnya dalam biaya pengadaan dan biaya pengembalian produk. Akan tetapi, untuk metrik biaya yang lainnya, *Best Practice* tidak jauh berbeda dengan *average class*. Jadi, jika dilihat berdasarkan dimensi biaya, dapat dikatakan bahwa penerapan *SCM* di Industri Tas Tanggulangin masih belum optimal.

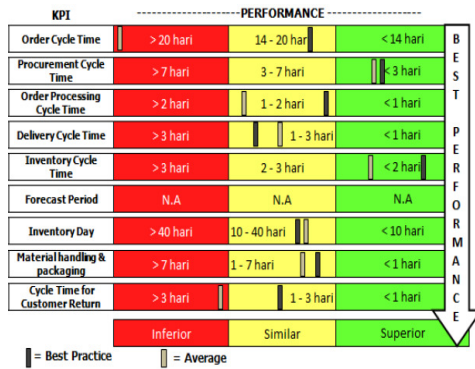
Gambar 2. Grafik Level Kinerja Dimensi Biaya

Pada gambar 3, kelompok *average* berada

KPI	PERFORMANCE		
	Inferior	Similar	Superior
Customer Service cost per Sale	N.A	N.A	N.A
Procurement Cost per Sale	>5%	0,5 - 5%	< 0,5%
Info Processing cost per Sale	< 0,5%	0,5 - 5%	> 5%
Transportation cost per Sale	> 10%	1 - 10%	< 1%
Warehousing cost per Sale	>8%	0,5 - 8%	<0,5%
Forecasting cost per Sale	N.A	N.A	N.A
Inventory holding cost per Sale	>5%	0,5 - 5%	< 0,5%
Value Damage per Sale	> 3%	0,1 - 3%	< 0,1%
Returned Goods cost per Sale	> 3%	0,5 - 3%	< 0,5%

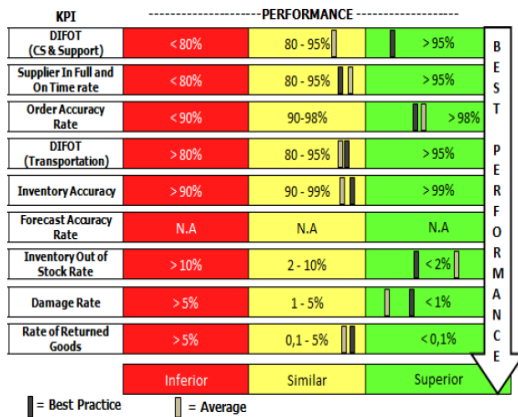
█ = Best Practice █ = Average

pada level *superior* untuk metrik *procurement cycle time* dan *inventory cycle time*. Kondisi ini tidak jauh berbeda dengan kelompok *best practice* yang juga hanya unggul pada kedua metrik tersebut meskipun *average* masih sedikit lebih rendah dibandingkan *best practice*. Akan tetapi, jika diamati secara menyeluruh, kinerja kelompok *average* untuk dimensi waktu juga tidak memuaskan karena pada metrik *order cycle time* dan *cycle time for customer return* kelompok ini berada di bawah kinerja rata-rata yaitu berada pada level *inferior*.



Gambar 3. Grafik Level Kinerja Dimensi Waktu

Padahal dalam menilai kinerja *supply chain*, metrik *order cycle time*, *procurement cycle time*, *delivery cycle time*, *inventory cycle time* dan *inventory days* merupakan representasi yang *robust* [2]. Oleh karena itu, penerapan *SCM* di Industri Tas Tanggulangin khususnya *average class* berdasarkan dimensi waktu dapat dikatakan masih belum optimal dan membutuhkan perbaikan lebih lanjut.



Gambar 4. Grafik Level Kinerja Dimensi Kehandalan

Selanjutnya, pada gambar 4 untuk dimensi kehandalan, dapat dilihat bahwa kelompok *average* memiliki kinerja yang cukup baik dibandingkan dimensi biaya dan waktu. Pada dimensi ini, *average* berada pada level superior untuk tiga metrik yaitu *order accuracy rate*, *inventory out of stock rate* dan *damage rate*. Meskipun kinerja baik itu *average class* maupun *best practice* kelihatan memuaskan untuk dimensi kehandalan, akan tetapi penerapan *SCM* di Industri Tas Tanggulangin berdasarkan dimensi ini belum dapat dikatakan optimal karena beberapa indikator kunci seperti DIFOT (*Transportation*), *supplier in full and on time rate* serta *inventory accuracy* masih berada pada level *similar* atau setara dengan kebanyakan usaha yang ada.

Berdasarkan hasil penilaian secara keseluruhan baik itu dimensi biaya, waktu dan kehandalan, rata – rata kinerja untuk kedua kelompok berada pada level yang sama meskipun terdapat sedikit perbedaan nilai kinerja. Akan tetapi, ketika indikator kunci dianalisis lebih lanjut terlihat bahwa penerapan *SCM* di Industri Tas Tanggulangin masih belum optimal baik itu untuk *average class* maupun *best practice*. Oleh karena itu, Industri Tas di Tanggulangin perlu melakukan perbaikan untuk meningkatkan kemampuan *supply chain* dalam hal biaya, waktu dan kehandalan.

3.2 Pengaruh Penerapan SCM Terhadap Kinerja Usaha

Hasil uji korelasi antara kinerja *SCM* dan kinerja usaha sebagaimana yang terdapat pada tabel 1 menunjukkan bahwa terdapat korelasi terhadap sejumlah variabel kinerja usaha. Hal ini berarti bahwa penerapan *SCM* di Industri Tas Tanggulangin memiliki korelasi yang cukup berarti terhadap kinerja bisnis usaha itu sendiri. Keeratan hubungan antara penerapan *SCM* dengan kinerja usaha juga cukup kuat karena koefisien korelasi hasil pengujian rata-rata bernilai $\geq 4 - \leq 7$ dan dalam arah positif. Jadi, penerapan *SCM* di Industri Tas Tanggulangin yang masih belum optimal juga akan mempengaruhi kinerja usaha secara menyeluruh.

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui bahwa dimensi waktu memiliki pengaruh yang paling kuat diantara dimensi lainnya. Hal ini terlihat dari nilai koefisien determinasi yaitu 78,32% untuk variabel pemanfaatan teknologi; 64,48% untuk variabel kapasitas produksi; 63,36% untuk variabel penggunaan peralatan dan 59,14% untuk pelanggan baru.

Tabel 1. Hasil Uji Korelasi

		Kinerja Usaha	Kinerja SCM
Kinerja Usaha	Correlation Coefficient	1.000	.689**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
Kinerja SCM	Correlation Coefficient	.689**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.

Tabel 2. Nilai Koefisien Determinasi

Dimensi Waktu	Kd	Dimensi Biaya	Kd	Dimensi Keandalan	Kd
Pemanfaatan teknologi (X11)	78,32%	Jumlah profit (X1)	51,12%	Produk tidak terpenuhi (X20)	64,48%
Pelanggan baru (X14)	59,14%	Rasio pendapatan (X2)	31,70%	Produk rusak di gudang (X21)	59,60%
Penggunaan peralatan (X17)	63,36%	Jumlah pesanan (X5)	27,67%	Produk cacat (X23)	49,84%
Perputaran bahan baku (X18)	49,00%	Penjualan produk (X6)	50,55%	Penjualan produk (X6)	25,10%
Kapasitas produksi (X19)	64,48%	Harga pokok produksi (X16)	50,69%	Produk tidak standar (X8)	18,84%
Produktivitas karyawan (X10)	27,98%	Pelanggan baru (X14)	13,47%	Pelanggan tetap (X15)	43,17%
Keluhan pelanggan (X13)	37,70%			Rasio pendapatan (X2)	15,37%
Harga pokok produksi (X16)	23,72%			Harga Pokok Produksi (X16)	10,37%
Rasio Pendapatan (X2)	13,18%				
Penjualan Produk (X6)	13,18%				

Dimensi biaya juga memiliki pengaruh terhadap kinerja usaha akan tetapi nilai koefisien determinasi tertinggi hanya 51%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun dimensi biaya memiliki korelasi yang kuat terhadap variabel-variabel kinerja usaha, akan tetapi dimensi ini hanya mampu mempengaruhi kinerja usaha sekitar 50% saja sedangkan 50% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian. Sedangkan untuk dimensi kehandalan, nilai koefisien determinasi tertinggi ditunjukkan oleh korelasi antara dimensi kehandalan dengan variabel produk tidak terpenuhi (X20) yaitu sebesar 64,48%. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa persentasi pengaruh dimensi ini lebih besar daripada persentasi pengaruh dimensi biaya. Akan tetapi, berdasarkan aturan *Guildford* [3], dimensi kehandalan berpengaruh kuat hanya pada dua variabel saja yaitu variabel X20 dan X21 (Produk rusak digudang). Oleh karena itu, dimensi waktu merupakan dimensi kinerja SCM yang paling kuat dalam mempengaruhi kinerja usaha, disusul oleh dimensi biaya dan kemudian dimensi kehandalan.

Berdasarkan hasil analisis di atas, dapat diketahui bahwa perbaikan kinerja SCM untuk meningkatkan pertumbuhan bisnis sebaiknya dilakukan untuk ketiga dimensi yang ada yaitu biaya, waktu dan kehandalan. Akan tetapi, prioritas perbaikan untuk saat ini dapat dilakukan terhadap dimensi waktu karena dimensi ini memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap variabel-variabel kinerja usaha. Adapun strategi *supply chain* yang akan digunakan sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan usaha dan orientasi bisnis usaha. Dengan demikian, penerapan *SCM* tidak hanya meningkatkan kinerja usaha tetapi juga memungkinkan usaha menghadapi persaingan dan memenangkan persaingan.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan *SCM* terhadap kinerja atau pertumbuhan bisnis di Industri Tas Tanggulangin.

Penilaian kinerja SCM dilakukan dengan metode SCPAT dan penilaian kinerja bisnis dilakukan dengan metode SMART. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggota struktur *supply chain* terdiri atas penyamak kulit dan agen sebagai pemasok bahan baku, Industri Tas Tanggulangin sebagai produsen atau prosesor dan pedagang tas, agen, dan masyarakat sebagai konsumen. Aktivitas *supply chain* ini juga masih berlangsung secara alami tanpa adanya perencanaan khusus, koordinasi ataupun strategi.

Hasil penilaian kinerja SCM juga menunjukkan bahwa penerapan *SCM* di Industri ini belum berlangsung secara optimal. Dalam dimensi biaya, golongan *best practice* hanya unggul pada *KPI procurement cost per sale* dan *returned goods cost per sale* sedangkan golongan *average* tidak memiliki keunggulan dalam hal biaya. Dalam dimensi waktu, golongan *best practice* dan golongan *average* sama-sama unggul pada *KPI procurement cycle time* dan *inventory cycle time*. Namun, nilai kinerja *best practice* lebih unggul daripada *average*. Pada penilaian dimensi kehandalan, golongan *best practice* unggul pada *KPI DIFOT (CS & support)*, *order accuracy rate*, *inventory out of stock rate*, dan *damage rate*, sedangkan golongan *average* unggul pada *order accuracy rate*, *inventory out of stock rate*, dan *damage rate*.

Hasil uji korelasi antara kinerja *SCM* dan kinerja usaha menunjukkan bahwa penerapan *SCM* di Industri Tas Tanggulangin memiliki korelasi atau pengaruh yang kuat terhadap kinerja usaha dengan nilai koefisien korelasi 0,689. Selanjutnya, berdasarkan nilai koefisien determinasi, dimensi yang paling berpengaruh adalah dimensi waktu sehingga usaha perbaikan dan diprioritaskan pada dimensi ini.

Grafik level kinerja yang digunakan pada penelitian ini merupakan hasil *benchmarking* di Thailand karena grafik yang serupa belum tersedia di Indonesia. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menggunakan grafik level berdasarkan hasil *benchmarking* UKM di Indonesia sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih representatif.

REFERENSI

- [1] Arend, R. and J.D. Wisner, "Small Business and Supply Chain Management: Is There a Fit?". *Journal of Business Venturing* 20, no. 3 (2005) 403-436.
- [2] Banomyong, R., and Nucharee S. "Developing A Supply Chain Performance Assessment Tool for SMEs in Thailand". *International journal of supply chain management* 16, no. 1 (2011): 20-31.
- [3] Fikom, "Modul 6, Penelitian Korelasi", Homepage online. Tersedia dari

- pksm.mercubuana.ac.id/new/elearning/files_modul/94010-5-570595907575.pdf; Internet; diakses 25 April 2012.
- [4] Green, Kenneth W. et al. "The Impact of Logistics Performance on Organizational Performance In a Supply Chain Context". *International Journal of Supply Chain Management* 13, no. 4 (2008) 317-327.
- [5] La Hatani. "Pengaruh Integrasi Internal *Supply Chain Management* Terhadap Kinerja Perusahaan Perikanan: Studi Kasus Pada Kawasan Industri Perikanan Kendari". *WAKAPENDIK* 2, no. 1 (2007) 20-37.
- [6] Pujawan, I Nyoman dan Mahendrawathi. *Supply Chain Management*. Surabaya: Guna Widya, 2010.
- [7] Tan, K.C. "Supply Chain Management: Practices, Concerns, and Performance Issues". *International Journal of Supply Chain Management* 38, no. 1 (2002) 42-53.
- [8] Vaaland, Terje I. and Morten Heide. "Can the SME Survive the Supply Chain Challenges?". *International journal of supply chain management* 12, no. 1 (2007) 20-31.