

Pengaruh Integrasi Internal terhadap Kinerja Perusahaan Plywood di Propinsi Riau

Djanimar Djamin

Abstract: The research aims to analyze the relationship between internal integration and company's performance. A semi survey research method was used. Plywood manufacturers located in Riau Province were taken as samples. The study is a verificative and descriptive in nature. All managers involved in production supply chain was the population of this research. They consisted of 142 people. Proportional Stratified Random Sampling was used. 14 companies were involved, while 105 people became respondents. Data were collected through interviews and questionnaire. Data were analyzed with the help of software SPSS for windows. Multiple linear regression was used in order to test hypothesis proposed. The results showed that internal integration was proved to have significant effects on the increase of company's performance.

Keywords: internal integration, company's performance

Menurunnya produksi *plywood* pada tahun-tahun terakhir, sehingga juga akan berpengaruh terhadap kinerja absolut perusahaan, sedangkan kinerja perusahaan merupakan kemampuan perusahaan untuk membuat standar yang diinginkan oleh pelanggan, dengan mempertimbangkan biaya dan pemeliharaan yang rendah, peningkatan kualitas produk, mengurangi persediaan barang dalam proses penurunan biaya penanganan material dan batas tunggu.

Fenomena yang terjadi baik di negara-negara yang sedang berkembang menunjukkan bahwa kunci dari peningkatan kinerja perusahaan terletak pada kemampuan perusahaan dalam membangun efektivitas hubungan secara terintegrasi melalui kerja sama dan koordinasi yang diawali dengan *criteria supplier selection* diantara mitra bisnisnya.

Perusahaan-perusahaan di Propinsi Riau tingkat ketergantungan terhadap pemasok bahan baku sangat tinggi dan bersifat jangka panjang. Karena itu, perusahaan harus mampu membangun kerjasama/kolaborasi yang baik dengan para pemasok/*supplier chain*. Keterlibatan pemasok dalam proses produksi dikenal dengan manajemen rantai pasokan (*Supply Chain Management*).

Supply Chain Management (SCM) menegaskan interaksi antar fungsi produksi dan pemasok dalam

rangkaiannya rantai kegiatan. Memanfaatkan kesempatan untuk meningkatkan pelayanan dan penurunan biaya, dapat dilakukan melalui koordinasi dan kerja sama antara pengadaan bahan baku dan pendistribusiannya, rantai pasokan ini juga merupakan jaringan atau jaringan dari berbagai organisasi yang saling berhubungan menekankan pada pola terpadu yang menyangkut proses aliran produk dari supplier, pembelian manufaktur, retailer/distribusi hingga kepada konsumen akhir yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan atau penyaluran barang tersebut, mekanisme komunikasi dan informasi antara berbagai komponen tersebut berlangsung transparan, terbuka dan berlangsung terus-menerus.

Penerapan SCM yang berhubungan dengan aktivitas logistik efektivitas pelaksanaannya melalui praktik integrasi *internal supply chain*. Perusahaan yang mencapai tingkat integrasi internal yang tinggi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan baik secara absolut maupun relatif (Gimenez dan Ventura, 2003 & 2005).

Kemudian ada beberapa temuan penelitian terdahulu bahwa SCM dapat meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi masih sedikit studi yang menganalisis secara empiris (Cooper, 1993; Gustin, 1994; Stan, et

al., 2001; dan Gimenez dari Ventura, 2003 & 2005). SCM dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Setiap perusahaan pasti memiliki ketergantungan dengan pihak lain. Dan telah menghasilkan model integrasi, koordinasi dan kerja sama yang dominan dalam mengendalikan pasar global.

SCM dapat meningkatkan kinerja setiap perusahaan. Setiap perusahaan pasti memiliki ketergantungan/kolaborasi dengan pihak lain telah menghasilkan model integrasi, koordinasi dan kerja sama yang dominan dalam mengendalikan pasar global.

Kesuksesan tidak mungkin diperoleh hanya oleh satu bagian mata rantai saja, tapi dimulai dari banyak hal yang dibahas dalam konsep *Supply Chain Management*. maka SCM sebagai salah satu cabang ilmu manajemen banyak membahas tentang bagaimana upaya perusahaan memposisikan pemasok-pemasoknya dan bagaimana *integrative interen* yang mempengaruhi perusahaan sebagai bagian dalam proses produksinya. Pemasok dan perusahaan adalah mata rantai yang tidak dapat dipisahkan dalam rangka memperoleh hasil yang lebih *generalizable* yang besar lebih lanjut, maka studi pengintegrasian rantaian persediaan diperlukan untuk mengungkapkan halangan untuk suatu derajat tingkat pengintegrasian yang lebih luas dan untuk menyoro strategi potensial.

Handfield dan Nichols (2002), menggambarkan rantai persediaan mencakup semua aktivitas yang dihubungkan dengan arus dan perubahan bentuk barang-barang dari bahan baku, *interaction* melalui atau sampai kepada sipemakai akhir. Ada dua hal sebagai penekanan, pertama penekanan terhadap arus produk, jasa dan informasi antara perusahaan, yang harus diorganisir dan yang diatur seolah-olah mereka kepunyaan suatu perusahaan yang terintegrasi.

Ragarz, *et al.* (1997) melakukan suatu studi 60 perusahaan AS tentang pengintegrasian penyalur di dalam pengembangan produk baru. Hasil menunjukkan bahwa penyalur pengintegrasian telah menuju atau mendorong manfaat kompetisi dan peningkatan untuk perusahaan, sehingga langsung *cross-functional, inter komunikasi*, sehingga menggunakan secara ekstensif teknik pengintegrasian penyalur, sehingga sebagian besar eksekutif yang bertanggung-jawab bagi manajemen rantai persediaan dan logistik dan hasilnya sangat memuaskan perusahaan.

Stock dan Lambert (2001), menjelaskan aktivitas manajemen logistik: *Pertama*, adanya *Input* ke proses logistik terdiri dari (1) sumber daya alam termasuk

tanah, fasilitas, dan peralatan, (2) sumber daya manusia, (3) dana /keuangan, (4) informasi. *Input* ini diwujudkan dalam rencana logistik yang kemudian dilaksanakan diimplementasikan, dan dikontrol menjadi beberapa bentuk baik sebagai bahan mentah (termasuk *subassemblies, pars, komoditas dasar*) barang setengah jadi (termasuk sebagian komponen barang-barang jadi yang siap jual. *Kedua*, setelah terbentuk produk, untuk sampai ke konsumen dibutuhkan beberapa strategi, yaitu dalam bentuk *Output logistic*. *Output* ini terdiri dari (1) keunggulan bersaing untuk organisasi sebagai hasil dan kegiatan *efisiensi dan efektifitas dari operasional*; (2) kegunaan waktu dan tempat yang optimal; (3) pergerakan kekonsumen yang efisien, jika ketiga hal tersebut dapat diperoleh, hal ini menjadi *asset* bagi perusahaan dan konsumen akan loyal terhadap perusahaan; akibatnya (4) *image* perusahaan meningkat.

Untuk mengendalikan persediaan yang tepat bukanlah hal yang mudah. Apabila jumlah persediaan terlalu besar mengakibatkan tumbuhnya dana menganggur yang besar (yang tertanam di persediaan), dengan meningkatnya biaya penyimpanan dan risiko kerusakan bahan yang lebih besar. Sebaliknya, persediaan terlalu sedikit mengakibatkan risiko terjadinya kekurangan persediaan (*stock out*) karena sering kali barang atau bahan tidak dapat didatangkan sehingga proses produksi tidak sesuai dengan yang direncanakan perusahaan, akibatnya keuntungan relatif tidak memuaskan bahkan kehilangan kesempatan.

Untuk mengadakan pemasokan bahan baku yang dibutuhkan untuk membantu pencapaian tujuan yang diinginkan dalam strategi perusahaan. Maka perlu diadakan inovasi terhadap pendekatan-pendekatan strategi SCM, untuk membuat perusahaan dapat unggul dalam bersaing dalam perencanaan strategi SCM diperlukan beberapa sumber-sumber pengambilan keputusan antara lain menurut Porter (1999) dapat diperoleh dari (1) *Diferensiasi*, yaitu berusaha menciptakan produk yang unik berbeda atau minimal lebih baik dari produk yang sudah ada. (2) *Biaya*, berusaha meminimalkan biaya, tetapi tanpa mengurangi nilai atau kualitas produk, hal ini dapat dilakukan dengan inovasi proses, mendesain produk dengan benar, mengurangi biaya manufaktur. (3) *Respon* yang cepat, ditandai dengan sifat fleksibel *reliable*, cepat tanggap terhadap perubahan-perubahan yang berkembang.

Perusahaan tidak dapat memenuhi kebutuhannya sendiri karena tingkat ketergantungan perusahaan

pada perusahaan lain, baik sebagai pemasok atau partner kerja sangat tinggi, ketepatan kebutuhan yang diramalkan akan mempermudah kerja sama antar perusahaan. Kebutuhan akan pasokan bahan baku dan, kerja sama yang diciptakan, kepercayaan, hubungan yang langsung kepada *manager engineering*, kondisi kedatangan material, harga yang diberikan, organisasi, serta budaya organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penelitian ini akan mengkaji: Apakah Integrasi *Internal relationship* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan plywood di Propinsi Riau.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis apakah integrasi *relationship* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan plywood di Propinsi Riau. Sedangkan manfaat penelitian bagi pengembangan keilmuan secara teoritis dapat menyumbangkan pengetahuan mengenai paradigma *integration Relationship* yang lebih besar asimetri untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi pada manufaktur industri plywood di Propinsi Riau.

Adapun hipotesis penelitian adalah Variabel integrasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan plywood di Propinsi Riau.

METODE

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini semi survei. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan plywood di Propinsi Riau. Penelitian ini bersifat verifikatif dan deskriptif.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua manager yang terlibat langsung dalam rantai pasokan produksi pada perusahaan plywood di Propinsi Riau dengan jumlah populasi adalah 142 orang. Responden penelitian adalah para *Senior manager*, *Middle manager* dan *Junior manager*.

Adapun teknik pengambilan sampel adalah *Proporsional Stratified Random Sampling*. Metode ini dipergunakan karena populasinya adalah heterogen. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini dibedakan dalam dua jenis, yaitu wawancara dan kuesioner. Variabel dalam penelitian ini dibedakan antara variabel terikat (*dependent variabel*), dan variabel bebas (*independent variabel*). Untuk lebih akuratnya instrumen penelitian yang digunakan, maka perlu diuji tingkat validitas dan reabilitasnya.

Metode yang digunakan untuk menganalisis data ada dua tahap, yaitu: Analisis Faktor, metode analisis data yang digunakan adalah analisis faktor dengan bantuan program *computer SPSS for Windows*. Malhotra (1996) mengatakan, analisis faktor adalah sekelompok prosedur atau metode yang dipakai untuk mengurangi atau meringkas data yang tidak membedakan antara variabel dependen dan variabel independen. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode regresi linear berganda.

HASIL

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan karakteristik indikator integrasi internal yang terdiri dari empat indikator, (1) Kesesuaian dengan kebutuhan (KDK), (2) Perencanaan materi (PM), (3) Pembelian yang diinginkan (PD), (4) Jadwal Produksi (JP).

Berdasarkan hasil penyebaran yang dilakukan menunjukkan karakteristik indikator, ukuran integrasi internal (X2). Secara lengkap gambaran tentang Integrasi Internal dapat dilihat pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1 Variabel Integrasi Internal (X2)

No	Jawaban Responden	Indikator							
		KDK (X2.1)		PM (X2.2)		PD (X2.3)		JP (X2.4)	
		F	%	F	%	F	%	F	%
1	Sangat penting	60	57.1	53	50.5	62	59	27	25.7
2	Penting	45	42.9	52	49.5	43	41	58	55.2
3	Cukup Penting	-	-	-	-	-	-	20	19.0
4	Kurang Penting	-	-	-	-	-	-	-	-
1	Tidak Penting	-	-	-	-	-	-	-	-
		105	100	105	100	105	100	105	100

(Sumber: Djanimar, 2007)

Variabel Integrasi Internal bertujuan untuk mengetahui usaha-usaha yang dilakukan oleh para manager perusahaan plywood dalam hal koordinasi dan bekerja sama yang berkaitan unit-unit kerja/fungsi dalam perusahaan.

Adapun hasil tanggapan responden terhadap variabel integrasi internal yang meliputi koordinasi dan kerja sama internal adalah sebagai berikut: (1) Penetapan jumlah material yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan, maka hasil penyebaran yang dilakukan jawaban responden menyatakan, sangat penting 60 orang atau 57,1%, penting 45 orang atau 42,42,9%, Hal ini dapat diartikan bahwa adanya kelompok informal yang mayoritas yang saling menunjang untuk memenuhi kebutuhan operasional dalam pencapaian tujuan perusahaan. (2) Pernyataan responden tentang pentingnya Perencanaan materi yang terpadu oleh perusahaan untuk mengantisipasi oleh kelompok informal lintas fungsi dalam perusahaan. Hasil penyebaran yang dilakukan jawaban responden adalah mayoritas responden menyatakan sangat penting 53 orang atau 50.5%, penting 52 orang atau 49.5%, Dari pernyataan responden tersebut, dapat disimpulkan, bahwa sebagian besar perencanaan materi terpadu adalah untuk mengantisipasi masalah-masalah operasional dalam perusahaan, agar setiap tim unit kerja mempunyai alat kontrol dalam melakukan aktifitasnya yang saling menunjang dalam pencapaian tujuan perusahaan. (3) Pernyataan responden tentang pentingnya pertimbangan terhadap pembelian yang diinginkan oleh perusahaan, oleh tim kerja lintas fungsi, mayoritas untuk mengantisipasi oleh kelompok informal lintas fungsi dalam perusahaan. Hasil penyebaran yang dilakukan menunjukkan, jawaban responden adalah mayoritas responden menyatakan: sangat penting 62 orang atau 59%, penting 43 orang atau 41.0%, Dari pernyataan responden tersebut, dapat disimpulkan, bahwa sebagian besar

pembelian yang diinginkan oleh perusahaan telah mencapai tujuan perusahaan, hal tersebut merupakan suatu wujud dari kekompakan tim kerja lintas fungsi bidang yang terkait, dan telah diaplikasikan melalui koordinasi internal yang baik. (4) Pernyataan responden tentang pembuatan keputusan tentang jadwal produksi pada perusahaan, mayoritas untuk mengantisipasi informal lintas fungsi dalam perusahaan. Hasil penyebaran yang dilakukan menunjukkan, pentingnya jadwal produksi yang diinginkan oleh tim kerja lintas fungsi, maka jawaban responden menyatakan, sangat penting 27 orang atau 25.7%, penting 58 orang atau 52.2%, cukup penting 20 orang atau 19.0%. Dari pernyataan responden tersebut, dapat disimpulkan, bahwa sebagian besar responden menyatakan pentingnya jadwal produksi oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, hal tersebut merupakan suatu wujud dari tim kerja lintas fungsi bidang yang terkait, dapat bekerja bersama-sama, sehingga kelancaran dalam proses produksi tetap terjaga.

Uji menguji kevalidan data digunakan uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini digunakan uji reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach*, dimana sebuah *instrument* dianggap telah memiliki tingkat kehandalan yang dapat diterima jika nilai koefisien reliabilitas yang terukur adalah lebih besar atau sama dengan 0,6 (Malhotra, 1996). Secara keseluruhan hasil pengujian Validitas dan Reabilitas untuk masing-masing item ditunjukkan pada Tabel 2.

Hasil uji validitas dengan pertanyaan yang berhubungan dengan integrasi internal menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dapat diterima (*valid*). Secara keseluruhan hasil perhitungan koefisien korelasi menghasilkan nilai yang lebih besar dari 0,3 dengan rentang nilai koefisien korelasi antara 0,539 hingga 0,929. sedangkan hasil uji keandalan (reliabilitas) butir-butir pertanyaan pada kelompok ini memiliki nilai sebesar 0,879 untuk integrasi internal. Sehingga

Tabel 2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Item	Korelasi Product Moment		Keterangan
	Koefisien	Probabilitas	
Integrasi Internal (X2)			
• Kesesuaian dengan kebutuhan (X2.1)	0,724	0,000	Valid
• Perencanaan materi (X2.2)	0,752	0,000	Valid
• Pembelian yang diinginkan (X2.3)	0,723	0,000	Valid
• Jadwal produksi (X2.4)	0,879	0,000	Valid
Reliabilitas	0,806		Reliabel

(Sumber: Djanimar, 2007.)

Tabel 3 Validitas dan Reliabilitas Item-item Kinerja Perusahaan

Item	Korelasi <i>Product Moment</i>		Keterangan
	Koefisien	Probabilitas	
<i>Cost Reduction</i>	0,808	0,000	Valid
<i>Stock-out Reduction</i>	0,808	0,000	Valid
<i>Lead-time</i>	0,778	0,000	Valid
Reliabilitas	0,825		Reliabel

(Sumber: Djanimar, 2007.)

dapat dikategorikan bahwa *instrument* ini tersebut memiliki keandalan yang dapat diterima.

Sedangkan untuk hasil uji validitas 3 item pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dapat diterima (valid). Secara keseluruhan hasil perhitungan koefisien korelasi menghasilkan nilai yang lebih besar dari 0,3 dengan rentang nilai koefisien korelasi antara 0,778 hingga 0,808 sedangkan hasil uji keandalan (reliabilitas) butir-butir pertanyaan pada kelompok ini memiliki nilai sebesar 0,825. Sehingga dapat dikategorikan bahwa *instrument* tersebut memiliki keandalan yang dapat diterima.

Perhitungan regresi linear berganda dan korelasi berdasarkan data yang ada maka didapatkan hasil perhitungannya yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Pembuktian pengujian hipotesis menyatakan

Tabel 4 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Faktor Bebas	Koefisien Regresi	Standard Error	T-Test	Probabilitas
Konstanta	13,905	0,067	207,354	0,000
F2	0,427	0,078	5,456	0,000

(Sumber: Djanimar, 2007)

bahwa variabel integrasi internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan plywood di Propinsi Riau. Koefisien pada faktor integrasi internal (F2) sebesar 427 dengan nilai $t_{hitung} = 5,456$ adalah lebih besar dari $t_{tabel} = 1,628$ atau nilai $sig.t = 0,000$ adalah lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ menunjukkan bahwa Kesesuaian dengan kebutuhan, Perencanaan materi, Pembelian yang diinginkan serta Jadwal produksi memberikan efek perubahan yang signifikan terhadap kinerja Perusahaan Plywood Di propinsi Riau. Koefisien determinasi parsial (r^2) untuk faktor ini adalah sebesar $0,477^2 \times 100\% = 22,75\%$ dan nilai β sebesar 0,378.

PEMBAHASAN

Koefisien regresi variabel integrasi internal sebesar 0,427 dengan probabilitas sebesar 0,000 berarti terdapat hubungan yang positif atau searah sedangkan nilai $t_{hitung} = 5,456$ adalah lebih besar dari $t_{tabel} = 1,628$ dengan taraf $\alpha = 0,05$ menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif signifikan. Variabel integrasi internal merupakan hasil faktor pengelompokan oleh analisis faktor yang dilakukan sebelumnya atas variabel kesesuaian dengan kebutuhan, perencanaan materi, pembelian yang diinginkan serta jadwal produksi merupakan faktor yang memiliki peranan dan pengaruh yang cukup kuat yang berada pada urutan kedua bila dibandingkan dengan faktor yang lainnya terhadap kinerja perusahaan plywood di propinsi Riau. Koefisien determinasi parsial (r^2) untuk faktor ini adalah

sebesar $0,477^2 \times 100\% = 22,75\%$ dan nilai β sebesar 0,378. integrasi internal yang yang dilaksanakan berfungsi untuk mengsinkronisasikan kekuatan-kekuatan yang ada antara bagian satu dan bagian yang lain dalam perusahaan sebagai usaha untuk menghasilkan kerja yang lebih optimal lagi bagi peningkatan kinerja perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat kendala dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemui seperti: tidak semua calon responden yang bersedia menjadi responden dalam penelitian ini, salah satu penyebabnya adalah tingkat kesibukan atau beban kerja yang cukup tinggi sehingga dalam mengisi kuesioner menjadi lebih lama.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil studi ini memberikan temuan berkenaan dengan pengaruh *internal supply chain* terhadap kinerja perusahaan plywood di Propinsi Riau. Berdasarkan hasil analisis data dari pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis deskriptif bahwa hasil analisis Integrasi Internal yang bertujuan untuk mengetahui yang dilakukan oleh para manager-manager perusahaan plywood dalam hal koordinasi dan kerja sama yang berkaitan dengan unit-unit kerja/fungsi dalam perusahaan yang terdiri dari Kesesuaian dengan kebutuhan, Perencanaan Materi, Pembelian Yang diinginkan, Serta jadwal produksi. Dari hasil hal tersebut di atas dapat dinyatakan bahwa dari tim kerja lintas fungsi bidang terkait dapat bekerja bersama-sama, sehingga kelancaran dalam proses produksi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan-perusahaan plywood.

Untuk pengujian hipotesis pada penelitian ini terbukti dapat diterima secara signifikan baik secara parsial maupun simultan dapat dinyatakan bahwa. Variabel integrasi internal parsial dan simultan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Variabel integrasi internal mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja perusahaan plywood, penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan sebelumnya (Trancey & Vonderembse).

Saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil studi ini diharapkan pada penelitian ini hanya dilakukan pada sektor industri Plywood di Propinsi Riau, oleh sebab itu diperlukan sikap kehati-hatian dalam mengeneralisasi hasil penelitian ini pada sektor industri yang berbeda atau indikator yang digunakan pada masing-masing variabel perlu dikembangkan.

DAFTAR RUJUKAN

- BAPPEDA Tingkat I Propinsi Riau. 2000. *Propinsi Riau Dalam Angka*. Pekanbaru.
- Brigham, E.F. 1995. *Fundamentals of Financial Management, Seventh Edition*, Fort Worth: The Dryden Press: Harcourt Brace College Publishers.

- Basu, S., dan Irawan. 1985. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Carroll, D.J. 1982. *The Link Between Performance and Strategy*, Harvard Business Review, Vol. PP: 3-10.
- Chun, L.C. 1975. *Path Analysis-a Primer*. The Boxwood Press, Pacific Grove, USA.
- Djanimar, D. 2007. *Dampak Kriteria Seleksi Pemasok, Integrasi Internal dan Integrasi External terhadap Kinerja Perusahaan Plywood di propinsi Riau*. Malang: Program Doktor Pasca Sarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Gitman, L.W. 1979. *Principles of Managerial Finance*, Second Edition. New York: Harper & Row, Publisher.
- Halfert, E.A. 1991. *Technique of Financia Analisis*, Seventh Edition, Homewood, Richard D Irawin Ins, Illinois.
- Harrington, D.R., and B.D. Wilson. 1991. *Corporate Financial Anayisis*, Third Edition, Richard D. Irwin, Inc, Homewood.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tathan, R.L., and Black, W.C. 1995. *Multivariate Data Analysis*, Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hitt, M.A.R., Duanne, I., and Robert, E.H. 1997. *Manajemen Strategis. Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*, Terjemahan, Cetakan Pertama. Jakarta: Erlangga.
- Hunger, J.D., and Wheellen, T.L. 2001. *Manajemen Strategis*, Terjemahan, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kotler, P., and Armstrong, G. 1996. *Principle of Marketing*, Internasional Edition, Seventh Edition. America: United States.
- Karmakar, U.S. 1996. Integratve Research in Marketing and Operating Mngement, *Journal of Marketing Research*, Vol XXXIII.
- Prawirosentoso, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Porter, M. 1985. *Competitive Strategy*, The Dryden Press A.Division of Macmillan Publishing Co. Inc.
- Pearce II, John, A., and Richard, B.R.JR. 1997. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Terjemahan, Jilid Satu. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Santoso, S. 2002. *SPSS Statistik Multivariate*. Elex Media Komputindo.
- Sapp, R.W., and Roger, W.S. 1934. *Strategic Manajement for Bankers*. Ohio: Planning Executive Institute.
- Stoner, J.A.F., and R.E. Freeman. 1992. *Management 5 th ed. Eng lewood Cliffs, N.J.*: Prentice-Hill Internasional, anc.
- Trancey, and Vonderembse. 2004. Building Supply Chain: A Key To Enhancing Manufaktur Performance *Journal of Business Mid-American*, Vol.15. pp 10-20.