

ISSN :

# KAJIAN MANAJEMEN DAN BISNIS

Volume 1 Nomor 1, Agustus 2009

## ARTIKEL

**ELISABETH SUPRIHARYANTI**

Keragaman Pola Hubungan Pabrikan-Pemasok Dalam Pencapaian Kinerja Operasional.

**LICEN INDAHWATI DARSONO**

The Determinants of User's Information Technology Acceptance: An Empirical study on Higher Education.

**SUKESI**

Analisis Implementasi Pemberdayaan Usaha Ekonomi Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).

**TINA MELINDA**

Faktor-faktor Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Mempengaruhi Kinerja Guru.

**TJONG BUDISANTOSO**

**KATHERINE MIZERSKI**

The Influence of Cognitive Response on Shopping Satisfaction in Australia and Indonesia.

**VERONIKA RACHMAWATI**

Model Identitas Peran Kreatif-Suatu Tinjauan Pemahaman Organisasi Terhadap Terbentuknya Kreatifitas Karyawan.

**YULIUS KOESWORO**

**MARGARETHA ARDHANARI**

**SIPRIANUS S. SINA**

Lembaga Keuangan Mikro dan Manajemen Resiko Kredit: Sebuah Perspektif Dari Perempuan Usaha Mikro.

JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA  
SURABAYA

ISSN :

# KAJIAN MANAJEMEN DAN BISNIS

Volume 1 Nomor 1, Agustus 2009

|  |         |
|--|---------|
| Redaksi .....  | i       |
| Daftar Isi .....   | ii      |
| <b>ELISABETH SUPRIHARYANTI</b><br>Keragaman Pola Hubungan Pabrik-Pemasok Dalam Pencapaian Kinerja Operasional.   | 1 - 15  |
| <b>LICEN INDAHAWATI DARSONO</b><br>The Determinants of User's Information Technology Acceptance:<br>An Empirical study on Higher Education.  | 16 - 24 |
| <b>SUKESI</b><br>Analisis Implementasi Pemberdayaan Usaha Ekonomi Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).   | 25 - 42 |
| <b>TINA MELINDA</b><br>Faktor-faktor Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Mempengaruhi Kinerja Guru.   | 43 - 54 |
| <b>TJONG BUDISANTOSO</b><br><b>KATHERINE MIZERSKI</b><br>The Influence of Cognitive Response on Shopping Satisfaction in Australia and Indonesia.                                      | 55 - 59 |
| <b>VERONIKA RACHMAWATI</b><br>Model Identitas Peran Kreatif-Suatu Tinjauan Pemahaman Organisasi Terhadap Terbentuknya Kreatifitas Karyawan.  | 60 - 75 |
| <b>YULIUS KOESWORO</b><br><b>MARGARETHA ARDHANARI</b><br><b>SIPRIANUS S. SINA</b><br>Lembaga Keuangan Mikro dan Manajemen Resiko Kredit: Sebuah Perspektif Dari Perempuan Usaha Mikro. | 76 - 88 |

## KERAGAMAN POLA HUBUNGAN PABRIKAN-PEMASOK DALAM PENCAPAIAN KINERJA OPERASIONAL

Elisabeth Supriharyanti \*

\* Dosen Tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Unika Widya Mandala Surabaya

### ABSTRACT

*The study examined the influence of four variables (market characteristic, product characteristic, supplier characteristic, social bond) on manufacturer-supplier relationship pattern. The result of hierarchical regression, indicated that product characteristic have positive significant effect on manufacturer-supplier relationship pattern. Further, manufacturer-supplier relationship pattern was predictor significant of operational performance. There is a significant difference of operational performance on each manufacturer-supplier relationship pattern. But manufacturer-supplier relationship could not mediate independent variable and operational performance.*

*By using disproportional stratified random sampling, a sample frame of the study was chosen from medium and large food companies in Java. Data collection method used mail survey and interview. Of 500 distributed questionnaires to respondent, 72 were returned, response rate an 11,4%.*

*Key Words: Manufacturer-Supplier Relationship, Market Characteristic Product Characteristic, Supplier Characteristic, Social Bond, Operational Performance*

### Pendahuluan

Pergeseran fungsi pembelian dalam organisasi telah menimbulkan perdebatan dalam membangun pola hubungan pabrikan-pemasok. Sejak pertengahan tahun 1980-an, fungsi pembelian mulai bergeser dari fungsi teknis ke fungsi strategis (Watts et al., 1995). Pada saat itu hubungan antara fungsi pembelian, strategi dan kinerja perusahaan mulai dibangun. Sebagai fungsi teknis, fungsi pembelian bersifat administratif, reaktif terhadap fungsi lain, tidak terintegrasi dengan fungsi lain serta berfokus pada isu jangka pendek. Sedangkan dalam fungsi strategis, fungsi pembelian terlibat dalam proses perencanaan strategis perusahaan. Fungsi pembelian juga diperlakukan seimbang dengan fungsi lain dan secara proaktif mencari kesempatan untuk menyediakan input yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas produk perusahaan.

Berawal dari fenomena tersebut, beberapa penulis menyebutkan bahwa pola hubungan pabrikan-pemasok mengalami perubahan dari pola hubungan adversarial ke pola hubungan *partnership* (Stuart, 1993;

Ellram, 1995; Quinn, 1999 yang dikutip oleh Shi & Doll, 2001). Watts et al., (1995) memperkuat gagasan tersebut melalui hasil penelitiannya yang berkesimpulan bahwa fungsi pembelian strategik mempunyai pengaruh positif terhadap hubungan pembeli-pemasok. Artinya, semakin strategik fungsi pembelian sebuah perusahaan, maka hubungan dengan pemasoknya pun akan semakin intensif. Dengan demikian aktivitas hubungan pabrikan-pemasok yang semula hanya untuk pengadaan material bergeser pada aktivitas pembelajaran, pertukaran informasi hingga pemecahan masalah secara bersama-sama. Aktivitas tersebut akan berpengaruh terhadap kualitas produk perusahaan yang selanjutnya mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Di negara maju seperti Jepang dan Amerika Serikat, keberhasilan pola hubungan *partnership* ditunjukkan oleh beberapa penulis (Stuart, 1993; Dyer & Ouchi, 1993; Ellram, 1995; Ellram & Edis, 1996). Beberapa temuan yang diperoleh menunjukkan pola hubungan *partnership* ternyata mendukung peningkatan kinerja operasional dan kinerja perusahaan. Namun beberapa penelitian

mengindikasikan pola yang sama menunjukkan hasil yang sebaliknya (Groves & Valmakis, 1998; Bensaou, 1999). Ellram (1995) juga menyebutkan tidak semua pola hubungan *partnership* mengalami kesuksesan.

Adanya perbedaan hasil mengindikasikan terdapat perbedaan dalam terminologi, metodologi, obyek penelitian dan pendekatan penelitian.

Studi Groves & Valmakis (1998) membuktikan kinerja yang superior tidak hanya dihasilkan dari pola hubungan *partnership*. Penelitian membandingkan pola hubungan pabrikan-pemasok-konsumen dalam tiga bentuk, *adversarial*, *semi-adversarial* dan *partnership* dari 74 perusahaan dalam industri elektronik dan konveksi di Inggris. Temuan penelitian menunjukkan tidak adanya perbedaan kinerja perusahaan yang dihasilkan oleh ketiga pola hubungan. Pola hubungan *partnership* secara signifikan menghasilkan kinerja yang *superior* hanya dalam hal ketepatan waktu penghantaran material dari pemasok dan penghantaran produk kepada konsumen.

Karakteristik pasar, produk dan pemasok merupakan pertimbangan penting dalam membangun pola hubungan pabrikan-pemasok (Bensaou, 1999). Dalam pasar dengan persaingan yang intensif, perusahaan cenderung akan memilih pola hubungan *partnership*. Melalui pola hubungan tersebut, perusahaan akan mendapatkan jaminan sumber daya dengan kualitas dan waktu yang diinginkan perusahaan, yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing. Begitu juga perusahaan yang menghasilkan produk inovatif akan membangun pola *partnership*. Melalui *knowledge transfer* yang terdapat dalam pola hubungan *partnership*, ditambah keterlibatan pemasok dalam pengembangan produk baru, perusahaan menjadi lebih inovatif dalam menciptakan produk baru. Perusahaan juga memilih pola hubungan *partnership* apabila pemasok memiliki posisi tawar yang kuat, sehingga pemasok tidak mudah berpindah melayani pabrikan lain.

Kesuksesan dari sebuah pola hubungan pabrikan-pemasok dapat diukur dari kinerja yang dihasilkan. Beberapa penelitian sebelumnya masih menyoroiti keberhasilan dari pola hubungan *partnership* (Stuart, 1993; Dyer & Ouchi, 1993; Ellram, 1995; Ellram & Edis, 1996). Penelitian itu hanya menghubungkan

pola hubungan *partnership* dengan kinerja yang dihasilkannya baik berupa kinerja finansial maupun kinerja non finansial. Helper dan Sako (1995) menyediakan data komparatif untuk menggambarkan pemasok yang diklasifikasikan dalam hubungan *voice* dan *exit* di Jepang dan Amerika Serikat. Model *voice supplier* mendapatkan lebih penghargaan dari konsumen, memenangkan pangsa pasar yang lebih tinggi dan dapat mengadopsi sistem *just in time* tanpa peningkatan biaya. Penelitian

Groves & Valmakis (1998) juga membandingkan kinerja yang dihasilkan dari masing-masing pola hubungan pabrikan-pemasok, baik pola hubungan *adversarial*, *semi adversarial* dan *partnership*. Namun penelitian tersebut belum menguji konsideran ketika akan membangun hubungan dengan pemasok.

Penelitian ini merupakan kelanjutan dari penelitian Groves & Valmakis (1998). Perbedaan mendasar dalam studi ini dengan penelitian Groves & Valmakis (1998) terletak pada konsideran dalam membangun pola hubungan pabrikan-pemasok. Peneliti mengambil variabel konsideran tersebut dari penelitian eksploratori yang dilakukan Bensaou (1999), yaitu variabel karakteristik pasar, produk dan pemasok. Penelitian sejenis yang menggunakan variabel tersebut masih terbatas, khususnya untuk negara berkembang seperti Indonesia.

Selain itu, peneliti menambahkan variabel ikatan sosial sebagai faktor yang dipertimbangkan dalam membangun pola hubungan pabrikan-pemasok. Faktor ikatan sosial menjadi pertimbangan penting dalam membangun pola hubungan pabrikan-pemasok berdasarkan beberapa hal, *pertama* ikatan sosial merupakan salah satu variabel prediktor kesuksesan dalam pengembangan hubungan pembeli-penjual (Wilson, 1995). Variabel ikatan sosial aktif diperlukan dalam proses pemilihan partner, mendefinisikan tujuan dan menetapkan batasan hubungan; *Kedua*, Ambler (1999) yang dikutip oleh Hsio, Purchase & Rahman (2003) menyebutkan hubungan personal (ikatan sosial) memainkan faktor penting dalam bisnis di Asia dan menjadi prakondisi penting bagi efektivitas bisnis.

Penelitian ini juga mengkaitkan pola hubungan pabrikan-pemasok dengan kinerja operasional. Penelitian sebelumnya yang menghubungkan pola hubungan pabrikan-pemasok dengan kinerja, masih menggunakan

ukuran kinerja perusahaan baik finansial maupun non finansial. Hal tersebut memungkinkan terjadinya bias, karena kinerja perusahaan tidak hanya dihasilkan dari pola hubungan pabrikan pemasok, melainkan juga dihasilkan dari praktik manajemen lain.

## Tinjauan Pustaka

### Karakteristik Pasar

Faktor lingkungan akan mempengaruhi hubungan pabrikan-pemasok, diantaranya karakteristik pasar. Karakteristik pasar merujuk pada sejauh mana perubahan pasar dan permintaan mengalami perubahan (Ganesan, 1994). Pasar dikarakteristikkan oleh Bensaou (1999) diantaranya dengan perubahan permintaan, intensitas persaingan, jumlah pemain dan pertumbuhan pasar. Dalam penelitiannya yang dilakukan pada perusahaan Jepang dan AS, Bensaou (1999) menemukan konteks karakteristik pasar ikut menentukan profil hubungan pabrikan - pemasok.

Karakteristik pasar mencakup aspek yang sangat luas untuk dipertimbangkan dalam membangun hubungan dengan pemasok. Untuk itu penelitian ini mengadopsi konstruk yang dibangun oleh Bensaou (1999). Dengan demikian konstruk karakteristik pasar terdiri atas tingkat permintaan, intensitas persaingan, jumlah perusahaan dan pertumbuhan pasar. Pasar yang memiliki tingkat permintaan yang tinggi menarik beberapa perusahaan untuk terlibat didalamnya, sehingga persaingan pun menjadi intensif. Dalam konteks persaingan, Stuart (1993) menemukan adanya hubungan tekanan persaingan terhadap komitmen manajemen atas pentingnya fungsi pembelian. Komitmen tersebut mendorong perusahaan untuk mengadopsi pola hubungan *partnership* dengan pemasok. Pola hubungan *partnership* cenderung lebih menjamin kepastian persediaan material sesuai dengan keinginan perusahaan karena dalam pola tersebut terjadi aktivitas pertukaran informasi, proses pembelajaran hingga pemecahan masalah secara bersama-sama. Birau & Fawcett (1994) yang dikutip oleh McGinnis & Vallopra (1999) menyimpulkan intensitas persaingan yang tinggi telah mendorong perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat lebih aktifmelibatkan pemasok dalam proses

pengembangan produk, sehingga dapat memperkuat posisi persaingan.

### Karakteristik Produk

Clark & Fujimoto (1991) membangun kerangka untuk mengklasifikasikan karakteristik produk dari dua dimensi, yaitu kompleksitas penghubung produk-pengguna dan kompleksitas struktur internal. Kompleksitas dari penghubung produk-pengguna mencakup jumlah dan spesifikasi kriteria kinerja. Kompleksitas struktur internal mencakup jumlah komponen dan langkah produksi, jumlah penghubung, kompleksitas teknologi dan *trade off* antar komponen. Dari dua dimensi tersebut, produk diklasifikasikan dalam empat kategori, yaitu *simple product*, *inter-face driven product*, *component-driven product* dan *complex product*. Bensaou (1999) menyatakan kompleksitas produk membutuhkan koordinasi yang tinggi diantara berbagai tingkatan dalam rantai nilai, dari desain konsep hingga pengembangan teknologi dan proses manufaktur diantara pabrikan dan pemasok.

Dalam konteks *supply chain*, Fisher (1997) mengajukan konsep *innovative product* dan *functional product*. Produk fungsional memenuhi kebutuhan mendasar dan hanya terdapat sedikit perubahan sepanjang waktu. Produk tersebut mempunyai permintaan yang stabil, permintaan dapat diprediksi dan siklus hidup panjang. Di samping itu, produk fungsional mempunyai kompleksitas produk yang rendah. Produk inovatif mempunyai siklus hidup pendek dan berubah dengan cepat. Produk tersebut juga tidak mempunyai permintaan yang dapat diprediksi tetapi mempunyai profit margin yang tinggi. Perbedaan tipe produk ini mempunyai implikasi pada rantai pasokan. *Efficient supply chain* sesuai untuk produk fungsional karena berfokus pada penurunan biaya dan rantai pasokan lebih dilihat dari sisi fisi untuk mengantarkan material. Sedangkan produk inovatif membutuhkan *responsive supply chain* yang berfokus pada berbagai ketidakpastian kebutuhan konsumen. Produk yang inovatif tidak hanya membutuhkan biaya rendah tetapi juga pembelajaran dari perusahaan *partner*.

Dalam model *portofolio* hubungan pabrikan-pemasok, Bensaou (1999) menggambarkan karakteristik produk ditinjau dari aspek tingkat inovasi, kustomisasi, teknologi, investasi dan keahlian yang dibutuhkan. Produk yang memiliki tingkat inovasi tinggi, dengan tingkat kustomisasi tinggi serta teknologi yang kompleks sebaiknya membangun pola hubungan pabrikan-pemasok dengan pola hubungan *partnership*. Dalam pola hubungan tersebut terjadi proses pembelajaran juga keikutsertaan pemasok dalam penciptaan produk baru. Sebaliknya jika produk bersifat standar, teknologi yang digunakan juga sederhana perusahaan tidak perlu membangun pola hubungan *partnership* antara pabrikan-pemasok.

### Karakteristik Pemasok

Berbagai perusahaan pemasok dengan karakteristik yang berbeda memahami dan belajar secara berbeda dari perusahaan manufaktur. Bensaou (1999) mengemukakan karakteristik pemasok sebagai faktor kontekstual yang menentukan profil hubungan pabrikan-pemasok. Karakteristik tersebut mencakup posisi tawar pemasok, kondisi finansial pemasok, kesesuaian teknologi antara pabrikan-pemasok. Kemampuan pemasok untuk beradaptasi terhadap kebutuhan pabrikan, membutuhkan adanya *knowledge sharing* dalam hubungan pabrikan-pemasok.

Pemasok yang memiliki posisi tawar yang tinggi dibandingkan perusahaan cenderung memiliki pola hubungan yang intensif dengan pemasok. Heide & John (1990) mengemukakan bahwa perusahaan yang memiliki pemasok yang berkinerja baik akan lebih tergantung dengan pemasok tersebut. Kompetensi pemasok didefinisikan oleh Shi & Doll (2001) dengan kemampuan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan dan mendistribusikan komponen dalam hal biaya dan pengerahuan produk yang dijualnya. Selanjutnya, kompetensi tersebut merupakan anteseden dari kepercayaan yang dibangun antar perusahaan yang kemudian menghasilkan hubungan yang dekat dengan pemasok.

### Ikatan Sosial

Pentingnya hubungan sosial dalam pasar bisnis (perusahaan pembeli-penjual) meningkat dalam strategi operasi perusahaan. Psikolog sosial telah menggunakan ikatan sosial untuk melakukan penelitian tentang persahabatan, keluarga dan interaksi kelompok ( McCall, 1970 dalam Wilson, 1995). Ikatan sosial secara personal dibangun melalui interaksi sosial secara subyektif. Ikatan tersebut dapat berupa hubungan pertemanan, keluarga atau tetangga. Individu yang mengembangkan hubungan personal yang kuat cenderung memelihara hubungan secara bersama-sama. Pembeli dan penjual yang mempunyai hubungan personal yang kuat akan lebih berkomitmen untuk memelihara hubungan . Namun Han & Wilson (1993) dalam Wilson (1995) menemukan bahwa ikatan sosial tidak mempengaruhi komitmen antara pembeli-penjual.

Wilson (1995) mengemukakan lima langkah kerangka untuk mengintegrasikan konstruk yang diuji dalam berbagai penelitian empiris tentang hubungan pembeli-penjual yaitu pemilihan *partner*, mendefinisikan tujuan, menetapkan nilai hubungan dan memelihara hubungan. Ikatan sosial merupakan salah satu variabel prediktor kesuksesan dalam pengembangan hubungan pembeli-penjual. Variabel ikatan sosial aktif dalam proses pemilihan *partner*, mendefinisikan tujuan dan menetapkan batasan hubungan.

### Pola Hubungan Pabrikan-Pemasok

Stuart (1993) membedakan secara konseptual hubungan pabrikan -pemasok antara pola hubungan *adversarial* dengan *partnership*. Pola hubungan *partnership* cenderung menekankan pada kontrak jangka panjang, sedikit pemasok, perbaikan secara terus menerus, pemecahan masalah bersama dan manfaat dibagi bersama .

**Tabel 1**  
**Perbedaan Pola Hubungan *Partnership* dan *Adversarial***

| <b>Pola Hubungan <i>adversarial</i></b>                           | <b>Pola Hubungan <i>partnership</i></b>                                    |
|---|--|
| Tekanannya pada harga   | Berbagai kriteria termasuk filosofi manajemen                              |
| Kontrak jangka pendek   | Kontrak dalam jangka panjang   |
| Tak ada evaluasi pemasok  | Evaluasi pemasok dilakukan secara reguler                                  |
| Banyak pemasok  | Pemasok yang diseleksi lebih sedikit                                       |
| Perbaikan manfaat dibagi berdasarkan kekuatan relatif             | Perbaikan manfaat dibagi secara seimbang                                   |
| Perbaikan pada interval waktu yang terpisah                       | Perbaikan terus menerus dilakukan  |
| Masalah merupakan tanggung jawab pemasok utk mengkoreksi          | Masalah dipecahkan bersama   |
| Informasi secara perorangan                                       | Terjadi pembagian informasi antara perusahaan dan pemasok.                 |
| Hubungan perusahaan dan pemasok hanya sebatas pengadaan material. | Pemasok terlibat dalam perbaikan produk baru dan proses pengadaan material |
|   | Terjadi proses pembelajaran antara perusahaan dan pemasok.                 |

Sumber : Stuart (1993) & Groves & Valmakis (1998)

Dalam arti yang sama, beberapa penulis mengistilahkan dikotomi *adversarial* dan *partnership* dengan istilah *exit/voice* (Helper, 1991; Helper & Sako, 1995), *mass/lean* (Womack *et al.*, 1990; Lamming, 1993), *arm's length contract/obligation contract* (Sako, 1992), *adversarial/collaborative* (Macbeth, 1994), *traditional/post Japanese* (Wells & Rawlinson, 1994), *selection/development* (Flynn *et al.*, 1996) yang dikutip oleh Mair (2002).

Penelitian yang dilakukan oleh Groves & Valmakis (1998) membagi pola hubungan pabrikan-pemasok dalam pola hubungan *adversarial*, *semi adversarial* dan *partnership* berdasarkan keputusan pemilihan pemasok, peran fungsi penelitian dan pengembangan, manajemen kualitas, manajemen arus informasi, manajemen arus material, serta tingkat tekanan dalam hubungan. Studi ini bertujuan untuk menguji perbedaan praktik manajemen dari masing-masing pola hubungan. Temuan penelitian menunjukkan adanya perbedaan dari keenam aktivitas dari ketiga pola hubungan pabrikan-pemasok. Data dikumpulkan dari 74 perusahaan manufaktur di Inggris dalam industri pakaian jadi dan

elektronik. Dengan menggunakan uji anova, temuan lain menunjukkan tidak adanya perbedaan signifikan dalam hal kinerja perusahaan antara ketiga pola hubungan, kecuali untuk ketepatan waktu penghantaran material dari pemasok dan penghantaran produk kepada konsumen.

Bensaou (1999) mengajukan konsep *portfolio* dalam membangun hubungan dengan pemasok. Konsep itu dibangun berdasarkan studi empiris pada 447 manajer dari 3 perusahaan Amerika Serikat dan 11 perusahaan Jepang. Bensaou membagi sampel ke dalam empat hubungan pabrikan-pemasok yang didasarkan atas investasi dari pembeli dan pemasok. Investasi pembeli terdiri atas bangunan, alat dan perlengkapan yang didedikasikan kepada pemasok. Sedangkan untuk investasi yang bersifat *intangible* terdiri atas waktu, usaha yang digunakan untuk mempelajari praktik bisnis pemasok, pertukaran informasi, pengetahuan untuk mengembangkan dan memelihara hubungan. Aksis horisontal yang menggambarkan investasi pemasok terdiri atas lokasi gudang, layout fasilitas, pengiriman teknisi dan pembangunan sistem informasi dengan data

base yang cocok dengan pembeli. Pola hubungan pabrikan-pemasok yang direkomendasikan oleh Bensaou (1998) adalah *Captive Buyer, Strategic Partnership, Market Exchange* dan *Captive Supplier*. Keempat pola tersebut memiliki perbedaan dalam tiga faktor kontekstual yaitu karakteristik pasar, karakteristik produk dan karakteristik pemasok.

Dengan menggunakan metode penelitian yang berbeda, Bensaou & Venkatraman (1999) melakukan pengelompokan responden berdasarkan pola hubungannya dengan pemasok. Variabel yang digunakan untuk membedakan dalam pengelompokan tersebut berdasarkan kesesuaian kebutuhan pemrosesan informasi dan kapabilitas memproses informasi. Dengan menggunakan analisis kluster, peneliti tersebut mengelompokkan responden ke dalam lima kluster. Kluster yang mencerminkan konfigurasi hubungan pabrikan-pemasok terbagi dalam *remote relationship, electronic control, electronic independence, structural relationship* dan *mutual adjustman*. Namun pembagian itu cenderung sesuai dengan gambaran pola dari pola hubungan *adversarial* hingga *partnership*.

### Kinerja Operasional

Studi Stuart (1993) menghubungkan tingkatan *partnership* dengan perbaikan produktivitas dan keunggulan strategik perusahaan. Perbaikan produktivitas diukur berdasarkan pengurangan waktu pengerjaan kembali, penghematan waktu produksi, pengurangan persediaan dan penghematan waktu pemecahan masalah dengan pemasok (*conbrach alpha* = 0,88).

Sedangkan keunggulan strategik perusahaan diukur dari peningkatan penjualan produk, pengurangan biaya produk dan peningkatan kualitas produk (*conbrach alpha* = 0,82). Hasil penelitian menunjukkan jika tingkat *partnership* meningkat, perusahaan akan menikmati peningkatan produktivitas dalam jangka pendek dan keunggulan *competitive* dalam jangka panjang.

Temuan Dyer & Ouchi (1993) mendukung temuan Stuart (1993) yang membuktikan pola hubungan *partnership* lebih produktif dibanding hubungan *adversarial*. Studi yang dilakukan dengan membandingkan perusahaan mobil Jepang dan Amerika Serikat tersebut menemukan

bahwa perusahaan Jepang cenderung menganut pola hubungan *partnership* dalam menjalin hubungan dengan pemasok dan sebaliknya perusahaan AS cenderung menganut pola *adversarial*. Dengan pola itu, perusahaan mobil Jepang mengalami penurunan biaya transaksi, biaya produksi, dan terjadi proses pembelajaran diantara pabrikan-pemasok. Sebagai hasilnya, pada tahun 1989 pangsa pasar mobil Jepang meningkat dari 3,6% menjadi 25,5%, sedangkan perusahaan AS mengalami penurunan pangsa pasar dari 48,6% menjadi 19,2%. Selain itu, pada awal tahun 1980 perusahaan Jepang memiliki keunggulan biaya 20-25% dibanding perusahaan AS.

Groves & Valmakis (1998) menguji pengaruh pola hubungan pabrikan-pemasok dengan ukuran yang lebih luas yaitu kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan diukur secara finansial maupun nonfinansial. Kinerja finansial diukur berdasarkan tingkat penurunan persediaan, penurunan biaya overhead, peningkatan efisiensi tenaga kerja, arus kas, pengurangan perputaran modal kerja, peningkatan efisiensi asset tetap dan peningkatan profitabilitas. Sedangkan kinerja nonfinansial diukur berdasarkan peningkatan kualitas pemasok, peningkatan kesesuaian antara kualitas pemasok dengan perusahaan, peningkatan kecepatan penyampaian produk dari pemasok, peningkatan kecepatan pengembangan produk baru, peningkatan stabilitas jadwal penyampaian produk, dan peningkatan fleksibilitas. Penelitian yang menggunakan uji anova ini menyimpulkan adanya perbedaan signifikan dalam hal ketepatan waktu penghantaran dari pemasok dan ketepatan waktu penghantaran produk ke konsumen. Sedangkan Akacum & Dale (1995) menyebutkan bahwa *partnership* dengan pemasok akan memberikan manfaat lebih pada fleksibilitas penjadwalan, perbaikan manajemen persediaan, perbaikan kualitas, pengurangan produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi perusahaan, keamanan persediaan hingga proses penghantaran yang lebih cepat. Namun penulis tersebut juga mengingatkan bahwa *partnership* dengan pemasok membutuhkan waktu yang banyak dan biaya yang banyak untuk membina hubungan hingga dapat memunculkan konflik ketika mengembangkan produk bersama, memecahkan masalah bersama.

## Metode Penelitian

### Data dan Sampel

Sampel penelitian ini adalah perusahaan pengolahan makanan dan minuman di Pulau Jawa. Pengambilan industri pengolahan makanan sebagai sampel penelitian disesuaikan dengan topik penelitian mengenai hubungan pabrikan-pemasok. Peneliti mengambil sampel perusahaan makanan dan minuman yang terdapat di Pulau Jawa, karena menurut data BPS (2003), 81,15% perusahaan yang tergabung dalam industri tersebut berada di Pulau Jawa. Perusahaan tersebut terdaftar dalam Direktori Perusahaan, Statistik Industri Besar dan Sedang tahun 2003 terbitan Badan Pusat Statistik dan *Standard Trade & Industri Directory of Indonesia* edisi Tahun 2003. Responden yang dipilih sebagai sampel adalah manajer pembelian atau manajer produksi/operasi. Responden tersebut diharapkan mengetahui pelaksanaan hubungan dengan pemasok dan kinerja operasional yang dihasilkannya. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *disproportional stratified random sampling* dengan membagi atas kriteria perusahaan berskala menengah dan besar dari industri manufaktur selanjutnya diambil secara random masing-masing kelompok sampel tersebut. Menurut Sekaran (1992), teknis tersebut dapat dilakukan jika terdapat perbedaan jumlah populasi yang cukup jauh dari kelompok sampel. Peneliti berharap pembagian sampel dapat meningkatkan generalisasi hasil penelitian karena sampel dapat mewakili karakteristik sub sampel yang berbeda.

Penentuan besarnya sampel berhubungan dengan jumlah kuesioner yang dikirim kepada responden. Ide dasar dari pengambilan sampel adalah bahwa dengan menyeleksi bagian dari elemen-elemen populasi, maka kesimpulan tentang keseluruhan populasi dapat diperoleh. Besarnya sampel merupakan fungsi dari variasi pada parameter populasi yang tercakup dalam penelitian, dan merupakan fungsi dari ketetapan estimasi yang dibutuhkan oleh peneliti (Cooper & Emory, 1995). Rescoe (1975), seperti dikutip oleh Sekaran (1992) menyebutkan dalam penelitian multivariate, jumlah sampel seharusnya beberapa kali (lebih baik 10x atau lebih) dari jumlah variabel dalam penelitian. Di lain pihak, Indriantoro

& Supomo (1999) menyebutkan tingkat *respon rate* dari *mail survey* di Indonesia antara 10-20%. Dari 500 kuesioner yang dikirim, kuesioner yang dikembalikan responden sebanyak 72 kuesioner. Dengan demikian sampel sudah melebihi batas minimal yang disyaratkan ( $6 \text{ variabel} \times 10$ ), sehingga sampel dianggap mencukupi.

### Definisi Operasional

Karakteristik pasar merupakan ciri atau tipe yang berkaitan dengan pasar sebuah perusahaan. Karakteristik pasar diukur menggunakan lima pertanyaan tentang tingkat persaingan, permintaan dan pertumbuhan pasar dengan menggunakan skala 5 point butir pertanyaan untuk variabel ini pernah digunakan oleh Stuart (1993), Ganesan (1994) dan Bensaou (1999).

Karakteristik produk merupakan ciri atau tipe yang berkaitan dengan produk yang dihasilkan sebuah perusahaan. Karakteristik produk digambarkan oleh Bensaou (1999) dengan teknologi manufaktur yang digunakan, pola inovasi, kustomisasi/standar. Berdasarkan dimensi-dimensi tersebut, peneliti membangun kuesioner yang terdiri atas enam pertanyaan dengan skala 5 point.

Karakteristik pemasok merupakan ciri atau tipe yang berkaitan dengan pemasok yang dimiliki perusahaan. Karakteristik pemasok perusahaan diukur dengan tingkat kekuatan tawar menawar pemasok, keaktifan dalam penelitian dan pengembangan dan kapabilitas pemasok (Bensaou, 1999). Keseluruhan dimensi terangkum dalam tujuh butir pertanyaan dengan skala 5 point.

Ikatan sosial menunjukkan tingkat kedekatan sosial (pertemanan / persaudaraan) antara perusahaan dengan pemasok. Variabel ini diukur menggunakan tiga pertanyaan dengan skala 5 point.

Hubungan pabrikan-pemasok merupakan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjalin hubungan dengan pemasok. Variabel ini mencakup butir pertanyaan mengenai aktivitas yang dilakukan dalam rangka menjalin hubungan dengan pemasok. Untuk mengukur variabel ini digunakan sebelas pertanyaan yang diambil dari penelitian Stuart (1993) dan Groves & Valmakis (1998).

Kinerja operasional merupakan prestasi atau tingkat pencapaian yang dihasilkan perusahaan yang ditinjau dari aspek strategi operasi perusahaan. Variabel kinerja operasional menggunakan ukuran kinerja yang dikemukakan oleh Stuart (1993) dan Vonderemse & Tracey (1999). Keseluruhan pertanyaan terdiri atas 8 (delapan) pertanyaan mengenai ukuran kinerja operasional. Keseluruhan pertanyaan menggunakan skala 5 point.

#### Teknik Analisis

Analisis faktor dalam penelitian ini berguna untuk mencari karakteristik atau variabel pembeda yang digunakan dalam analisis kluster. Analisis kluster merupakan salah satu metode multivariate yang bertujuan untuk mengelompokkan obyek berdasarkan karakteristik-karakteristiknya. Analisis kluster dalam penelitian ini digunakan untuk mengelompokkan perusahaan yang mempunyai pola hubungan pabrikan pemasok yang sejenis (*adversarial*, *semi adversarial* dan *partnership*).

Analisis regresi hirarkis digunakan untuk menguji pengaruh hubungan pabrikan-pemasok dengan kinerja operasional. Sedangkan uji anova digunakan untuk menguji

perbedaan lebih dari dua sampel. Uji anova menguji apakah rata-rata lebih dari dua sampel berbeda secara signifikan atau tidak. Selain itu juga menguji apakah dua buah sampel atau lebih mempunyai varians populasi yang sama atau tidak. Dalam penelitian ini, uji anova digunakan untuk menguji adanya perbedaan kinerja operasional yang dihasilkan dari ketiga pola hubungan pabrikan-pemasok.

#### Hasil Penelitian

##### Karakteristik Responden

Instrumentasi survey yang digunakan dan disebarkan kepada para responden seluruhnya berjumlah 500 kuesioner. Pengiriman dilakukan dengan 2 tahap. Keseluruhan data yang diolah berasal dari 25 perusahaan berskala menengah (34,7%) dan 47 perusahaan berskala besar (65,3%) dalam industri makanan yang dibagi dalam 5 (lima) Klasifikasi Lapangan Usaha Indonesia/KLUI. Berdasarkan asal departemen dalam perusahaan, mayoritas responden (43 orang) berasal dari departemen pembelian (59,7%). Sedangkan responden yang berasal dari departemen produksi sebanyak 15 orang (20,8%), departemen lainnya (departemen personalia, penelitian dan pengembangan, logistik, keuangan, umum) sebanyak 14 orang (19,4%).

**Tabel 2**  
**Deskripsi KLUI dalam Industri Pengolahan Makanan**

| KLUI | Jenis Industri   | Skala perusahaan |          | Total |
|------|--|------------------|----------|-------|
|      |  | besar            | menengah |       |
| 151  | Pengolahan dan pengawetan daging, ikan, buah-buahan, sayuran, minyak dan lemak | 11               | 6        | 17    |
| 152  | Industri susu dan makanan dari susu  | 5                | 0        | 5     |
| 153  | Industri penggilingan padi-padian, tepung dan makanan ternak                   | 6                | 3        | 9     |
| 154  | Industri makanan lainnya   | 25               | 14       | 39    |
| 155  | Industri minuman   | 0                | 2        | 2     |
|      | Jumlah   | 47               | 25       | 72    |

Berdasarkan karakteristik responden diatas, maka terdapat beberapa hal yang perlu dibahas lebih lanjut. *Pertama*, tingkat pengembalian (*respon rate*) kuesioner yang rendah, yakni sebesar 11,4%. Hal itu memang banyak terjadi dalam penelitian-penelitian menggunakan metode *mail survey*. Penelitian

sejenis yang mengukur kompetensi fungsi pembelian yang dilakukan oleh Narasimhan *et al.* (2001) juga menghasilkan tingkat pengembalian yang rendah (10%). Indriantoro & Supomo (1999) menyebutkan tingkat respon menggunakan *mail survey* di Indonesia memang masih berkisar 10-20%. Kenhove *et*

al. (2002) menyatakan bahwa metode *mail survey* memang dikarakteristikan dengan kemauan yang rendah dari responden untuk berpartisipasi. Sikap yang rendah terhadap penelitian juga menunjukkan hubungan positif dengan tingkat pengembalian. Kondisi itu mungkin memang terjadi di kalangan praktisi Indonesia, khususnya pada perusahaan berskala menengah. Hal ini dibuktikan dengan tingkat pengembalian perusahaan menengah jauh lebih rendah dibanding perusahaan besar. Data menunjukkan 34,7% responden termasuk dalam kelompok perusahaan berskala menengah dan 65,3% termasuk dalam perusahaan berskala besar. Perusahaan besar juga cenderung lebih dapat mengakui pentingnya sebuah penelitian. *Kedua*, Seluruh Klasifikasi Lapangan Usaha Indonesia (KLUI) cukup terwakili karena dalam terdapat responden dari masing-masing klasifikasi. Industri minuman hanya diwakili oleh 2 responden karena jumlah populasi dari klasifikasi industri tersebut memang lebih kecil dibandingkan klasifikasi industri lainnya. *Ketiga*, mayoritas (59,7%) responden berasal dari departemen pembelian dan 20,8% dari departemen produksi/operasi. Hal itu menunjukkan sebagian besar responden cukup menguasai materi kuesioner.

### Hasil Analisis

Berdasarkan analisis faktor diketahui terdapat 2 (dua) faktor yang menjadi variabel pembeda (karakteristik) dari pola hubungan pabrikan-pemasok, yakni kontribusi pemasok dan orientasi tujuan. Berdasarkan faktor tersebut, terbentuk tiga kluster yang terdiri atas pola hubungan *adversarial* (26 responden), pola hubungan *semi adversarial* (16 responden) dan pola hubungan

*partnership* (30 responden). Banyaknya perusahaan yang mengadopsi pola hubungan *partnership* dimungkinkan oleh mayoritas responden yang berasal dari perusahaan besar. Perusahaan besar cenderung lebih cepat mengadopsi praktik manajemen baru dibanding perusahaan menengah.

Analisis regresi hirarkis menemukan bahwa dalam konteks industri pengolahan makanan hanya variabel karakteristik produk yang menjadi konsideran dalam membangun pola hubungan dengan pemasok. Sedangkan 3 (tiga) variabel lain, yakni karakteristik pasar, pemasok dan ikatan sosial tidak berpengaruh dalam membangun hubungan dengan pemasok. Dengan demikian, perusahaan yang berinovasi tinggi memang memiliki kecenderungan melakukan *partnership* dengan pemasok.

Berdasarkan *test of homogeneity* terlihat nilai probabilitas 0,317, maka ketiga sampel mempunyai varians populasi yang sama. Artinya, asumsi dalam uji ANOVA terpenuhi. Tabel 3 menunjukkan rata-rata kinerja operasional pada masing-masing pola hubungan. Pola hubungan *adversarial* menunjukkan rata-rata terendah (3,3662), sedangkan pola hubungan *partnership* menunjukkan rata-rata tertinggi (3,8817). Dalam tabel juga terlihat F hitung 5,694 dengan probabilitas < 0,05. Dengan demikian rata-rata kinerja operasional di antara ketiga pola hubungan pabrikan-pemasok itu memang berbeda. *Tukey test* dan *Bonferroni test* menunjukkan kinerja operasional jelas berbeda antara pola hubungan *adversarial* dan *partnership*. Sesuai dengan kerangka teori, pola hubungan *semi adversarial* memang pola hubungan pabrikan-pemasok yang bersifat ambigu. Sehingga, kinerja operasional yang dihasilkan juga tidak menunjukkan perbedaan pola tersebut dengan pola *adversarial* dan *partnership*.

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Regresi Hirarkis**

| Variabel Independen            | Variabel Dependen              |                     |
|--------------------------------|--------------------------------|---------------------|
|                                | Pola Hubungan Pabrikan-Pemasok | Kinerja Operasional |
| <b>Tahap 1</b>                 |                                |                     |
| Karakteristik Pasar            | 0,121                          |                     |
| Karakteristik Produk           | <b>0,596*</b>                  |                     |
| Karakteristik Pemasok          | 0,080                          |                     |
| Ikatan Sosial                  | 0,119                          |                     |
| <i>R square</i>                | 0,429                          |                     |
| <i>Adjusted R square</i>       | 0,394                          |                     |
| <i>F</i>                       | <b>12,561*</b>                 |                     |
| <b>Tahap 2</b>                 |                                |                     |
| Pola Hubungan Pabrikan-pemasok |                                | <b>0,411*</b>       |
| <i>R square</i>                |                                | 0,169               |
| <i>Adjusted R square</i>       |                                | 0,157               |
| <i>F</i>                       |                                | <b>14,240*</b>      |
| <b>Tahap 3</b>                 |                                |                     |
| Karakteristik Pasar            |                                | -0,003              |
| Karakteristik Produk           |                                | <b>0,403*</b>       |
| Karakteristik Pemasok          |                                | -0,002              |
| Ikatan Sosial                  |                                | 0,100               |
| <i>R square</i>                |                                | 0,173               |
| <i>Adjusted R square</i>       |                                | 0,123               |
| <i>F</i>                       |                                | <b>3,493*</b>       |
| <b>Tahap 4</b>                 |                                |                     |
| Karakteristik Pasar            |                                | -0,034              |
| Karakteristik Produk           |                                | 0,251               |
| Karakteristik Pemasok          |                                | -0,022              |
| Ikatan Sosial                  |                                | 0,070               |
| Pola Hubungan Pabrikan-Pemasok |                                | 0,255               |
| <i>R square</i>                |                                | 0,210               |
| <i>Adjusted R square</i>       |                                | 0,150               |
| <i>F</i>                       |                                | <b>3,500</b>        |

Sumber: Hasil Olahan statistik \*p< 0,05

**Tabel 4**  
**Hasil Uji ANOVA**

| Pola Hubungan Pabrikan-Pemasok | Mean   | Standar Deviation | F      | Sig.  |
|--------------------------------|--------|-------------------|--------|-------|
| <i>Adversarial</i>             | 3,3662 | 0,58178           | 5,694* | 0,005 |
| <i>Semi Adversarial</i>        | 3,5888 | 0,48398           |        |       |
| <i>Partnership</i>             | 3,8817 | 0,60653           |        |       |

Sumber: Hasil Olahan Statistik \*p<0,05

## Pembahasan

Karakteristik pasar tidak berpengaruh positif terhadap pola hubungan pabrikan-pemasok. Bensaou (1999) mengkaraktirikan pasar dengan perubahan permintaan, intensitas persaingan, jumlah pemain dan pertumbuhan pasar. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pernyataan Bensaou (1998), namun sejalan dengan temuan Ganesan (1994). Persaingan telah menyebabkan adanya ketidakpastian dalam permintaan. Berdasar argumen Crocker & Masten's (1996) yang dikutip oleh Bensaou & Anderson (1999), ketidakpastian pasar akibat persaingan tersebut biasanya diatasi dengan ikatan kontrak antara pabrikan-pemasok.

Dalam skala industri menengah persaingan pasar yang tinggi tidak menyebabkan keinginan perusahaan untuk melakukan *partnership*. Hal tersebut dikarenakan jumlah perusahaan yang menjual bahan baku cukup banyak. Kebanyakan dari perusahaan menengah berhubungan dengan pemasok-pemasok kecil yang jumlahnya banyak. Dengan demikian perusahaan dapat cukup mudah berganti pemasok jika satu pemasok tidak memiliki persediaan bahan baku. Perusahaan berskala menengah pada umumnya belum banyak merasakan manfaat menggunakan sedikit pemasok dibandingkan dengan sering berganti pemasok. Karakteristik produk memiliki pengaruh positif terhadap pola hubungan pabrikan-pemasok. Bensaou (1998) menyatakan karakteristik produk diukur dengan tingkat inovasi, kustomisasi dan teknologi manufaktur yang digunakan mempengaruhi pola hubungan pabrikan-pemasok yang dibangun perusahaan.

Perusahaan makanan yang selalu mengikuti perkembangan teknologi manufaktur juga perlu menjalin hubungan yang baik dengan pemasok. Perusahaan membutuhkan pemasok yang dapat menyesuaikan dengan teknologi manufaktur perusahaan. Hubungan tersebut membutuhkan adanya proses pembelajaran bersama dan pertukaran pengetahuan serta pengalaman yang dapat dicapai melalui pola hubungan *partnership*.

Karakteristik pemasok tidak berpengaruh positif terhadap pola hubungan pabrikan-pemasok. Karakteristik pemasok yang diukur menggunakan keahlian dan kapabilitas pemasok belum menjadi

konsideran ketika membangun pola hubungan dengan pemasok. Hal itu dimungkinkan karena pemasok tersebut merupakan bagian atau jaringan dari kelompok perusahaannya.

Beberapa perusahaan besar dalam industri pengolahan makanan mungkin termasuk dalam *Bamboo Network* (Weidenbaun & Hughes, 1996 yang dikutip oleh Wit & Meyer, 1999) yakni jaringan bisnis pengusaha China di Asia Tenggara yang biasanya merupakan bisnis keluarga. Dalam jaringan tersebut yang menjadi dasar adalah kepercayaan. Menurut Peter L Berger (1994) dalam Wit & Meyer (1999) yang melakukan studi secara mendalam antara budaya dan ekonomi China menyebutkan para pengusaha China hanya dapat mempercayai keluarga mereka.

Penelitian Bensaou & Anderson (1999) juga menolak dugaan adanya hubungan positif kemampuan pemasok dengan keinginan perusahaan untuk berinvestasi lebih dengan pemasok (*partnership*). Perusahaan mungkin ingin mendapatkan kekuatan yang lebih ketika perusahaan membangun dengan pemasok yang kurang memiliki keahlian dan kapabilitas. Keadaan itu juga menghasilkan posisi tawar yang rendah bagi pemasok, yang akhirnya perusahaan dapat mengendalikan pemasok menurut keinginan perusahaan.

Ikatan sosial tidak berpengaruh terhadap pola hubungan pabrikan-pemasok. Temuan ini memang tidak sesuai dengan argumen Ambler *et al.* (1999) yang dikutip oleh Hsiao, Purchase & Rahman (2003) menyebutkan hubungan personal memainkan peran penting dalam bisnis Asia dan prakondisi penting untuk efektivitas bisnis khususnya dalam menjalin hubungan diantara perusahaan. Namun temuan ini sejalan dengan temuan Wilson (1995) dan Jones (2001). Hal itu dimungkinkan karena ikatan sosial termasuk dalam proses awal kesuksesan suatu hubungan, bukan merupakan sebuah konsideran dari suatu hubungan yang baik. Jadi ketika sebuah perusahaan sudah menjalin hubungan dengan pemasok baru akan muncul suatu ikatan sosial dengan pemasok tersebut karena adanya komunikasi yang intensif dengan pemasok.

Pola hubungan pabrikan-pemasok tidak memediasi hubungan antara variabel konsideran dan kinerja operasional. Bahkan variabel konsideran juga tidak memiliki pengaruh langsung terhadap variabel kinerja operasional. Hanya variabel karakteristik

produk yang memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja operasional. Beberapa hal yang mungkin mendasari temuan ini antara lain *pertama*, hubungan dengan pemasok bukan merupakan praktik manajemen yang penting bagi perusahaan. Bahkan banyak perusahaan yang masih menganggap bahwa pemasok merupakan "pelengkap" bagi perusahaan. Penelitian di Jerman menunjukkan bahwa para manajer di negara tersebut belum menganggap manajemen hubungan terhadap pemasok merupakan praktik manajemen yang kritis bagi perusahaan (Lemke *et al.*, 2000). Watts *et al.* (1995) juga menyebutkan berdasarkan wawancara dengan para manajer pembelian diketahui bahwa fungsi tersebut masih bersifat independen dengan perusahaan. Perusahaan masih menggunakan agen pembelian untuk memenuhi kebutuhan materialnya.

*Kedua*, perusahaan di Indonesia khususnya perusahaan-perusahaan besar yang merupakan responden mayoritas dari penelitian ini telah melakukan integrasi vertikal dengan pemasok maupun distributor. Menurut Heizer & Render (2001), salah satu strategi mengembangkan rantai pasokan (*supply chain*) melalui integrasi vertikal. Melalui integrasi vertikal, perusahaan mengembangkan kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang sebelumnya dibeli atau perusahaan membeli (mengakuisisi) pemasok atau distributor. Hubungan perusahaan dan pemasok tidak mampu memediasi hubungan variabel konsideran dengan variabel kinerja operasional. Praktik manajemen rantai pasokan yang dilakukan dengan integrasi vertikal mungkin yang mampu memediasi variabel konsideran dengan kinerja operasional.

*Ketiga*, perusahaan yang melakukan inovasi produk yang didukung adanya proses pembelajaran akan menghasilkan kinerja operasional yang tinggi. Hal tersebut dimungkinkan dalam persaingan yang tinggi, produk inovatif yang mengikuti keinginan pasar lebih mudah mendapatkan daya saing yang tinggi (*competitive advantage*). Teknologi yang selalu berkembang juga berarti selalu mengalami perbaikan terus menerus. Dengan demikian dapat berakibat pada penurunan produk yang rusak, kelancaran proses produksi hingga penghantaran kepada konsumen dengan tepat waktu. Dengan demikian karakteristik produk memiliki hubungan langsung dengan kinerja operasional.

Pola hubungan pabrikan-pemasok berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Artinya, pola hubungan pabrikan-pemasok yang

dibangun oleh perusahaan memang cukup menentukan kinerja operasional perusahaan. Stuart (1993) menemukan tingkatan *partnership* berkorelasi positif dengan perbaikan produktivitas dan keunggulan strategik perusahaan. Dalam hubungan jangka panjang pembeli dan penjual dapat mengembangkan hubungan yang meningkatkan komunikasi, kerjasama dan koordinasi dari semua aktivitas yang dihubungkan dengan produksi barang. Usaha ini dapat membantu perusahaan mendapatkan kualitas material yang sesuai dengan spesifikasi perusahaan. Kualitas material yang sesuai dengan spesifikasi perusahaan setelah diolah dalam proses produksi tentunya akan menghasilkan produk akhir yang memuaskan. Begitu juga dengan ketepatan penghantaran material akan menentukan ketepatan menghasilkan produk akhir yang diinginkan konsumen. Menurut McGinnis & Vallopra (1999), keterlibatan pemasok dalam pengembangan produk baru berkontribusi terhadap pengurangan waktu penghantaran ke konsumen dan peningkatan kualitas produk.

Beberapa studi menyebutkan pola hubungan *partnership* cenderung lebih *superior* dibanding pola hubungan *adversarial* dalam pencapaian kinerja operasional. Hal tersebut didasarkan argumen bahwa dalam pola hubungan *partnership*, pemasok cenderung menyesuaikan keinginan pabrikan karena terdapat jaminan bisnis secara terus menerus. Selanjutnya, pemasok akan melayani keinginan pabrikan seperti dalam hal ketepatan penghantaran, kualitas produk, biaya yang rendah hingga pada keterlibatan dalam pembuatan produk baru.

Penelitian ini juga secara jelas menemukan adanya perbedaan kinerja operasional di antara masing-masing pola hubungan pabrikan-pemasok. Pola hubungan *partnership* menghasilkan kinerja yang paling tinggi dibandingkan pola hubungan yang lain. Temuan itu sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dyer & Ouchi (1993), penelitian Asanuma (1989), Lamming (1993), Nischiguchi (1994) dan Sako (1991;1992) yang dikutip oleh Mair (2002). Pola hubungan *partnership* dikatakan memberi desain produk yang *superior*, kemudahan manufaktur, pengendalian biaya lebih baik dan pembelajaran antar perusahaan yang meningkat. Helper dan Sako (1995) juga menggambarkan bahwa pemasok yang diklasifikasikan dalam *voice supplier* mendapatkan lebih penghargaan dari konsumen, memenangkan pangsa pasar yang lebih tinggi dan dapat mengadopsi sistem *just in time* tanpa peningkatan biaya.

## Simpulan

Berdasarkan analisis faktor diketahui terdapat 2 (dua) faktor yang menjadi variabel pembeda (karakteristik) dari pola hubungan pabrikan-pemasok, yakni kontribusi pemasok dan orientasi tujuan. Berdasarkan faktor tersebut, terbentuk tiga kluster yang terdiri atas pola hubungan *adversarial* (26 responden), pola hubungan *semi adversarial* (16 responden) dan pola hubungan *partnership* (30 responden). Banyaknya perusahaan yang mengadopsi pola hubungan *partnership* dimungkinkan oleh mayoritas responden yang berasal dari perusahaan besar. Perusahaan besar cenderung lebih cepat mengadopsi praktik manajemen baru dibanding perusahaan menengah.

Analisis regresi hirarkis menemukan bahwa dalam konteks industri pengolahan makanan hanya variabel karakteristik produk yang menjadi konsideran dalam membangun pola hubungan dengan pemasok. Sedangkan 3 (tiga) variabel lain, yakni karakteristik pasar, pemasok dan ikatan sosial tidak berpengaruh dalam membangun hubungan dengan pemasok. Dengan demikian, perusahaan yang berinovasi tinggi memang memiliki kecenderungan melakukan *partnership* dengan pemasok.

Pola hubungan pabrikan-pemasok juga tidak mampu memediasi variabel konsideran dan variabel kinerja operasional. Namun pola hubungan pabrikan-pemasok berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Uji ANOVA juga berhasil membuktikan adanya perbedaan kinerja operasional yang dihasilkan diantara ketiga pola. Penelitian ini membuktikan bahwa pola hubungan *partnership* memang memiliki kinerja *superior* dibandingkan pola hubungan yang lain.

Perusahaan yang menghasilkan produk yang inovatif dan teknologi yang sering mengalami perubahan hendaknya membangun hubungan *partnership*. Perusahaan yang menghasilkan produk yang inovatif membutuhkan ide-ide yang kreatif. Hal itu dapat diperoleh dari proses pembelajaran antara perusahaan dengan pemasok. Pemasok lebih mengetahui karakteristik dari material (produk yang dihasilkan). Dengan demikian pemasok dapat dilibatkan dalam pengembangan produk baru tersebut. Sebaliknya, perusahaan yang menghasilkan produk (berdesain) standar tidak perlu

melakukan hubungan *partnership* dengan pemasok. Produk berdesain standar biasanya diproduksi secara massal sehingga dapat menghasilkan harga produk yang rendah. Untuk menghasilkan produk standar tidak membutuhkan ide-ide kreatif dalam penciptaan produk. Perusahaan juga lebih memprioritaskan harga dalam pencarian pemasok.

Hubungan dengan pemasok ikut menentukan kinerja operasional yang dihasilkan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan pengolahan makanan perlu memandang pemasok sebagai asset yang penting bagi perusahaan. Apalagi temuan Watts *et al.* (1996) menyebutkan bahwa biaya yang digunakan untuk membeli material dari pemasok mencapai 55% dari biaya produksi perusahaan. Namun, pemasok hendaknya bukan hanya sebagai penyedia material perusahaan. Pemasok juga perlu dilibatkan dalam pengembangan produk baru, pengadaan proses material hingga pemecahan masalah sehubungan dengan material. Dengan demikian, ketika membangun hubungan dengan pemasok, perusahaan seharusnya berorientasi dalam tujuan jangka panjang diantaranya, pemilihan pemasok lebih berdasar pada kualitas dibanding harga (akan lebih jika pemasok sudah mendapatkan sertifikasi ISO), melakukan *transfer knowledge* dan *experiences* ketika membangun hubungan dengan pemasok serta melakukan evaluasi secara rutin. Pola hubungan yang mengarah pada pola hubungan *partnership* tersebut akan menghasilkan kinerja operasional yang lebih tinggi dibanding pola hubungan yang lain, yakni pola hubungan *adversarial* dan *semi adversarial*.

Integrasi vertikal merupakan salah satu strategi dalam membangun rantai pasokan. Walaupun dapat memperkuat posisi persaingan suatu perusahaan, namun Thompson & Strickland (2003) menyebutkan integrasi vertikal memiliki kelemahan antara lain semakin memperdalam bidang usaha perusahaan dalam industri (resiko menjadi tinggi), memunculkan masalah keseimbangan kapasitas antar rantai pasokan dan besarnya jumlah modal yang harus dikeluarkan. Perusahaan pengolahan makanan dapat membangun manajemen rantai pasokan dengan pengurangan jumlah pemasok (melakukan *partnership* dengan pemasok), menjadi bagian dari investasi pemasok (*Keiretzu*) atau distributor, serta melakukan *outsourcing*.

**Daftar Pustaka**

- Bensaou. 1999. Portfolios of buyer-supplier relationship. *Sloan Management Review*. Pp 35-44
- Bensaou, M. dan Anderson, E. 1999. Buyer-supplier relations in industrial markets: when do buyers risk making idiosyncratic investments? *Organization Science*, 10: 460-481
- Carter, J.R dan Narasimhan, R. 1996. Is purchasing really strategic? *International Journal of Purchasing and Material Management*, Winter: 20-27
- Cooper, D.R. dan Emory, W.C. 1995. *Business Research Methods*, Fifth Edition, Richard D. Irwin Inc
- Dyer, J.H dan Ouchi, W. G.1993. Japanese-style partnership:giving companies a competitive advantage. *Sloan Management Review*. Fall. Pp 51- 63
- Dyer, J.H. dan Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy Management Review*, 23 (4):660-679
- Ellram, L. 1995. Partnering pitfalls dan success factors. *International Journal of Purchasing and Material Management*, Spring : 36-44
- Ellram, L dan Edis, O.R.V. 1996. A case study of successful partnering implementation. *International Journal of Purchasing and Material Management*, Fall: 20-28
- Ganesan, S. 1994. Determinants of long term orientation in buyer seller relationship. *Journal of Marketing*, 58:1-19
- Gomes-Casseres . 1994. Group versus group: how alliance network compete. *Harvard Business Review*, 72 (4):62-74
- Groves G, dan Valmakis, V. 1998. Supplier-customer relationship and company performance. *International Journal of Logistics Management*, 9 (2): 51-64
- Hair, J.E., Anderson, R.E., Tatham, R.L., dan Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edistion, Prentice hall International Inc.
- Heizer , J. dan Render, B. 2001. *Operations Management*, Sixth Edition, Prentice Hall Iternational, Inc.
- Helper, S. 1991. How much has really changed between US automakers and their supplier?. *Sloan Management Review*, Summer: 5-28 Helper, S.R. dan Sako, M .1995. Supplier relations in Japan and United States: are they covering?. *Sloan Management Review*, Spring: 77-84
- Hsiao, M.J.; Purchase, S. dan Rahman, S. 2003. The impact of buyer-supplier relationship and purchasing process on the supply chain performance : a conceptualframework.
- Indriantoro, N dan Supomo 1999. Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. STIE YKPN
- Jones, David. 2000. A determinant of interpersonal interaction expectation in international buyer-seller relationship, *Dissertation of submitted to the Faculty of Virginia Polythenic Institue and State University*
- Kenhove P.V., Wijnen, K., De Wulf, K. 2002. The influence of topic involvement on mail-survey response behavior. *Psychology and Marketing*, 19 (3): 293-301
- Lemke, F. 1993. Investigation the meaning of supplier-manufacturer partnership. *International Journal of Physical Distribution dan Logistic Management*, 33 (1): 12-35
- Lemke, F., Goffin, K., Szejczewski, M., Pfeiffer, R., dan Lohmuller, B. 2000. Supplier base management: experiences from UK and Germany. *International Journal of Logistics Management*, 11 (2): 45-57
- Mair, A. (2002). New partnership for automotive buyer-seller relations. *Working paper*. Scholl of Management and Organizational Psychology. University of London
- Macbeth, D.K. 1994. The role of purchasing in a partnering relationship. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1 (1): 19-25

- MacKenzie, H.F. dan Hardy, K.G. 1996. Manage your offering or manage your relationship, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11 (6): 20-37.
- McGinnis, M., A., dan Vallopra, R. M. 1999. Purchasing dan supplier involvement: issues and insight regarding new product success, *The Journal of Supply Chain Management*, Summer: 4-115
- Narasimhan, R., Jayaram, J., dan Carter, J.R. 2001. An empirical examination of underlying dimensions of purchasing competence. *Journal of Operations Management*, (?)
- Sekaran, U. 1992. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, Second Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Shi, Z. dan Doll, W.J. 2001. On the manufacturer-supplier relationship (MSR) : antecedents, processes, and outcome. *Working papers*. (?)
- Stuart, I.F. 1993. Supplier partnership influencing factors and strategic benefit. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall: 22-28
- Thompson dan Strickland. 2003. *Strategic Management, Concept and Cases*, International Edition, McGraw Hill.
- Watts, C., Kim, K.Y., dan Hahn, C.K. 1996. Linking purchasing to corporate competitive strategy. *International Journal of Purchasing and Material Management*, 3-7
- Wilson, D.T. 1995. An integrated model of buyer-seller relationship. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23 (4): 335-345
- Wit, B. dan Meyer, R. 1999. *Strategy: Process, Content, Context*. Second Edition. International Thompson Business Press.