

**Analisis Pengaruh Pembelian Strategik dan Pengembangan Pemasok Terhadap Kinerja Pemasok serta Pengaruhnya Terhadap Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok**

**(Studi Kasus di PT DJARUM)**

Lieng Sintan Eka Budaya

Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana, Universitas  
Diponegoro, Semarang

---

**ABSTRACT**

This research is motivated by supply chain management practices within companies that use variations of the strategy in accordance with the desired policy in creating advantage through supplier management. Further analysis on the performance of suppliers to consider the variables that may affect the performance of suppliers and it affects the strategic purchasing, supplier development, and continuity of relationships with suppliers. The research object is PT Djarum.

This research uses statistical techniques to aid the analysis of path analysis through SPSS 19.0 software. Data were obtained from the respondents to the manager or head of population in the purchase of PT Djarum.

Analysis results meet the criteria of 0.8639 Goodness of Fit. t-test results on the first and fifth regression equation indicate that the variable strategic purchasing and supplier development have significance value less than 5% significance level. Empirical findings of this research indicate that the effect on the strategic purchasing on supplier performance and sustainability of relationships with suppliers can be optimized through supplier development.

**Keywords:** Strategic Purchasing, Supplier Development, Supplier Performance, Supplier Relationship Survival (Buyer-Seller Relationships), Path Analysis

---

**1. Pendahuluan**

Tidak ada satu organisasi atau perusahaan apapun yang merasa bahwa kegiatan memproduksi sendiri semua bahan baku yang diperlukan merupakan sesuatu yang ekonomis. Dengan demikian, kebanyakan bahan baku yang diperlukan dibeli dari pihak luar. Malah banyak perusahaan menghabiskan lebih dari 50% keuntungan penjualannya untuk pembelian. Karena proporsi yang besar dari biaya sebuah perusahaan berasal dari pembelian, kecenderungan yang meningkat sekarang adalah hubungan yang bersifat jangka panjang dengan

pemasok. Usaha bersama semacam ini dapat secara drastis meningkatkan kemampuan bersaing antara kedua belah pihak yang terkait. Dengan mempertimbangkan porsi pendapatan yang besar yang dilimpahkan untuk melakukan pembelian, maka strategi pembelian yang efektif merupakan sesuatu yang vital. Hubungan dengan pemasok yang efektif mengharuskan pembelian dilakukan dengan proses tiga tahap yaitu seleksi pemasok, pengembangan pemasok, dan negosiasi. Seleksi pemasok mencakup pencarian pemasok potensial dan penentuan kemungkinan pemasok tersebut menjadi pemasok yang baik. Pengembangan pemasok dapat mencakup kesemuanya, mulai dari pelatihan sampai ke bantuan rekayasa dan produksi, sampai ke format untuk transfer informasi elektronik. Pemasok yang terpilih harus dibina dengan memberdayakannya, sehingga pemasok dapat mengetahui tentang kebutuhan perusahaan, antara lain kualitas produk yang dihasilkan, jumlahnya, mesin dan peralatan yang digunakan, dan lain-lain. Tujuannya untuk menyelaraskan antara tujuan perusahaan dengan tujuan pemasok. Evaluasi pemasok perlu dilakukan untuk mengetahui profil pemasok dan pengalaman yang dapat menggambarkan bagaimana pemasok selama ini melakukan usaha di dalam melayani perusahaan, dan untuk mengetahui produk apa saja yang dihasilkan pemasok, termasuk kualitas produk yang dihasilkannya. Dalam jangka panjang, dengan cara mengadakan hubungan yang baik dengan pemasok akan dapat ditentukan hanya sedikit atau terbatas jumlah pemasok, dengan pengertian pemasok dan perusahaan sudah memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, dan memahami apa misi dari pemasok dan perusahaan.

Proses pemasok dalam perusahaan manufaktur biasanya berawal dari pemasok menghantar di dalam lingkup ukuran pesanan, jadwal pengiriman dan norma kepatuhan kualitas dan keselamatan. Kinerja mereka dievaluasi berdasar pada umpan balik yang diterima dari gudang, toko, fasilitas produksi dan pelanggan. Sebuah perusahaan mengikuti modelnya sendiri untuk evaluasi proses. Jumlah pesanan diputuskan dan pesanan ditempatkan ke pemasok berdasarkan jadwal pengiriman yang disepakati bersama, diatur oleh personel infrastruktur pemasok untuk mendukung mempertahankan jadwal pengiriman dan pertimbangan lainnya. Pemasok baru didaftarkan dan pemasok yang kinerjanya tidak baik dihentikan berdasarkan kebutuhan dan kinerja.

Untuk melihat bagaimana peranan pembelian strategik (*strategic purchasing*) dan penerapan manajemen pemasok khususnya pengembangan pemasok (*supplier development*) di dalam dunia bisnis, peneliti mengambil PT Djarum khususnya bagian *Purchasing Wrapping* sebagai objek penelitian karena *Purchasing Wrapping* PT Djarum memiliki banyak pemasok dan dinamika hubungan dengan pemasoknya sejalan dengan tuntutan pembelian strategik menarik untuk diteliti. PT Djarum bekerja sama dengan para mitra pemasok untuk mendapatkan pasokan bahan baku material *wrapping* guna mendukung kinerja perusahaan. Kinerja mitra pemasok PT Djarum yang baik sangat berpengaruh terhadap optimalnya kinerja PT Djarum. Tetapi pada kenyataannya, kerja sama PT Djarum dengan para mitra pemasoknya masih ditemukan banyak masalah dengan belum optimalnya kinerja beberapa pemasok, yang terlihat dari hasil

evaluasi kinerja pemasok. Perumusan masalah penelitian ini adalah masih ada 42% pemasok yang kinerjanya belum optimal (*excellent*) berdasarkan hasil evaluasi kinerja pemasok *wrapping* material tahun 2011 di PT Djarum. Sedangkan target persentase jumlah pemasok material *wrapping* PT Djarum dengan kinerja *excellent* adalah minimal 60% (atau maksimal 40% pemasok dengan kinerja *non-excellent*). Telaah atas hasil evaluasi kinerja pemasok tersebut menunjukkan permasalahan pada kinerja pemasok yang diindikasikan melalui ketidaktepatan waktu pengiriman dan kualitas material yang dipasok. Analisis lebih jauh terhadap kinerja pemasok dapat mempertimbangkan variabel-variabel yang mungkin berpengaruh pada kinerja pemasok dan yang dipengaruhi yaitu pembelian strategik (*strategic purchasing*), pengembangan pemasok (*supplier development*), dan kelangsungan hubungan dengan pemasok.

## 2. Telaah Pustaka Dan Pengembangan Model Penelitian

John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (2008) dalam bukunya mengatakan bahwa manajemen strategik adalah satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Manajemen strategik mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan. Ada lima kekuatan yang membentuk persaingan pada suatu industri yaitu pendatang baru, pemasok, produk substitusi, pembeli, dan persaingan dalam industri. Inti dari formulasi strategi adalah mengatasi persaingan. David Simchi-Levi, Philip Kaminsky, dan Edith Simchi-Levi (2000) dalam bukunya mengatakan manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah seperangkat pendekatan yang digunakan untuk mengintegrasikan pemasok, produsen, gudang, dan toko-toko secara efisien, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dengan jumlah yang tepat, ke lokasi yang tepat, dan pada waktu yang tepat, untuk meminimalkan biaya secara keseluruhan dan memenuhi kepuasan layanan. Konsep *Supply Chain Management* (SCM) menerangkan bahwa perencanaan, pengendalian material dan aliran informasi yang baik pada aliran logistik bukan hanya di internal perusahaan, namun juga antar perusahaan. Peneliti-peneliti terdahulu melakukan eksplorasi dengan menekankan ke arah strategi kemitraan antar organisasi perusahaan, melakukan diskusi sebagai alternatif dengan integrasi vertikal, dan hubungan yang baik antara pembeli dengan pemasoknya.

Sebelum tahun 1990 bagian pembelian merupakan departemen yang pasif pada perusahaan, namun setelah tahun 1990 ada kerja sama antara para akademisi dengan manajer pembelian untuk menerapkan pembelian strategik (*strategic purchasing*). Pembelian strategik yaitu kemampuan pembelian yang dapat mempengaruhi perencanaan strategi perusahaan dalam meningkatkan daya saing. Strategi pembelian yang dibangun oleh perusahaan-perusahaan saat ini dengan menerapkan praktek-praktek SCM di perusahaan. Akibatnya, peran pembelian telah diangkat menjadi sebuah fungsi strategis di dalam banyak perusahaan.

Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto (2006) dalam bukunya mengatakan pembinaan organisasi baik hulu (pemasok) maupun hilir perlu dijalankan. Pembinaan dapat berarti luas, termasuk pembinaan dalam perbaikan mutu, biaya, komunikasi, dan sebagainya. Michiel R. Leenders et al (2002) dalam bukunya mengatakan bahwa pemasok yang ada saat ini harus dipantau untuk melihat apakah kinerja yang diharapkan terwujud. Evaluasi pemasok adalah tugas berkelanjutan. Keseluruhan seni dari manajemen hubungan pemasok dari perspektif pasokan adalah untuk membawa kedua belah pihak ke dalam hubungan kerja yang efektif. Hubungan pembeli-pemasok dapat jatuh pada suatu saat. Pemasok tidak dapat diterima bila gagal memenuhi kebutuhan operasional dan strategis dari organisasi pembelian. Penghentian bisnis dengan pemasok yang tidak dapat diterima dan mengganti dengan yang lebih baik adalah tindakan normal yang diperlukan. Berdasarkan telaah pustaka tentang pembelian strategik, pengembangan pemasok, evaluasi kinerja pemasok, dan kelangsungan hubungan dengan pemasok, hubungannya adalah sebagai berikut :

## **2.1 Pengaruh Pembelian Strategik (*Strategic Purchasing*) Terhadap Kinerja Pemasok**

Andrew Pressey, Nikolaos Tzokas, dan Heidi Winklhofer (2007) menyatakan perusahaan yang berorientasi pembelian strategik berusaha untuk memastikan kegiatan fungsi pembelian secara konsisten dengan kemampuan dan tujuan perusahaan, salah satu caranya adalah dengan menyelaraskan pembelian dan praktek-prakteknya dengan tujuan dan strategi perusahaan. Satu area di mana pembelian dapat memainkan peran penting dalam proses manajemen strategik adalah evaluasi atas kinerja pemasok. Injazz J. Chen, Antony Paulraja, Augustine A. Lado (2004) dan Zeplin Jiwa Husada Tarigan (2009) menyatakan beberapa indikator pembelian strategik. Peneliti berdasar literatur tersebut mengadopsi dan menyempurnakan indikator sesuai dengan kondisi perusahaan tempat penelitian yaitu Departemen Pembelian/Pengadaan terlibat dalam proses perencanaan strategik perusahaan (PS1), Kontribusi kinerja pembelian terhadap kesuksesan perusahaan (PS2), Seleksi Pemasok (PS3), Komunikasi dengan pemasok (PS4).

Berdasarkan telaah pustaka di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1 : Ada pengaruh positif pembelian strategik (*strategic purchasing*) terhadap kinerja pemasok

## **2.2 Pengaruh Pengembangan Pemasok (*Supplier Development*) Terhadap Kinerja Pemasok**

Fu Kwun Wang, Timon C. DU, dan Eldon Y. Li (2004); Stephan M. Wagner dan Daniel R. Krause (2009) menyatakan pengembangan pemasok melibatkan upaya kerja sama jangka panjang antara perusahaan pembeli dan

pemasoknya (contoh : penyedia material), dan bertujuan untuk menciptakan dan memelihara jaringan pemasok yang kompeten. Kegiatan pengembangan termasuk pemilihan pemasok dan pemantauan kinerjanya, bantuan dan pelatihan pemasok, pemberian insentif untuk perbaikan terus menerus, dan integrasi organisasi pemasok. Cristo´bal Sa´nchez-Rodr´guez (2009) menyatakan beberapa indikator pengembangan pemasok. Peneliti berdasar literatur tersebut mengadopsi dan menyempurnakan indikator sesuai dengan kondisi perusahaan tempat penelitian yaitu Kunjungan ke lokasi pemasok (PP1), Penghargaan kepada pemasok (PP2), Kerjasama dengan pemasok dalam perbaikan material (PP3).

Berdasarkan telaah pustaka di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H2 : Ada pengaruh positif pengembangan pemasok (*supplier development*) terhadap kinerja pemasok

### **2.3 Pengaruh Kinerja Pemasok Terhadap Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok**

Paul D. Cousins, Benn Lawson, Brian Squire (2008) mengatakan bahwa mewujudkan sistem pengukuran kinerja untuk memantau banyak jenis pemasok dan menilai kesehatan hubungan telah direkomendasikan secara luas dalam literatur. Keberhasilan hubungan adalah penting untuk pencarian barang dan jasa yang efisien dan efektif. Hubungan harus dievaluasi, bukan hanya pada kinerja dimensi operasional. Kemitraan seharusnya dievaluasi atas semua parameter yang menjadikan dan menguatkannya. Andrew Pressey, Nikolaos Tzokas, dan Heidi Winklhofer (2007); Paul D. Cousins, Benn Lawson, dan Brian Squire (2008); Stephan M. Wagner dan Daniel R. Krause (2009) menyatakan beberapa indikator kinerja pemasok. *Key Performance Indicator* Kinerja Pemasok material wrapping PT Djarum tahun 2011 memiliki beberapa indikator kinerja pemasok Peneliti berdasar literatur tersebut mengadopsi dan menyempurnakan indikator sesuai dengan kondisi perusahaan tempat penelitian yaitu Ketepatan waktu pemenuhan order (KP1), Ketepatan jumlah pemenuhan order (KP2), Kualitas material yang dipasok (KP3), Layanan yang diberikan oleh pemasok (KP4).

Berdasarkan telaah pustaka di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H3 : Ada pengaruh positif kinerja pemasok terhadap kelangsungan hubungan dengan pemasok.

### **2.4 Pengaruh Pembelian Strategik (*Strategic Purchasing*) Terhadap Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok**

Injazz J. Chen, Antony Paulraja, dan Augustine A. Lado (2004) mengatakan bahwa dalam membangun dan mengelola hubungan pembeli-pemasok atau manajemen pasokan yang sebagai dasar dari keunggulan kompetitif

berkelanjutan, pembelian strategik berkontribusi pada pengembangan kemampuan manajemen pasokan. Kemampuan ini meliputi kemampuan perusahaan untuk mendorong hubungan kerja yang erat dengan sejumlah pemasok, meningkatkan komunikasi terbuka di antara mitra rantai pasokan, dan mengembangkan orientasi strategis jangka panjang untuk mencapai keuntungan bersama. Andrew Pressey, Nikolaos Tzokas, dan Heidi Winklhofer (2007) menyatakan beberapa indikator kelangsungan hubungan dengan pemasok. Peneliti berdasar literatur tersebut mengadopsi dan menyempurnakan indikator sesuai dengan kondisi perusahaan tempat penelitian yaitu Operasional (Kualitas produk, masalah pengiriman dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan operasional dari pembeli) (KH1), Budaya (Organisasi/budaya pemasok cocok dengan budaya pembeli dan tingkat profesionalisme) (KH2), Hubungan Relasional (Pandangan pembeli terhadap hubungan dengan pemasok, misal : tingkat orientasi pelanggan, komitmen, pengambilan keputusan) (KH3).

Berdasarkan telaah pustaka di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

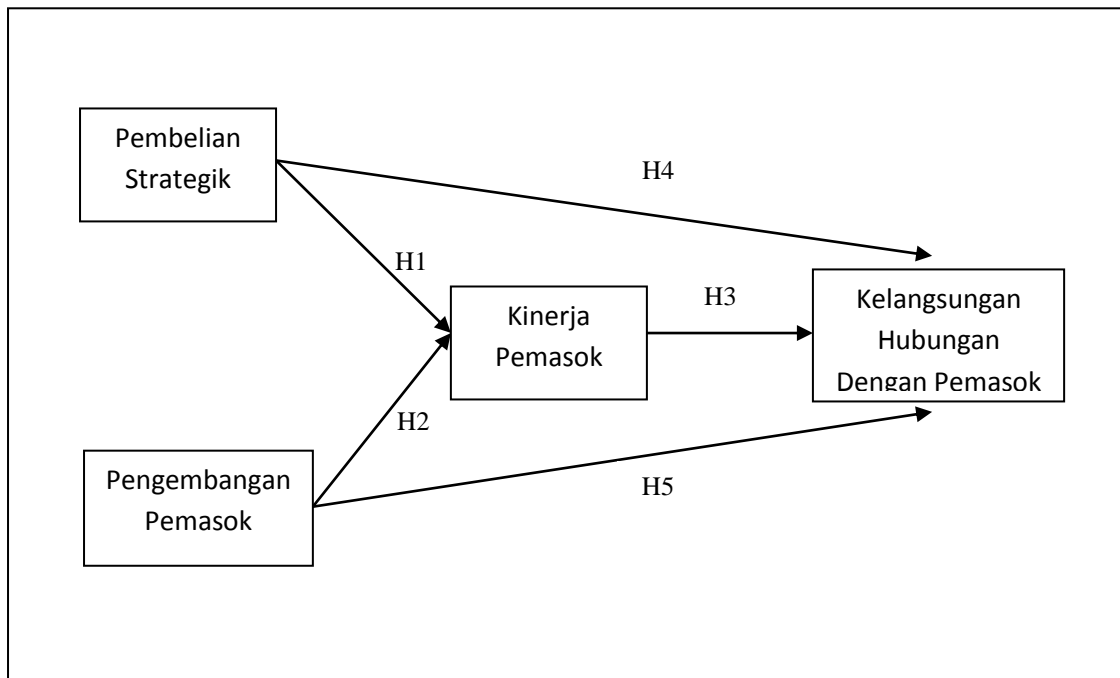
H4 : Ada pengaruh positif pembelian strategik (*strategic purchasing*) terhadap kelangsungan hubungan dengan pemasok.

## **2.5 Pengaruh Pengembangan Pemasok (*Supplier Development*) Terhadap Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok**

Cristo'bal Sa'nchez-Rodri'guez (2009) mengatakan analisa terhadap kondisi eksternal didukung oleh produk, teknologi, pasar; dan pemilihan jenis hubungan dengan pemasok yang sesuai. Selanjutnya, perusahaan pembeli menyesuaikan desain hubungan yang diinginkan dengan pemasok tersebut dengan profil manajemen pemasok yang diinginkan. Kasus ketidaksesuaian antara apa yang pemasok mampu sediakan dengan apa yang perusahaan pembeli butuhkan, menyebabkan perusahaan pembeli harus mengambil tindakan yang tepat untuk mengisi kesenjangan tersebut. Perusahaan pembeli dalam hal ini bisa menerapkan praktek pengembangan pemasok dan tindakan ini dapat menyebabkan kinerja pemasok dan hubungan yang lebih baik. Berdasarkan telaah pustaka di atas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H5 : Ada pengaruh positif pengembangan pemasok (*supplier development*) terhadap kelangsungan hubungan dengan pemasok.

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**



Sumber :dikembangkan dalam penelitian ini (2013)

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Jenis Penelitian dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat antar beberapa konsep atau beberapa variabel yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand, 2006). Penjelasan atas penelitian kausalitas ini lebih lanjut adalah melihat hubungan antara variabel bebas (pembelian strategik dan pengembangan pemasok) dengan variabel intervening (kinerja pemasok), dan dengan variabel terikat (kelangsungan hubungan dengan pemasok). Sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban responden atas kuesioner yang disebarakan dalam populasi yang telah ditentukan. Data tersebut juga disebut *self-report data* adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian/responden. Sumber data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data sekunder dalam penelitian ini adalah hasil evaluasi kinerja pemasok material *wrapping* tahun 2011 PT Djarum.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Penelitian ini adalah sensus karena mengambil responden seluruh karyawan PT Djarum dengan jabatan manajer ataupun kepala pembelian sejumlah 38 orang yang menangani dan terkait dengan proses pembelian dan rantai pasokan di PT Djarum yaitu dari Departemen atau Bagian Pembelian Tembakau, Cengkeh, Bahan Bungkus dan Saus, Mesin Rokok, Materi Promosi, Alat-alat Teknik, Keperluan Kantor, Bangunan, dan Komputer (*information technology*).

**Tabel 1**  
**Data Departemen Asal dan Jumlah Responden**

Bagian	Jumlah Responden
Direksi Pembelian	1
Pembelian Tembakau (Kudus, Temanggung, Weleri, Mranggen, Bojonegoro, Madura, Kraksaan, Jember, Lombok, Blending&Reclass)	10
Pembelian Cengkeh (Kudus, Bogor, Purwokerto, Tulungagung, Singaraja, Manado)	6
Pembelian Bahan Bungkus dan Saus	1
Pembelian Pergudangan	1
Pembelian Alat Laboratorium	1
Pembelian Umum (Kudus, Jakarta, Semarang, Bandung, Surabaya)	6
Pembelian Mesin (Primary Production, Secondary Production, Machine Spare Part)	3
Pembelian Alat-alat Teknik (Workshop, Utility)	2
Pembelian Materi Promosi (Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya)	5
Pembelian Hardware & Software	1
Pengadaan Bangunan	1

Sumber : Data Departemen Pembelian dan Pengadaan PT Djarum (2013)

Departemen pembelian dan pengadaan di PT Djarum tersebut di atas yang menangani dan terkait dengan proses pembelian dan rantai pasokan, merupakan departemen yang diteliti dalam kaitannya dengan variabel pembelian strategik (*strategic purchasing*), pengembangan pemasok (*supplier development*), kinerja pemasok, dan kelangsungan hubungan dengan pemasok. Variabel-variabel tersebut berhubungan langsung dengan pemasok sehingga departemen pembelian dan pengadaan adalah departemen yang relevan dalam hal ini.

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan tertutup, yaitu meminta responden untuk memilih salah satu jawaban yang telah disediakan dari setiap pertanyaan dengan menggunakan Skalar *Likert* yang jumlahnya ganjil dan mempunyai bobot antara satu sampai tujuh terhadap variabel pertanyaan. Peneliti dan responden kuesioner menggunakan fasilitas internet *email* untuk menyebar dan memberi umpan balik jawaban kuesioner. Peneliti juga melakukan pengamatan langsung terhadap kerja pada bagian pembelian, dari



proses persiapan sampai pengadaan, rantai pasokan, dan hubungan dengan pemasok mulai dari proses seleksi pemasok sampai dengan pengembangan pemasok.

#### 4. Analisis Data

##### 4.1 Nilai Indeks

Peneliti menggunakan teknik analisis indeks untuk mengetahui derajat persepsi responden atas variabel yang diteliti. Skoring yang dipakai menggunakan nilai 1 sebagai minimum dan 7 sebagai nilai maksimum.

**Tabel 2**

##### Nilai Indeks

Indikator	Nilai Indeks
PS1	90,6
PS2	88,0
PS3	85,3
PS4	87,6
Total PS	87,9
PP1	89,5
PP2	82,7
PP3	83,1
Total PP	85,1
KP1	90,2
KP2	87,6
KP3	85,0
KP4	87,2
Total KP	87,5
KH1	89,5
KH2	82,0
KH3	83,1
Total KH	84,8

##### 4.2 Uji Reliabilitas Dan Validitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,7$  (Nunnally, 1994; Ghozali, 2011). Hasil pengujian reliabilitas atas masing-masing variabel adalah :

- Variabel Pembelian Strategik = 0,780
- Variabel Pengembangan Pemasok = 0,820
- Variabel Kinerja Pemasok = 0,763
- Variabel Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok = 0,820

Hasil uji reliabilitas untuk semua variabel di atas memiliki nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,7$ , sehingga dapat dikatakan konsep pengukur variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

Penelitian ini menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* untuk uji validitas. Hasil uji validitas pada *Rotated Component Matrix* menunjukkan hanya tiga komponen, seharusnya terdapat empat komponen sehingga uji validitas perlu dilakukan ekstraksi ulang dengan *fixed number factor* adalah empat. Hasil menunjukkan terdapat beberapa indikator memiliki nilai  $>0,4$  pada lebih dari satu komponen. Uji validitas lanjutan dilakukan dengan *fixed number factor* sebesar satu untuk setiap variabel beserta indikatornya yang reliabel dan menunjukkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 3**

**Hasil Uji Validitas**

Indikator	Component
PS1	0,791
PS3	0,871
PS4	0,842
PP1	0,927
PP3	0,927
KP1	0,781
KP3	0,861
KP4	0,834
KH1	0,927
KH3	0,927

Sumber : data penelitian yang diolah (2013)

Hasil uji pada tabel 4.11 di atas menunjukkan data valid karena semua  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel. Pada tabel statistik dapat dilihat nilai  $r$  tabel untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-k$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah data sebanyak 38 dan  $k$  adalah jumlah variabel independen sebanyak 1, maka  $df = 38-1 = 37$  dan  $alpha = 0,05$ , didapat  $r$  tabel = 0,316 (lihat  $r$  tabel pada  $df=37$  dengan uji dua sisi) (Ghozali, 2011).

### 4.3 Uji Normalitas Dan Linearitas

Kriteria data memiliki distribusi normal adalah (Ghozali, 2011) :

- Grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal dan *plotting* data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal
- Semua nilai  $Z$  hitung yaitu  $Z$  skewness dan  $Z$  kurtosis lebih kecil dari  $Z$  tabel (pada tingkat signifikansi  $0,05 = 1,96$ )

Hasil uji normalitas menunjukkan pola distribusi normal dan *plotting* data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, serta analisis statistik menunjukkan :

**Tabel 4**

**Hasil Uji Normalitas Analisis Statistik**

	Skewness	Z skewness	Kurtosis	Z kurtosis
Variabel KP	-0,522	1,314	1,076	1,354
Variabel KH	-0,522	1,314	1,076	1,354

- Sumber : data penelitian yang diolah (2013)

Semua hasil uji normalitas di atas menunjukkan bahwa data memiliki distribusi normal karena memenuhi kriteria normalitas.

*Linearity* KP\*PS mempunyai nilai signifikansi sebesar  $0,002 < 0,05$ , yang berarti linier maka peningkatan Pembelian Strategik (PS) cenderung menyebabkan peningkatan Kinerja Pemasok (KP). Nilai *linearity* KP\*PP mempunyai nilai signifikansi sebesar  $0,838 > 0,05$ , yang berarti tidak linier maka peningkatan Pengembangan Pemasok (PP) belum tentu menyebabkan peningkatan Kinerja Pemasok (KP). *Linearity* KH\*PS mempunyai nilai signifikansi sebesar  $0,578 > 0,05$ , yang berarti tidak linier maka peningkatan Pembelian Strategik (PS) belum tentu menyebabkan peningkatan Kelangsungan Hubungan dengan Pemasok (KH). Nilai *linearity* KH\*PP mempunyai nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , yang berarti linier maka peningkatan Pengembangan Pemasok (PP) cenderung menyebabkan peningkatan Kelangsungan Hubungan dengan Pemasok (KH). Nilai *linearity* KH\*KP mempunyai nilai signifikansi sebesar  $0,697 > 0,05$ , yang berarti tidak linier maka peningkatan Kinerja Pemasok (KP) belum tentu menyebabkan peningkatan Kelangsungan Hubungan dengan Pemasok (KH).

#### 4.4 Uji Determinasi (Goodness of Fit, $R^2$ )

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk mengukur seberapa jauh model mampu menerangkan variabel-variabel independen (Ghozali, 2011). Hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah *adjusted R square* sebesar 0,234 berarti Pengembangan Strategik (PS) dan Pengembangan Pemasok (PP) berpengaruh 23,4% terhadap Kinerja Pemasok (KP). Nilai *adjusted R square* sebesar 0,448 berarti Pembelian Strategik (PS), Pengembangan Pemasok (PP), dan Kinerja Pemasok (KP) berpengaruh 44,8% terhadap Kelangsungan Hubungan dengan Pemasok (KH). Nilai koefisien determinasi total sebesar 0,863932, berarti informasi yang terkandung dalam data 86,39% dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain dan *error*.

#### 4.5 Analisis Jalur

Analisis jalur menggunakan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011). Hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dianalisis menggunakan persamaan regresi :

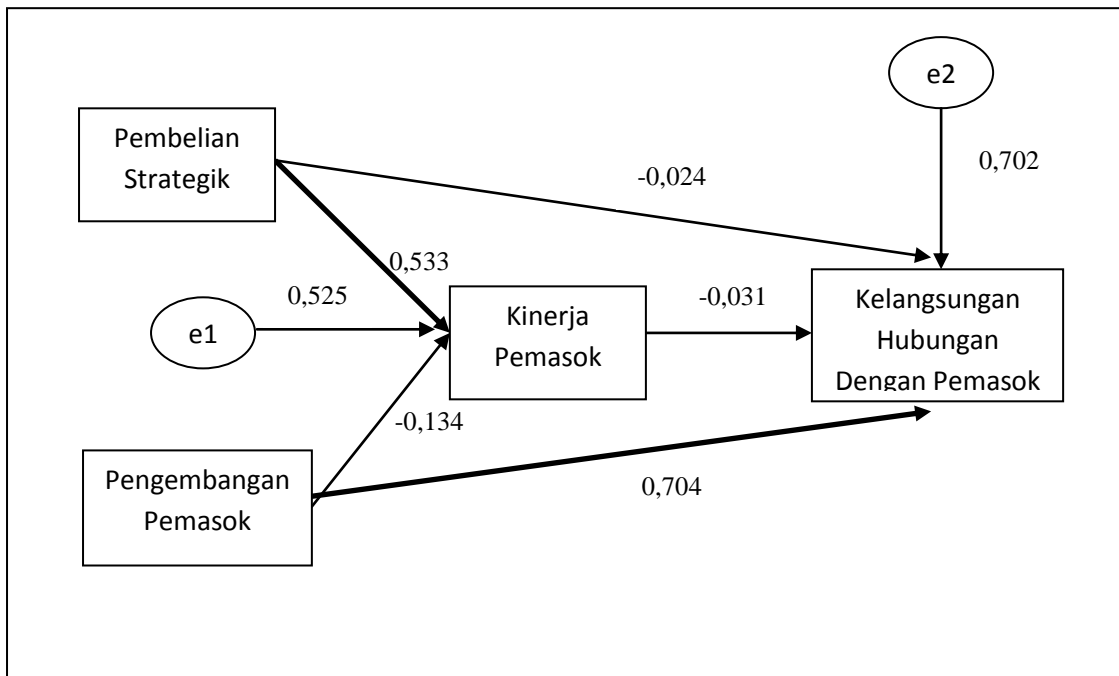
$$\text{Kinerja Pemasok} = a + \beta_1 \text{ Pembelian Strategik} + \beta_2 \text{ Pengembangan Pemasok} + e$$

$$\text{Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok} = b + \beta_3 \text{ Pembelian Strategik} + \beta_4 \text{ Pengembangan Pemasok} + \beta_5 \text{ Kinerja Pemasok} + e$$

Hasil output regresi menunjukkan pembelian strategik memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pemasok, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,533. Sedangkan Pengembangan Pemasok memiliki pengaruh terbesar terhadap Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok, hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien sebesar 0,704.

**Gambar 4.5**

**Hasil Analisis Olahan**



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini (2013)

Besarnya total pengaruh Pembelian Strategik ke Kinerja Pemasok adalah 0,533, total pengaruh Pengembangan Pemasok ke Kinerja Pemasok adalah 0,134, total pengaruh Kinerja Pemasok ke Kelangsungan hubungan dengan Pemasok adalah 0,031, total pengaruh Pembelian Strategik ke Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok adalah 0,04, total pengaruh Pengembangan Pemasok ke

Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok adalah 0,708. Besarnya total pengaruh Pengembangan Pemasok ke Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok adalah yang terbesar dibandingkan dengan total pengaruh lainnya, hal ini menjadi fokus utama dan skala prioritas untuk manajemen.

#### **4.6 Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **4.6.1 Pengujian Hipotesis 1 (Pembelian Strategik berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasok)**

Nilai *probabilitas significancy* pada tabel 4.17 untuk variabel Pembelian Strategik (PS) adalah 0,001 lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) yang berarti signifikan (Ghozali, 2011), maka variabel Kinerja Pemasok (KP) dipengaruhi oleh variabel Pembelian Strategik. Hipotesis 1 diterima positif (0,533) signifikan.

##### **4.6.2 Pengujian Hipotesis 2 (Pengembangan Pemasok berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasok)**

Nilai *probabilitas significancy* pada tabel 4.17 untuk variabel Pengembangan Pemasok (PP) adalah 0,365 lebih besar dari 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) yang berarti tidak signifikan (Ghozali, 2011), maka variabel Kinerja Pemasok (KP) tidak dipengaruhi oleh variabel Pengembangan Pemasok (PP). Hal ini bertentangan dengan penelitian Fu Kwun Wang, Timon C. DU, dan Eldon Y. Li (2004); Stephan M. Wagner dan Daniel R. Krause (2009); dan Cristóbal Sa´nchez-Rodríguez (2009).

Hipotesis 2 ditolak negatif (-0,134) tidak signifikan, hal ini dapat disebabkan beberapa hal :

1. Jawaban beberapa responden menyatakan bahwa, “Kunjungan ke lokasi pemasok dalam rangka evaluasi pemasok guna meningkatkan kompetensi pemasok tidak diperlukan karena pemasok harus bisa meningkatkan kompetensi secara mandiri. Kerja sama dengan pemasok dalam perbaikan kualitas material tidak diperlukan karena kualitas material adalah tanggung jawab dan urusan internal pemasok”. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan atas pelaksanaan pengembangan pemasok yang belum disadari sepenuhnya oleh semua jajaran manajemen perusahaan dan perbaikan kualitas material yang seharusnya dilakukan bersama antara pembeli dengan pemasok tidak berjalan sehingga berdampak pada kinerja pemasok yang tidak dapat mengoptimalkan kualitas bahan baku yang dipasok. Hal ini tercermin pada kinerja beberapa pemasok yang belum mencapai standar kualitas bahan baku yang ditetapkan.
2. Garis kebijakan strategik perusahaan yang cukup selektif dalam memberikan informasi kepada pihak eksternal. Hal tersebut menunjukkan bahwa kondisi hubungan antara perusahaan dengan pemasok belum

mencapai tingkatan saling percaya dan transparansi yang tinggi, sehingga pengembangan pemasok yang dilakukan tidak dapat berjalan optimal untuk meningkatkan kinerja pemasok.

#### **4.6.3 Pengujian Hipotesis 3 (Kinerja Pemasok berpengaruh positif terhadap Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok)**

Nilai *probabilitas significancy* pada tabel 4.18 untuk variabel Kinerja Pemasok (KP) adalah 0,831 lebih besar dari 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) yang berarti tidak signifikan, maka variabel Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok (KH) tidak dipengaruhi oleh variabel Kinerja Pemasok (KP). Hal ini bertentangan dengan penelitian Srinivas Talluri dan Joseph Sarkis (2002); Paul D. Cousins, Benn Lawson, Brian Squire (2008).

Hipotesis 3 ditolak negatif (-0,031) tidak signifikan, hal ini dapat disebabkan sebagian pemasok merupakan kolega dan rekanan pemilik yang bilamana kinerjanya kurang optimal tidak terlalu berpengaruh pada kelangsungan hubungan. Perusahaan masih memperhatikan hubungan baik dengan rekanan pemasok yang sudah lama bekerja sama, sehingga faktor kinerja pemasok bukan merupakan suatu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kelangsungan hubungan dengan pemasok. Hal tersebut merupakan ciri perusahaan keluarga di Asia Timur dan perusahaan tempat penelitian memiliki ciri tersebut.

#### **4.6.4 Pengujian Hipotesis 4 (Pembelian Strategik berpengaruh positif terhadap Kelangsungan Hubungan dengan Pemasok)**

Nilai *probabilitas significancy* pada tabel 4.18 untuk variabel Pembelian Strategik (PS) adalah 0,868 lebih besar dari 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) yang berarti tidak signifikan, maka variabel Kelangsungan Hubungan dengan Pemasok (KH) tidak dipengaruhi oleh variabel Pembelian Strategik (PS). Hal ini bertentangan dengan penelitian Injazz J. Chen, Antony Paulraja, dan Augustine A. Lado (2004); Andrew Pressey, Nikolaos Tzokas, dan Heidi Winklhofer (2007); Cristóbal Sánchez-Rodríguez (2009).

Hipotesis 4 ditolak negatif (-0,024) tidak signifikan, hal ini dapat disebabkan faktor pembelian strategik yang seharusnya memiliki pengaruh kuat terhadap kelangsungan hubungan dengan pemasok, ternyata dengan adanya fakta bahwa kinerja pemasok yang belum optimal dari hasil evaluasi kinerja pemasok di perusahaan tempat penelitian, tidak mempengaruhi kelangsungan hubungan dan perusahaan masih tetap berhubungan dengan pemasok tersebut. Hal ini juga telah disebutkan sebelumnya bahwa sebagian pemasok merupakan kolega pemilik ataupun rekanan perusahaan yang sudah lama yang bilamana kinerjanya kurang optimal tidak terlalu berpengaruh pada kelangsungan hubungan. Penolakan

hipotesis secara umum juga dapat dijelaskan lebih lanjut oleh teori-teori yang akan disampaikan pada paragraph terakhir dari bab ini.

#### **4.6.5 Pengujian Hipotesis 5 (Pengembangan Pemasok berpengaruh positif terhadap Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok)**

Nilai *probabilitas significancy* pada tabel 4.18 untuk variabel Pengembangan Pemasok (PP) adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha=5\%$ ) yang berarti signifikan, maka variabel Kelangsungan Hubungan Dengan Pemasok (KH) dipengaruhi oleh variabel Pengembangan Pemasok (PP).

Beberapa teori berikut ini dapat menjelaskan suatu penelitian yang menghasilkan penolakan hipotesis, bahwa penelitian ini yang mengandalkan informan tunggal untuk menjawab penilaian-penilaian yang kompleks cenderung meningkatkan kesalahan pengukuran, sehingga penilaian kuat atas validitas konvergen atau diskriminan tidak dapat dibuat (Tan, 2001). Penelitian ini juga merupakan survei yang mana menurut Bowman & Ambrosini (1997, dalam Barnes, 2001) menyatakan bahwa penelitian survei memiliki resiko *superficiality* (tidak menyeluruh) dan mungkin tidak reliabel jika mengandalkan informan tunggal untuk suatu organisasi. Masalah ini kadang menjadi akut ketika menginvestigasi proses strategi sebagai persepsi dan interpretasi dari individu-individu yang agaknya memainkan peran kunci di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ada resiko bahwa responden mungkin mengemukakan pendapat yang terinspirasi secara politik berdasarkan keinginannya melindungi kepentingan pribadi, kelompok, atau organisasi (Esterby-Smith et al., 1991, dalam Barnes, 2001). Tan (2001) menyatakan bahwa dalam situasi tertentu jika biaya penggunaan *multiple informants* menjadi hambatan, informan tunggal dapat menjadi alternatif pilihan terbaik dengan tetap berupaya meminimalkan besarnya *common method variance*, serta peneliti tetap mendasarkan pada kriteria-kriteria maupun alasan-alasan yang telah diuraikan sebelumnya.

### **5. Kesimpulan Dan Implikasi Kebijakan**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan atas masalah penelitian adalah :

1. Pembelian Strategik (*strategic purchasing*) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pemasok.
2. Pengembangan Pemasok (*supplier development*) berpengaruh positif terhadap Kelangsungan Hubungan dengan Pemasok. Total pengaruhnya merupakan yang terbesar dibanding lainnya sehingga dapat menjadi fokus utama bagi manajemen.

## 5.2 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini dapat memberikan dukungan empiris pada penelitian sebelumnya sebagai berikut :

1. Penelitian Srinivas Talluri dan Joseph Sarkis (2002); Andrew Pressey, Nikolaos Tzokas, dan Heidi Winklhofer (2007) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif Pembelian Strategik (*strategic purchasing*) terhadap Kinerja Pemasok.
2. Penelitian Andrew Pressey, Nikolaos Tzokas, dan Heidi Winklhofer (2007); Cristóbal Sa´nchez-Rodríguez (2009) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif Pengembangan Pemasok (*strategic purchasing*) terhadap Kelangsungan Hubungan dengan Pemasok.

## 5.3 Implikasi Kebijakan

Berdasarkan hasil pengujian atas variabel terhadap variabel pengembangan pemasok (*supplier development*), kinerja pemasok, pembelian strategik (*strategic purchasing*), dan kelangsungan hubungan dengan pemasok, maka dapat diketahui hubungan antar variabel beserta pengaruhnya. Implikasi kebijakan ditekankan pada variabel yang memiliki pengaruh positif.

Pertama, pembelian strategik berpengaruh positif terhadap kinerja pemasok, dan untuk mempertahankan ataupun meningkatkannya, maka evaluasi atas kinerja pemasok perlu dilakukan secara rutin periodik khususnya terhadap para pemasok strategik dengan tujuan arah kebijakan dan strategi perusahaan akan selalu diselaraskan dengan kondisi kinerja pemasok dan faktor lingkungan eksternal terkini, sehingga perusahaan bisa terus beradaptasi dan memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Kedua, pengembangan pemasok (*supplier development*) berpengaruh positif terhadap kelangsungan hubungan dengan pemasok, dan untuk mempertahankan ataupun meningkatkannya maka kegiatan-kegiatan pengembangan pemasok yang memiliki tujuan mengoptimalkan kelangsungan hubungan dengan pemasok perlu lebih digalakkan. Pengembangan pemasok dalam pelaksanaannya harus mencakup kriteria :

1. operasional (kualitas produk, masalah pengiriman dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan operasional dari pembeli)
2. budaya (organisasi/budaya pemasok cocok dengan budaya pembeli dan tingkat profesionalisme)
3. hubungan relasional (pandangan pembeli terhadap hubungan dengan pemasok, misal : tingkat orientasi pelanggan, komitmen, pengambilan keputusan)
4. kepercayaan dan transparansi untuk kelangsungan hubungan dengan pemasok yang lebih optimal.



#### 5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang dapat dilihat dari hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian menunjukkan *adjusted R square* sebesar 0,234 dan 0,448, yang mana model penelitian belum secara penuh menunjukkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah kontak dengan responden untuk penjelasan kuesioner dilakukan melalui telepon dan responden mengirim jawaban kuesioner melalui e-mail, sehingga tidak adanya tatap muka langsung dengan responden dapat menyebabkan perbedaan persepsi antara peneliti dengan responden atas pertanyaan kuesioner. Jumlah responden yang tidak terlalu banyak yaitu sejumlah 38 orang yang walaupun penelitian sudah dilaksanakan secara sensus.

#### 5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan melihat keterbatasan pada penelitian ini sehingga penelitian berikutnya dapat menjadi lebih optimal. Hubungan antar variabel dapat dikembangkan lebih lanjut, beberapa variabel (evaluasi pemasok, manajemen rantai pasokan, six sigma, kinerja perusahaan, dan lain-lain) dan indikator variabel (perencanaan strategik, keterlibatan pemasok dalam pengembangan produk baru pembeli, harga yang diberikan pemasok, dampak regulasi dan situasi ekonomi, dan lain-lain) yang belum ada dalam penelitian ini dapat dimasukkan pada penelitian berikutnya. Penelitian lanjutan juga dapat dilakukan dengan jumlah perusahaan yang lebih banyak ataupun pada jenis industri lain.

#### Referensi

- Augusty Ferdinand, 2011, **Metode Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Barnes, D., 2001, "Research Methods for The Empirical Investigation of The Process of Formation of Operation Strategy", **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 21, No. 8, pp. 1076 - 1095
- Chen, Injazz J., Antony Paulraja, and Augustine A. Lado, 2004, "Strategic Purchasing, Supply Management, and Firm Performance", **Journal of Operations Management**, Vol. 22, pp. 505 - 523
- Chopra, Sunil., and Peter Meindl, 2007, **Supply Chain Management Strategy, Planning, and Operation**, Pearson Prentice Hall, USA

- Cristo´bal Sa´nchez-Rodr´iguez, 2009, “Effect of Strategic Purchasing on Supplier Development and Performance : A Structural Model”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 24, No. 3/4, pp. 161-172
- D. Cousins, Paul., Benn Lawson, and Brian Squire, 2008, “Performance Measurement in Strategic Buyer-Supplier Relationships – The Mediating Role of Socialization Mechanisms”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 28, No. 3, pp. 238-258
- Desanti Filiani, 2009, **Membangun Kepuasan Supplier Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Produksi Perusahaan**, Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro
- Fu Kwun Wang, Timon C. DU, and Eldon Y. Li, 2004, “Applying Six-Sigma to Supplier Development”, **Total Quality Management**, Vol. 15, No. 9-10, pp. 1217-1229
- Imam Ghozali, 2011, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Indrajit, Richardus Eko., dan Richardus Djokopranoto, 2006, **Konsep Manajemen Supply Chain – Cara Baru Memandang Mata Rantai Penyediaan Barang**, Penerbit Grasindo, Jakarta
- Manahan P. Tampubolon, 2004, **Manajemen Operasional (Operations Management)**, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta
- Michiel R. Leenders et al, 2002, **Purchasing and Supply Management**, McGraw-Hill Higher Education, Irwin
- Mudrajat Kuncoro, 2003, **Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi**, Erlangga, Jakarta
- Pal, Pralay., and Bimal Kumar, 2008, “ “16T”: Toward A Dynamic Vendor Evaluation Model in Integrated SCM Processes “”, **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 13, No. 6, pp. 391–397
- Pearce II, John A., and Richard B. Robinson, Jr., 2008, **Manajemen Strategis - Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian**, Buku 1, Penerbit Salemba Empat dan McGraw-Hill Companies, Inc., Jakarta
- Pontas M. Pardede, 2007, **Manajemen Operasi dan Produksi : Teori, Model, dan Kebijakan**, Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Pressey, Andrew., Nikolaos Tzokas, and Heidi Winklhofer, 2007, “Strategic Purchasing and The Evaluation of “Problem” Key Supply Relationships : What do Key Suppliers Need To Know?”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 22, No. 5, pp. 282 - 294

- Render, Barry., and Jay Heizer, 2001, **Prinsip-prinsip Manajemen Operasi**, Penerbit Salemba Empat dan Pearson Education Asia Pte. Ltd., Jakarta
- Simchi-Levi, David., Philip Kaminsky, and Edith Simchi-Levi, 2000, **Designing and Managing The Supply Chain Concepts, Strategies, and Case Studies**, McGraw-Hill Higher Education, Singapore
- Suyudi Mangunwihardjo, 2001, **Pedoman Penyusunan Tesis**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Talluri, Srinivas., and Joseph Sarkis, 2002, “A Model For Performance Monitoring of Suppliers”, **International Journal of Production Research**, Vol. 40, No. 16, pp. 4257 – 4269
- Tan, K.C., 2001, “A Structural Equation Model of New Product Design and Development”, **Decision Sciences**, Vol. 32, No. 2, pp. 195 – 226
- Wagner, Stephan M., and Daniel R. Krause, 2009, “Supplier Development : Communication Approaches, Activities, and Goals”, **International Journal of Production Research**, Vol. 47, No. 12, pp. 3161 – 3177
- Zeplin Jiwa Husada Tarigan, 2009, “Dukungan Manajemen Puncak terhadap Strategic Purchasing dalam Berkomunikasi dan Berkolaborasi dengan Supplier untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan”, **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, Vol. 11, No. 2, pp. 126-133