

# Dukungan Manajemen Puncak terhadap *Strategic Purchasing* dalam Berkomunikasi dan Berkolaborasi dengan Supplier untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Zeplin Jiwa Husada Tarigan

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra Surabaya

E-mail: zeplin@peter.petra.ac.id

## ABSTRACT

*The relationship between buyers and suppliers has received considerable attention in recent years. There are four major questions being discussed in this research, i.e. firstly, how to determine the support of the top management to influence strategic purchasing; secondly, how to determine the influence of strategic purchasing to good communication and collaboration with supplier; and thirdly, how to determine the influence of communication and collaboration to supplier involvement; and the last, how to increase enterprise performance by collaboration and supplier involvement. Based on previous research, it is found that top management support influenced to strategic purchasing and effect to communication and collaboration and affect to supplier involvement. Collaboration and supplier involvement have been to influence enterprise performance. According survey by questionnaires to 105 respondent and 98 completed questionnaires were returned. Two responses were considered incomplete and had to be discarded, and this left 96 valid responses. It is found, top management support as an organization don't have influenced strategic purchasing, but strategic purchasing have impact to communication and collaboration to supplier involvement. Collaboration will bring significant contribution to increase performance, even without the supplier involvement.*

**Keywords:** *top management support, communication, collaboration, supplier involvement, and enterprise performance.*

## PENDAHULUAN

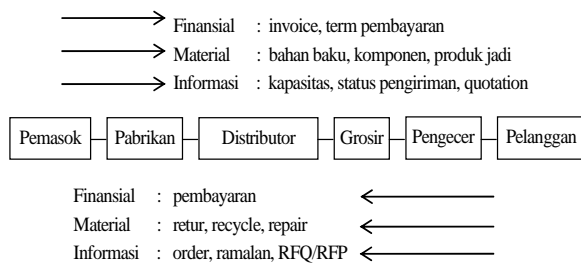
Beberapa tahun yang lalu kebanyakan kegiatan dan tanggung jawab perusahaan hanya sampai pada keluarnya produk dari gudang. Saat ini dalam kompetisi yang sangat ketat, perusahaan bertanggung jawab terhadap seluruh rangkaian proses, mulai dari perancangan produk, peramalan kebutuhan, pengadaan material, produksi, pengendalian persediaan, penyimpanan, distribusi/transportasi ke distributor center, pedagang grosir, pedagang kecil, pengecer, pelayanan pada pelanggan, proses pembayaran, dan sampai pada pelanggan akhir (Pujawan, 2005). Untuk mengelola aliran barang, informasi dari seluruh aktivitas perusahaan, diperlukan suatu konsep yang disebut dengan Manajemen Rantai Pasok atau *Supply Chain Management* (SCM). Beberapa tahun terakhir banyak Organisasi melakukan perbaikan dengan meningkatkan efisiensi di perusahaan melalui aktifitas *supply chain* antara lain bagian *purchasing*, manufaktur dan logistik (Wu, 2006).

Munculnya SCM dilatar belakangi oleh praktek tradisional yang hanya mengutamakan dan meningkatkan profit, namun untuk SCM sudah memperhatikan mitra bisnis serta perubahan lingkungan bisnis (Li & Wang, 2007). Produk atau jasa yang kita gunakan adalah hasil dari serangkaian proses panjang yang melewati beberapa tahapan fisik maupun non-

fisik. Sebuah produk akan sampai ke tangan pemakai akhir setelah setidaknya melalui beberapa proses dari pencarian bahan baku, proses produksi, dan proses distribusi atau transportasi. Proses-proses ini melibatkan berbagai pihak yang berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Penyedia bahan baku (pemasok) mensuplai kebutuhan produksi para perusahaan manufaktur yang akan mengolah bahan baku tersebut menjadi produk jadi. Produk jadi disampaikan ke pemakai akhir lewat pusat-pusat distribusi, pedagang grosir, pengecer, dan sebagainya. Rangkaian pihak-pihak yang menangani aliran produk inilah yang dinamakan dengan istilah *Supply Chain* (Pujawan, 2005).

Gambar 1 memberikan ilustrasi sebuah *supply chain* yang sederhana. Sebuah SC akan memiliki komponen-komponen yang biasanya disebut *channel*. Seperti pemasok, manufaktur, distribution center, pedagang grosir, dan pengecer. Semua *channel* tersebut bekerja untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Setiap channel dalam SC akan memiliki aktivitas-aktivitas yang saling mendukung. Secara keseluruhan aktivitas-aktivitas tersebut meliputi pembelian dan pemasok, manajemen operasional, pemasaran, teori organisasi, manajemen sistem informasi, strategi manajemen (Chen and Paulraj, 2004; Romano, 2003).



**Gambar 1. Struktur Supply Chain dan Aliran yang Dikelola**

*Supply Chain Management* telah menjelaskan dengan seksama bahwa dapat merencanakan dan mengontrol material dan aliran informasi dengan baik pada aliran logistik bukan hanya di internal perusahaan namun antar perusahaan (Fisher, 1997; Chen and Paulraj, 2004). Banyak peneliti-peneliti sebelumnya melakukan eksplorasi dengan menekankan ke arah strategi kemitraan antar organisasi perusahaan (Harland, *et. al.*, 1999), melakukan diskusi sebagai alternatif dengan integrasi vertikal, hubungan yang baik antara perusahaan dengan para pemasoknya (Akintoye, *et. al.*, 2000). Penelitian ini akan menjelaskan bagaimana pengaruh *support top management* dalam menentukan strategi pembelian untuk dapat berkomunikasi dan berkolaborasi dengan *supplier* agar dapat mengembangkan *supplier* perusahaan yang akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.

### DUKUNGAN MANAJEMEN PUNCAK

Manajemen puncak pada perusahaan yang mengetahui dan memahami secara penuh mengapa perusahaan mengadopsi SCM, karena akan berhubungan erat dengan strategi yang digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Kim, 2007).

Manajemen puncak harus berkomitmen pada waktu, biaya, dan sumber daya untuk mendukung *supplier* agar terdapat kemitraan pada jangka panjang dan perusahaan juga dapat berlangsung berproses secara stabil (Chen and Paulraj, 2004). Salah satu hal yang penting bagi manajemen puncak dalam menjalankan bisnis adalah harus dapat selalu mengembangkan dan menciptakan satu nilai bagi perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Komitmen dan kepemimpinan pada manajemen puncak pada sebuah organisasi diukur dari kepemimpinan harus efektif (Holland and Kumar, 1995), *visible* (Carr and Smeltzer, 1997), dan kreatif dalam berpikir dan pemahaman kerjasama antar perusahaan (Krause, 1999) dengan maksud untuk menyediakan pandangan yang jelas akan masa depan. Dukungan

dari manajemen terhadap sistem SCM pada perusahaan akan memberikan kemudahan kepada bagian pembelian untuk menentukan dan menyesuaikan strategi pembelian (Krause and Ellram, 1997).

### STRATEGIC PURCHASING

Strategi yang ditetapkan oleh perusahaan dalam menentukan pemasok material seyogyanya dapat meningkatkan *value* bagi perusahaan. Hubungan yang unik antara perusahaan dengan *suppliernya* akan memberikan keunggulan bagi kedua belah pihak terutama pada peningkatan produktivitas, inovasi dan kompetensinya (Chen and Paulraj, 2004). Berdasarkan literatur-literatur yang ada bahwa perusahaan manufaktur menerapkan SCM untuk membangun kunci daya saing antara lain biaya yang rendah, fleksibilitas, kualitas, pengiriman tepat waktu, inovatif dan lain-lain (Berry *et. al.*, 1991; Ward, *et. al.*, 1995; Miller and Roth, 1994).

Sebelum tahun 1990-an bagian pembelian merupakan suatu hal yang pasif pada perusahaan, setelah tahun 90-an adanya kerjasama antara para akademisi dengan manajer *purchasing* untuk menerapkan *strategic purchasing* (Ellram and Carr, 1994). Kemampuan *purchasing* dapat mempengaruhi perencanaan strategi perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya (Carr and Pearson, 2002). Strategi *purchasing* yang dibangun oleh perusahaan-perusahaan saat ini dengan menerapkan praktek-praktek SCM di perusahaan. Indikator yang digunakan pada strategi *purchasing* adalah seleksi pemasok, biaya rendah, ketepatan kirim, informasi dan komunikasi dengan *supplier* (Chen and Paulraj, 2004; Kim, 2007, Ito and Salleh, 2000).

### COMMUNICATION

Proses komunikasi antara perusahaan dengan *supplier* digunakan untuk tukar-menukar informasi. Proses komunikasi kedua belah pihak dapat membawa perubahan bagi perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya. Efektifitas komunikasi antar perusahaan dalam hal ini antara perusahaan dengan *suppliernya* dapat dilihat dari frekuensi komunikasi, pertukaran informasi sehingga ada berbagi pengetahuan melalui pelatihan atau *benchmark*, duduk bersama-sama untuk menyelesaikan permasalahan agar didapatkan kondisi yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak dan mendapatkan kualitas material yang standard sesuai keputusan kedua belah pihak (Chen and Paulraj, 2004; Guillen, *et. al.*, 2007; Udomleartprasert, 2006).

## COLABORATION

Kolaborasi adalah suatu usaha oleh dua atau lebih organisasi untuk mencapai hasil yang tidak dapat dicapai jika dikerjakan sendiri. Kolaborasi rantai pasok diperlukan agar perusahaan mampu mengintegrasikan informasi dari berbagai mitra rantai pasok (Daugherty *et al.*, 2005). Memungkinkan bagi perusahaan melakukan pengawasan terhadap suatu kejadian dalam rantai pasok. Memungkinkan perusahaan mengelola proses dengan melakukan tindakan pencegahan (Stock and Lambert, 2001). Mengembangkan kolaborasi menurut Daugherty *et al.*, (2004) dapat dilakukan dengan melakukan koordinasi internal dan eksternal, integrasi data dan informasi rantai pasok ke dalam sistem informasi perusahaan, dan mengembangkan kemitraan jangka panjang dengan mitra rantai pasok.

Koordinasi merupakan bagian kolaborasi, baik dengan pihak-pihak di internal perusahaan (antar berbagai fungsi yang menangani logistik) maupun dengan pihak-pihak eksternal (mitra dalam jalur distribusi maupun pelanggan akhir) sangat diperlukan untuk menyamakan persepsi, meneliminasi miskomunikasi dan mispersepsi, serta menumbuhkan sikap saling percaya (Smaros, 2007). Indikator yang digunakan pada penelitian ini yakni koordinasi antar perusahaan agar peranan kedua belah pihak diketahui secara baik, saling berpartisipasi dengan perusahaan agar tidak terjadi mispersepsi, pembentukan tim khusus untuk mengatasi masalah, mengadakan pertemuan atau diskusi dan terakhir perusahaan saling memberikan informasi mengenai strategi bisnisnya (Smaros, 2007; Ito and Salleh, 2000; Kim, 2007).

## ENTERPRISE PERFORMANCE

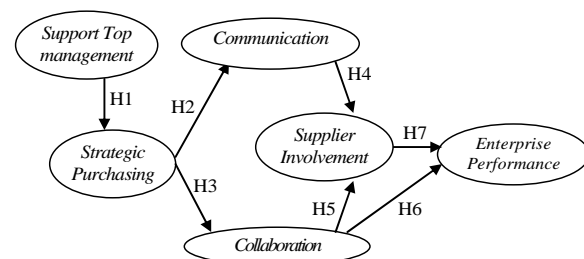
Kinerja SCM didapatkan dari koordinasi antara organisasi perusahaan untuk meningkatkan layanan kepada pelanggan. *Responsive* SCM merujuk pada kemampuan antara perusahaan untuk berkoordinasi agar lebih efisiensi dan kecepatan dalam merespon yang baik (Eng, 2006). Penelitian Kim (2007) telah melakukan identifikasi terhadap kinerja SCM antara lain: kemampuan untuk mengatur aliran material yang stabil, kemampuan untuk meramalkan pertumbuhan pasar dan permintaan order, kemampuan untuk berkolaborasi untuk mengurangi biaya produksi, terjadinya inovasi pada proses manufaktur, kemampuan dalam pengiriman yang tepat waktu, kemampuan untuk memasok produk yang berkualitas tinggi, kemampuan untuk mengatur fleksibilitas volume produksi, kemampuan untuk mengembangkan *brand*, kemampuan untuk mengatur distribusi dan inventori,

kemampuan untuk mengembangkan produk baru, kemampuan untuk *advertising* dan promosi produk. SCM yang sudah menggunakan teknologi informasi dan digunakan secara bersama-sama perusahaan dengan suppliernya disebut dengan ERP II (Hendricks, et al., 2007). Leon (2005) menyatakan bahwa hal ini mempunyai keuntungan antara lain; pengurangan *lead-time*, pengiriman tepat waktu, pengurangan dalam waktu siklus, kepuasan pelanggan yang lebih baik, kinerja pemasok yang lebih baik, peningkatan fleksibilitas, pengurangan dalam biaya-biaya kualitas, penggunaan sumber daya yang lebih baik, peningkatan akurasi informasi dan kemampuan pembuatan keputusan.

Indikator yang digunakan pada penelitian ini adalah pengiriman produk yang tepat, kualitas produk, kemitraan untuk mengurangi biaya produksi, peningkatan produktivitas, respon terhadap pelanggan lebih cepat, kepuasan kepada pelanggan (Kim, 2007; Leon, 2006; Eng, 2006).

## KERANGKA KONSEPTUAL

Penelitian ini mengamati tentang pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap bagian pembelian untuk membangun strategi penyediaan bahan baku melalui komunikasi dan kolaborasi dengan *supplier* agar memberikan peningkatan kinerja bagi perusahaan. Era saat ini perusahaan harus selalu dapat berkomunikasi dan melakukan kerjasama melalui jalur kemitraan untuk meningkatkan material yang berkualitas, waktu pengiriman yang tepat dan biaya yang memadai bagi perusahaan untuk membangun daya saing perusahaan. Teori sumber daya merupakan keunikan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan baik *tangible* dan *intangibile* yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Sumber daya yang dimiliki mempunyai nilai yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing yang memberikan dasar keunggulan bagi persaingan (Garud & Kumaraswamy, 2005).



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas maka didapatkan beberapa hubungan atau pengaruh

antara variabel penelitian yang satu dengan variabel penelitian yang lain yakni:

- H<sub>1</sub> : “Support top management” akan memberi pengaruh pada “Strategic Purchasing” dalam memberikan kinerja bagi perusahaan.
- H<sub>2</sub> : “Strategic Purchasing” akan berpengaruh pada “Communication” yang baik dengan supplier untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- H<sub>3</sub> : “Strategic Purchasing” akan berpengaruh pada “Collaboration” yang baik dengan supplier untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- H<sub>4</sub> : “Communication” akan berpengaruh pada “supplier involvement” agar dapat menyediakan material yang sesuai kebutuhan perusahaan dan akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.
- H<sub>5</sub> : “Collaboration” akan berpengaruh pada “supplier involvement” agar dapat menyediakan material yang sesuai kebutuhan perusahaan dan akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.
- H<sub>6</sub> : “Collaboration” akan memberikan koordinasi yang baik antara perusahaan sehingga berpengaruh pada “enterprise performance”.
- H<sub>7</sub> : “Supplier Involvement” akan berpengaruh secara langsung terhadap enterprise performance.

**METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini mengamati tentang penggunaan konsep supply chain management di perusahaan kecil dan menengah di Jawa Timur dengan memperhatikan variabel dukungan manajemen puncak, strategi pada pembelian, komunikasi antar perusahaan dengan pemasoknya, kolaborasi yang dibangun perusahaan dengan pemasoknya, pengembangan pemasok yang dibantu oleh perusahaan dan kinerja perusahaan. Pengambilan sampel data dilakukan dengan cara cluster sampling yakni pengambilan data dilakukan di wilayah Jawa Timur dan kemudian dengan menerapkan Convenience sampling yakni pengambilan data dilakukan pada perusahaan yang mudah didapat dan mau bekerjasama untuk mengisi kuisisioner. Jumlah kuisisioner yang disebarkan sebanyak 105 kuisisioner, namun yang kembali 98 kuisisioner dan dapat diolah lebih lanjut sebanyak 96 kuisisioner, dimana 2 responden tidak lengkap mengisi item pertanyaan. Pengambilan data dilakukan dengan pengisian kuisisioner yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja.

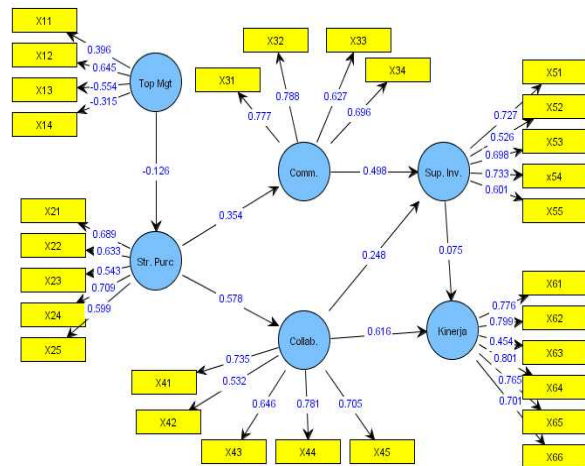
Untuk uji hipotesis pertama sampai dengan hipotesis delapan, dan menghasilkan suatu model yang layak (fit), maka analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS)

dengan proses perhitungan dibantu program aplikasi software Smart PLS. Model pengukuran atau outer model dengan indikator refleksif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composite reliability untuk blok indikator. Sedangkan outer model dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada substantive content-nya yaitu dengan membandingkan besarnya relative weight dan melihat signifikansi dari ukuran weight tersebut (Solimun, 2007).

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R<sup>2</sup> (R-square variabel eksogen) untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran Stone-Geisser Q Square test dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur bootstrapping.

**HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan hasil analisa model struktur maka dapat dirangkum hipotesis-hipotesisnya sebagai berikut:



**Gambar 2. Model struktural output PLS**

Berdasarkan Gambar 2. di atas hasil model struktural yang diteliti menunjukkan pada variabel dukungan manajemen puncak nilai tertinggi indikator terdapat pada X12 (Visible) dimana manajemen sudah menjelaskan tujuan SCM sebesar 0,645. Sedangkan pada variabel strategic purchasing dengan nilai tertinggi pada indikator X24 (informasi diberikan pemasok mengenai perkembangan bahan baku) agar purchasing mengetahui pengaturan jadwal pembelian sebesar 0,709. Pada variabel communication nilai tertinggi indikator terdapat pada X32 yakni selalu melakukan komunikasi dengan baik dengan pemasok sebesar 0,788.

Pada variabel *collaboration* nilai tertinggi terdapat pada indikator X44 yakni mengadakan pertemuan atau diskusi dengan pemasok sebesar 0,781; nilai indikator tertinggi pada variabel *supplier involvement* adalah bahwa perusahaan membantu dalam mengatur strategi bisnis dan dikomunikasikan dengan *supplier* sebesar 0,733 dan terakhir pada variabel *enterprise performance* nilai indikator yang tertinggi yakni X64 sebesar 0,801 yakni indikator peningkatan produktivitas perusahaan. Nilai-nilai tertinggi ini sangat mempengaruhi dan menentukan keberhasilan dari hasil penelitian ini.

Tabel 1. merupakan hasil *output* dari PLS bila dilihat hubungan antara variabel dan nilai statistik, sehingga dapat dilihat hubungan yang signifikan dan tidak signifikan.

**Tabel 1. Result for Inner Weights PLS**

<i>Relation</i>	<i>original sample estimate</i>	<i>Mean of sub-samples</i>	<i>Standard deviation</i>	<i>T-Statistic</i>
Top Mgt→Str. Purc	-0.126	-0.014	0.307	0.411
Str. Purc→Collab.	0.578	0.609	0.090	6.417
Collab.→Sup. Inv.	0.248	0.276	0.103	2.402
Comm.→Sup. Inv.	0.498	0.497	0.102	4.876
Collab.→Kinerja	0.616	0.628	0.125	4.932
Sup. Inv.→Kinerja	0.075	0.093	0.128	0.588
Str. Purc→Comm.	0.354	0.420	0.106	3.335

Berdasarkan hasil analisa model struktur pada Gambar 2 dan Tabel 2. maka dapat dirangkum hipotesis-hipotesisnya sebagai berikut:

**Tabel 2. Rangkuman Hasil Hipotesis Penelitian**

<b>Variabel Pertama</b>	<b>Variabel Kedua</b>	<b>Hasil</b>
<i>Support Top Management</i>	<i>Strategic Purchasing</i>	-
<i>Strategic Purchasing</i>	<i>Collaboration</i>	++
	<i>Communication</i>	++
<i>Communication</i>	<i>Supplier Involvement</i>	++
<i>Collaboration</i>	<i>Supplier Involvement</i>	++
<i>Supplier Involvement</i>	<i>Enterprise Performance</i>	-
<i>Collaboration</i>	<i>Enterprise Performance</i>	++

Catatan : ++ Signifikan pada 0,5; + signifikan pada 0,1 dan - tidak signifikan

Melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan model persamaan struktural (*PLS*), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hampir sebagian besar pada hipotesis-hipotesis yang diajukan dapat diterima antara lain: *strategic purchasing* dan *communication* berpengaruh positif dan dapat menyediakan material yang dibutuhkan oleh perusahaan.

*Strategic purchasing* berpengaruh positif terhadap *collaboration* untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh *supplier* dan perusahaan sehingga didapatkan titik temu kedua belah pihak. Proses komunikasi yang dibangun dan kolaborasi antara perusahaan dengan pihak *supplier* dapat meningkatkan pengembangan dan proses pembelajaran bagi *supplier* untuk memenuhi permintaan pembelian. Disamping itu, didapatkan bahwa kolaborasi yang dibangun mampu memberikan peningkatan kinerja bagi perusahaan.

Namun dukungan manajemen puncak tidak memberikan pengaruh terhadap *strategic purchasing* hal ini disebabkan bahwa manajemen kurang dapat menerapkan cara-cara yang efektif dalam berkomunikasi dengan bagian pembelian serta manajemen juga kurang dapat menyampaikan tujuan pentingnya membangun kerjasama dengan *supplier*. Pengembangan *supplier* juga kurang dapat memberikan kinerja positif bagi perusahaan, karena pihak *supplier* kurang dapat berperan aktif dalam mengatasi permasalahan yang terjadi pada perusahaan khususnya dalam ketersediaan material dalam waktu yang cepat dan variasinya yang relatif rendah.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara berturut-turut dapat ditunjukkan sebagai berikut:

1. *Support top management* yang tidak berpengaruh terhadap *strategic purchasing* pada bagian perusahaan disebabkan oleh sebagian manajemen kurang dapat menjelaskan secara baik tentang tujuannya kepada bagian pembelian. Jumlah responden yang menyatakan kurangnya dukungan manajemen sebanyak 28%. Hal ini disebabkan manajemen puncak secara umum dijabat oleh pemilik atau keluarga pemilik perusahaan dan kebijakan diambil untuk strategi pembelian adalah material dengan harga yang murah. *Strategic purchasing* yang ditetapkan oleh bagian pembelian berpengaruh positif dan dapat meningkatkan komunikasi dan kolaborasi sehingga hubungan yang baik terjadi antara bagian pembelian dan *supplier* secara berkesinambungan. Bagian pembelian selalu mengadakan komunikasi dengan *supplier* dan mereka juga mengarahkan *supplier* agar dapat memahami kebutuhan perusahaan. Pihak pembelian setiap minggu melakukan komunikasi dan menyampaikan informasi kepada *supplier* tentang kriteria-kriteria dan spesifikasi material. Kolaborasi yang dibangun antara bagian pembelian perusahaan dengan *supplier* dilakukan

dengan adanya diskusi dan pelatihan bersama serta saling mengirimkan pekerja untuk memahi kriteria dan spesifikasi material agar tercapai standard yang sesuai bagi kedua belah pihak.

*Communication* dan *Collaboration* yang dibangun antara perusahaan dengan *supplier* ternyata dapat membantu pengembangan *supplier*, hal ini terlihat bahwa material yang dikirim oleh *supplier* semakin lama semakin mengalami peningkatan dari sisi kualitas dan waktu pengiriman yang semakin tepat. Disamping itu juga hubungan perusahaan dengan *supplier* yang dibangun melalui komunikasi dan kolaborasi yang lebih efektif telah memberikan perbaikan-perbaikan pada lini produksi pemasok.

2. *Supplier Involvement* ternyata tidak memberikan perbaikan pada kinerja perusahaan, hal ini disebabkan seringnya material yang dipilih oleh perusahaan difokuskan pada material dengan harga yang termurah, dan secara keseluruhan nilai pada variabel ini hanya mencapai 3,60 dan 60% persepsi responden yang menyatakan bahwa *supplier* kurang berperan aktif dalam mengatasi permasalahan di perusahaan hal ini terlihat dengan besar nilainya 3,33. Disamping itu kurangnya partisipasi *supplier* dalam membantu strategi bisnis perusahaan hal ini terlihat dengan nilai rata-rata 3,56; dan dengan persentase responden yang menyatakan kurangnya partisipasi *supplier* sebanyak 47%.

*Collaboration* yang dibangun antara perusahaan dengan *supplier* ternyata berdampak pada kinerja perusahaan, hal ini terlihat dengan adanya kolaborasi ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang terlihat dengan adanya peningkatan produktifitas dan respon pada pelanggan yang lebih baik.

## IMPLIKASI PENELITIAN

Peranan manajemen puncak dalam memberikan dukungan terhadap strategi pembelian pada perusahaan kecil menengah di Jawa Timur belum tampak, hal ini disebabkan kebanyakan keputusan untuk membeli bahan baku masih berada di bawah keputusan manajemen puncak. Namun fungsi bagian pembelian untuk menentukan strategi hanya berperan sebagai administrasi saja belum sampai pada pembuatan keputusan untuk pembelian. Telaah lebih lanjut pada saat melakukan pembelian material sering terjadi manajemen puncak terlambat dalam mengambil keputusan.

*Strategic purchasing* yang dilakukan oleh pihak pembelian sebagian besar menyatakan bahwa mereka tetap membangun komunikasi yang baik dengan

*supplier* agar mendapatkan informasi saat mengajukan pembelian material kepada manajemen puncak, walaupun tidak mendapat wewenang untuk memutuskan pembelian. Komunikasi yang dibangun juga akan berkembang agar mencapai kolaborasi dengan pihak pemasok. Hal ini berguna bagi kedua belah pihak supaya pihak *supplier* memahami spesifikasi produk yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Komunikasi dan kolaborasi yang dibangun oleh perusahaan dengan *suppliernya* akan meningkatkan kemampuan *supplier* dan sekaligus untuk mengembangkan *supplier*, namun sering ditemukan bahwa perusahaan mempersepsikan *supplier* kurang mendukung mereka terutama bila terdapat permasalahan pada bagian produksi yang sering mengatakan bahwa bahan baku yang dipasok kurang baik.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pada analisa dan pembahasan di atas maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Support top management* tidak memberi pengaruh kepada bagian pembelian untuk menentukan *strategic purchasing*.
2. *Strategic purchasing* yang dibangun oleh perusahaan khususnya pada bagian pembelian akan selalu berusaha untuk meningkatkan komunikasi dan berkolaborasi dengan para *supplier*.
3. Komunikasi dan kolaborasi yang dibangun oleh bagian pembelian ternyata berdampak pada pengembangan *supplier* dan memberikan pertumbuhan yang baik bagi *supplier*.
4. Kolaborasi yang dibangun perusahaan dengan *supplier* ternyata dapat memberikan kinerja perusahaan untuk meningkatkan produktifitas dan efektifitas serta pengiriman produk yang tepat, namun pengembangan *supplier* tidak dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja perusahaan.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa hal yang perlu disempurnakan bagi peneliti berikutnya, antara lain: bahwa untuk menentukan *strategic purchasing* mungkin ditentukan oleh manajemen puncak, namun perlu diamati lebih lanjut mengapa bagian pembelian tidak diberikan wewenang untuk memutuskan pembelian material di perusahaan kecil dan menengah. Kolaborasi yang dibahas masih secara garis besar belum dijelaskan secara detail, dan juga perlu dikembangkan

penelitian, bagaimana *supplier* dapat berkembang dengan cepat atas dampak komunikasi dan kolaborasi. Pengembangan *supplier* seharusnya dapat memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan, misalnya dapat meningkatkan kualitas dan ketepatan pengiriman material. Namun penelitian ini tidak memberikan pengaruh, maka peneliti berikutnya dapat mengamati faktor-faktor penyebabnya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akintoye, A., McIntosh, G., Fitzgerald, E., 2000, "A Survey of Supply Chain Collaboration and Management in the UK Construction Industry", *European Journal of Purchasing and Supply Management* Vol. 9 pp.119-134.
- Berry, W.L., Bozarth, C., Hill, T.J., Klompmaker, J.E., 1991, "Factory Focus: Segmenting Markets From an Operations Perspective", *Journal of Operations Management* Vol.10 No.3, pp. 363-387.
- Carr, A.S., Pearson, J.N., 2002, "The Impact of Purchasing and Supplier Involvement on Strategic Purchasing and its Impact on Firm's Performance", *International Journal of Operations and Production Management* Vol.22 No.9, pp.1032-1053.
- Carr, A.S., Smeltzer, L.R., 1997, "An Empirically Based Operational Definition of Strategic Purchasing", *European Journal of Purchasing and Supply Management* Vol.3 No.4, pp.199-207.
- Chen, I.J., Paulraj, A., 2004, "Towards of Theory of Supply Chain Management: the Construct and Measurement", *Journal of Operations Management* Vol.22, pp. 119-150.
- Daugherty, P.J., Richey, R.G., Genchev, S.E., and Chen, H., 2005, "Reverse Logistics: Superior Performance Through Focused Resource Commitments to Information Technology", *Transportation Research, Part E* 41, pp. 77-92.
- Daugherty, P.J., Ellinger, A.E., and Rogers, D.S., 2004, "Information Accessibility Customer Responsiveness, and Enhanced Performance", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.25 No.1, pp.4-17
- Ellram, L.M., Carr, A.S., 1994, "Strategic Purchasing: a History and Review of the Literature", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management* Vol. 30 No.2, pp.10-18.
- Eng, T.Y., 2006, "An Investigation Into the Mediating Roll of Cross-Functional Coordination on the Linkage Between Organizational Norms and SCM Performance", *Industrial Marketing Management* Vol.35, pp.762-773.
- Fisher, M.L., 1997, "What is the right supply chain for your product?", *Harvard Business Review* Vol. 75 No.2, pp. 105-116.
- Garud, R., and Kumaraswamy, A., 2005, "Vicious and Virtuous Circles in the Management of Knowledge: The Case of Infosys Technologies" *MIS Quarterly*, Vol. 29 No.1 pp. 9-33.
- Guillen, G., Badell, M., Puigjaner, L., 2007, "A Holistic Framework for Short-Term Supply Chain Management Integrating Production and Corporate Financial Planning", *International Journal Production Economics* Vol.106, pp. 288-306.
- Harland, C.M., Knight, L.A., 2001, "Supply Network Strategy: Role and Competence Requirements", *International Journal of Operations and Production Management* Vol. 21 No.4, pp. 467-489.
- Hendricks, K., Singhal, V., Stratman, J., 2007, *The Impact of Enterprise Systems on Corporate Performance A Study of ERP, SCM, and CRM System Implementations*
- Holland, D., and Kumar, S., 1995, "Getting past of Obstacles for Successful Reengineering", *Business Horizon*, May/June, pp.79-85.
- Ito, T., Salleh, M.R., 2000, "A Blackboard Based Negotiation for Collaborative Supply Chain System", *Journal of Material Processing Technology* Vol.107 pp.398-403.
- Kim, S.W., 2007, "Organizational Structures and the Performance Supply Chain Management", *International Journal Production Economics* Vol. 106, pp. 323-345.
- Krause, D.R., 1999, "The Antecedents of Buying Firms' Efforts to Improve Suppliers", *Journal of Operations Management* Vol.17 No. 2, pp. 205-224.
- Krause, D.R., Ellram, L.M., 1997, "Critical elements of supplier Development", *European Journal of Purchasing and Supply Management* Vol.3 No.1, pp. 21-31.

- Leon, A., 2005 “*Enterprise Resources Planning*” McGraw-Hill Publishing Company Limited, New Delhi.
- Li, X., Wang, Q., 2007, “Coordination Mechanisms to Supply Chain Systems” *European Journal of Operation Research Vol.179*, pp. 1-16.
- Miller, J.G., Roth, A.V., 1994, “A taxonomy of manufacturing strategies”, *Management Science Vol.40 No.3*, pp. 285–304.
- Romano, P., 2003, “Coordination and Integration Mechanisms to Manage Logistics Process Across Supply Networks” *Journal of Purchasing and Supply Management Vol. 9* pp.119-134.
- Pujawan, IN., 2005, “*Supply Chain Management*” Penerbit Guna Widya, Surabaya
- Smaros, J., 2007, “Forecasting Collaboration in the European Grocery Sector: Observations from a Case study”, *Journal of Operation Management Vol.25* pp. 702-716.
- Solimun, 2007, “Handout Perkuliahan Metode Penelitian Lanjutan Program Doktor Ilmu Manajemen”, Universitas Brawijaya Malang.
- Stock, J.R., and Lambert, D.M., 2001, “*Strategic Logistics Management*”, New York, NY: McGraw Hill.
- Udomleartprasert, P., 2006, “Enhancing the Company Competitiveness Through Supply Chain Management”, *International Conference on Management of Inovation technologi, IEEE*.
- Ward, P.T., Duray, G.K., Leong, G.K., Sum, C., 1995. Business Environment, Operations Strategy, Performance: an Empirical Study of Singapore Manufacturers”, *Journal of Operations Management 13*, 99–115.
- Wu, B., 2006, “Supplier-buyer Collaboration in the Supply Chain Management” *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology* pp. 839-843.