

Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Strategi Purchasing dan Dukungan Manajemen Puncak

**Yudianto Oentario, Dr.Zeplin Jiwa H. Tarigan S.T.,M.M.T, Dr.Drs.Thomas Stefanus
Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra**

Jl. Siwalankerto 121-131 Surabaya 60236

Email: m03511015@john.petra.ac.id

ABSTRAK

Hubungan internal antar departemen didalam sebuah perusahaan merupakan hal yang perlu mendapatkan perhatian secara konsisten dan terpadu. Penelitian ini memiliki beberapa pertanyaan mendasar yang antara lain adalah: pertama, bagaimana pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap internal komunikasi dan internal kolaborasi, kedua, bagaimana pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap strategi purchasing, ketiga, bagaimana pengaruh Internal komunikasi dan internal kolaborasi terhadap strategi purchasing, keempat, bagaimana pengaruh internal komunikasi terhadap internal kolaborasi, dan yang terakhir adalah bagaimana pengaruh dari strategi purchasing terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya didapatkan bahwa: pertama, dukungan manajemen puncak memberikan peningkatan efektifitas kerja melalui komunikasi dan kolaborasi, kedua, dukungan manajemen puncak berpengaruh terhadap strategi purchasing dan yang ketiga, strategi purchasing dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil penyebaran kuisioner melalui survey terhadap 40 perusahaan manufaktur di Jawa Timur dengan 200 responden, penelitian ini menemukan bahwa dukungan manajemen puncak didalam perusahaan tidak berdampak langsung pada strategi purchasing, namun melalui internal komunikasi dan internal kolaborasi maka dukungan manajemen puncak akan berdampak pada strategi purchasing dan strategi purchasing akan berdampak pada kinerja perusahaan.

Kata kunci: Dukungan manajemen, komunikasi, kolaborasi, strategi purchasing dan kinerja perusahaan.

1. PENDAHULUAN

Industri manufaktur yang fokus utamanya adalah kinerja perusahaan, tidak dapat dipungkiri lagi bahwa perusahaan bertanggung jawab terhadap seluruh rangkaian proses mulai dari perancangan produk, peramalan kebutuhan, pengadaan material, proses produksi, pengendalian persediaan, penyimpanan, distribusi/transportasi ke distributor center, pedagang grosir, pedagang kecil, pengecer, peyalanan pada pelanggan, proses pembayaran dan sampai pada pelanggan akhir (Punjawa, 2005).

Proses yang terjadi secara kompleks ini memerlukan konsep yang disebut dengan Management Rantai Pasok atau *Supply Chain Management (SCM)* . Aktivitas supply chain ini banyak dilakukan oleh beberapa perusahaan dalam beberapa tahun terakhir ini, antara lain bagian purchasing, manufaktur dan logistik (Wu, 2006). *Supply Chain Management* merupakan gambaran besar dari keseluruhan aktifitas perusahaan, yaitu:

1. Melakukan efektifitas dan efisiensi mulai dari *suppliers, manufacturers, warehouse* dan *stores*.
2. SCM mempunyai dampak terhadap pengendalian biaya.
3. SCM mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan kepada *customer*.

Supply Chain Management dengan seksama telah menjelaskan bahwa perencanaan dan pengontrolan material dan aliran informasi yang baik pada aliran logistik bukan hanya

sekedar terjadi pada internal perusahaan, namun antar perusahaan (Fisher, 1997; Chen dan Paulraj, 2004).

Perusahaan perlu menyadari dan mengerti secara penuh mengapa mereka menerapkan SCM, menurut Kim 2007 penerapan SCM akan memiliki hubungan yang erat dengan strategi yang digunakan dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan. Pengembangan dan peningkatan nilai didalam perusahaan sangatlah penting agar perusahaan memiliki daya saing di pasaran. Komitmen dan kepemimpinan manajemen pada sebuah perusahaan dapat diukur dari efektivitasnya (Holland and Kumar, 1995), *visible* (Carr and Smeltzer, 1997), dan kreatifitas dalam berpikir, serta pemahaman kerjasama antar perusahaan (Krause, 1999). Sistem SCM yang memperoleh dukungan dari manajemen pada sebuah perusahaan akan memberikan kemudahan pada bagian pembelian untuk menentukan dan menyesuaikan strategi pembelian (Krause and Ellram, 1997).

Kinerja SCM didapatkan dari koordinasi antara organisasi perusahaan untuk meningkatkan layanan kepada pelanggan. *Responsive* SCM merujuk pada kemampuan antara perusahaan untuk berkoordinasi agar lebih efisiensi dan kecepatan dalam merespon yang baik (Eng, 2006). Penelitian Kim (2007) telah melakukan identifikasi terhadap kinerja SCM antara lain: kemampuan untuk mengatur aliran material yang stabil, kemampuan untuk meramalkan pertumbuhan pasar dan permintaan order, kemampuan untuk berkolaborasi untuk mengurangi biaya produksi, terjadinya inovasi pada proses manufaktur, kemampuan dalam pengiriman yang tepat waktu, kemampuan untuk memasok produk yang berkualitas tinggi, kemampuan untuk mengatur fleksibilitas volume produksi, kemampuan untuk mengembangkan *brand*, kemampuan untuk mengatur distribusi dan inventori, kemampuan untuk mengembangkan produk baru, kemampuan untuk *advertising* dan promosi produk. SCM yang sudah menggunakan teknologi informasi dan digunakan secara bersama-sama perusahaan dengan suppliernya disebut dengan ERP II (Hendricks, et al., 2007). Leon (2005) menyatakan bahwa hal ini mempunyai keuntungan antara lain; pengurangan *lead-time*, pengiriman tepat waktu, pengurangan dalam waktu siklus, kepuasan pelanggan yang lebih baik, kinerja pemasok yang lebih baik, peningkatan fleksibilitas, pengurangan dalam biaya-biaya kualitas, penggunaan sumber daya yang lebih baik, peningkatan akurasi informasi dan kemampuan pembuatan keputusan. Indikator yang digunakan pada penelitian ini adalah pengiriman produk yang tepat, kualitas produk, kemitraan untuk mengurangi biaya produksi, peningkatan produktivitas, respon terhadap pelanggan lebih cepat, kepuasan kepada pelanggan (Kim, 2007; Leon, 2006; Eng, 2006).

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Dukungan Manajemen Puncak

Jajaran manajemen puncak pada sebuah perusahaan perlu mengetahui dan memahami secara utuh mengenai pentingnya hubungan antar departemen untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Kim,2007).

Top management harus memiliki kepemimpinan secara konsisten (Holland and Kumar, 1995; Zairi and Sinclair, 1995), kuat dan adaptif (Jackson, 1997; Janson, 1992), *visible* (Jackson, 1997; Bashein *et al.*, 1994), dan kreatif dalam berpikir dan pemahaman (Hammer and Champy, 1993) dengan maksud untuk menyediakan pandangan yang jelas akan masa depan. visi ini harus dikomunikasikan secara luas kepada karyawan yang terkait dan lebih termotivasi daripada secara langsung (Carr and Johansson, 1995; Hammer and Stanton, 1995).

2.2 Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses dimana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain. Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik badan, menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, mengangkat bahu. Cara seperti ini disebut komunikasi nonverbal.

Komponen komunikasi adalah hal-hal yang harus ada agar komunikasi bisa berlangsung dengan baik, menurut Laswell (1979) komponen-komponen komunikasi adalah:

1. Pengirim atau komunikator adalah pihak yang mengirimkan pesan kepada pihak lain
2. Pesan adalah isi atau maksud yang akan disampaikan oleh satu pihak kepada pihak lain.
3. Saluran adalah media dimana pesan disampaikan kepada komunikan. dalam komunikasi antar-pribadi (tatap muka) saluran dapat berupa udara yang mengalirkan getaran nada/suara.
4. Penerima atau komunikee adalah pihak yang menerima pesan dari pihak lain.
5. Umpan balik adalah tanggapan dari penerimaan pesan atas isi pesan yang disampaikannya.
6. Aturan yang disepakati para pelaku komunikasi tentang bagaimana komunikasi itu akan dijalankan.

2.3 Kolaborasi

Internal kolaborasi merupakan langkah awal yang perlu dilakukan oleh sebuah perusahaan sebagai acuan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, jika hasil yang dicapai adalah positif, maka akan mendatangkan keuntungan -keuntungan bagi pihak-pihak yang terkait. Kenyataan yang terjadi adalah, perusahaan tidak melakukan kolaborasi dengan baik dikarenakan masing-masing departemen tidak mau bekerjasama. Internal kolaborasi lebih sulit dibandingkan dengan eksternal kolaborasi, hal yang sering terjadi adalah adanya konflik kepentingan didalam perusahaan.

Kolaborasi adalah suatu usaha oleh dua atau lebih organisasi untuk mencapai hasil yang tidak dapat dicapai jika dikerjakan sendiri. Kolaborasi rantai pasok diperlukan agar perusahaan mampu mengintegrasikan informasi dari berbagai mitra rantai pasok (Daugherty *et al.*, 2005). Memungkinkan bagi perusahaan melakukan pengawasan terhadap suatu kejadian dalam rantai pasok. Memungkinkan perusahaan mengelola proses dengan melakukan tindakan pencegahan (Stock and Lambert, 2001).

Kolaborasi didalam perusahaan memiliki beberapa tingkatan. Berikut ini beberapa tingkatan yang dimiliki dan dikembangkan oleh perusahaan: (Shoshanah dan Joseph 2004:144).

- a. *Transactional Collaboration*
- b. *Cooperative Collaboration*
- c. *Coordinated Collaboration*
- d. *Synchronized Collaboration*

2.4 Strategi Purchasing

Menurut Bodnar dan Hopwood (2001), Pembelian adalah proses bisnis dalam memilih sumber daya- sumber daya, pemesanan dan perolehan barang atau jasa. Menurut Sofjan Assauri (2008) Pembelian merupakan salah satu fungsi yang penting dalam berhasilnya operasi suatu perusahaan. Fungsi ini dibebani tanggung jawab untuk

mendapatkan kuantitas dan kualitas bahan-bahan yang tersedia pada waktu dibutuhkan dengan harga yang sesuai dengan harga yang berlaku. Pengawasan perlu dilakukan terhadap pelaksanaan fungsi ini, karena pembalian menyangkut investasi dana dalam persediaan dan kelancaran arus bahan ke dalam pabrik.

Strategi pembelian sering dikaitkan dengan kemampuan perusahaan untuk mengendalikan dan mengatur hubungan dengan pemasok atau *suppliernya*. Berikut ini beberapa strategi pembelian yang mungkin dikembangkan oleh perusahaan menurut (Render and Heizer, 2001)

a. Banyak Pemasok

Dengan strategi banyak pemasok, pemasok menanggapi permintaan dan spesifikasi dari "*permintaan untuk kutipan*", pesanan biasanya jatuh ke penawar yang paling murah. Strategi ini memainkan antara pemasok satu dengan yang lainnya dan membebaskan pemasok untuk memenuhi permintaan pembeli. Pemasok secara agresif bersaing satu sama lainnya. Meskipun banyak pendekatan negosiasi yang dapat digunakan dengan strategi ini, hubungan jangka panjang bukan merupakan tujuan. Pendekatan ini membebaskan tanggung jawab pada pemasok agar mempertahankan teknologi, keahlian, dan kemampuan ramalan yang diperlukan ditambah dengan biaya, kualitas, dan kemampuan pengiriman.

b. Beberapa Pemasok

Strategi dimana pemasoknya ada beberapa pemasok mengimplikasikan bahwa bukannya mencari atribut-atribut jangka pendek, pembeli lebih baik membentuk hubungan jangka panjang dengan pemasok yang komit. Penggunaan hanya beberapa pemasok dapat menciptakan nilai dengan memungkinkan pemasok mempunyai skala ekonomis dan kurva belajar yang menghasilkan biaya transaksi dan biaya produksi yang lebih rendah.

c. *Integrasi Vertikal*

Pembelian dapat diperluas menjadi bentuk *integrasi vertikal*. *Integrasi vertikal*, artinya pengembangan kemampuan memproduksi barang dan jasa yang sebelumnya dibeli, atau dengan benar-benar membeli pemasok atau distributor. *Integrasi vertikal* dapat mengambil bentuk integrasi ke belakang atau ke depan.

Integral vertikal dapat menawarkan peluang-peluang strategis bagi para manajer operasi. Untuk perusahaan-perusahaan yang analisis internalnya menampakkan bahwa mereka mempunyai modal, kemampuan manajemen, dan permintaan yang ada, *integrasi vertikal* dapat memberikan kesempatan-kesempatan substansial dalam mengurangi biaya. Keuntungan-keuntungan lainnya dalam pengurangan persediaan dan penjadwalan persediaan dapat diperoleh perusahaan yang mengelola *integrasi vertikal* atau hubungan yang erat dan saling menguntungkan dengan pemasok. *Integrasi vertikal* dapat menghasilkan pengurangan biaya, peningkatan kualitas, dan dan pengiriman yang tepat waktu. Tambahan pula, *integrasi vertikal* terlihat baik bila pangsa pasar organisasi besar atau bila keahlian manajemennya dapat mengoperasikan penjual yang diakuisisi.

d. Jaringan *Keiretsu*

Banyak perusahaan manufaktur yang menemukan jalan tengah antara membeli dari sedikit pemasok dan *integrasi vertikal*. Perusahaan-perusahaan manufaktur seringkali mendukung pemasok secara finansial lewat kepemilikan atau pinjaman. Pemasok kemudian menjadi bagian dari koalisi perusahaan yang dikenal dengan sebutan *keiretsu*. Anggota *keiretsu* dipastikan akan mempunyai hubungan jangka panjang dan oleh sebab itu diharapkan dapat berfungsi sebagai mitra, menularkan keahlian teknis, dan mutu produksi yang stabil kepada perusahaan manufaktur. Para anggota *keiretsu* dapat juga beroperasi sebagai subkontraktor rantai dari pemasok-pemasok yang lebih kecil.

e. **Perusahaan Maya (*Virtual*)**

Perusahaan maya mengandalkan berbagai hubungan pemasok untuk memberikan pelayanan pada saat diperlukan. Perusahaan maya batasan organisasinya tidak tetap dan bergerak sehingga mereka bisa menciptakan perusahaan yang unik agar dapat memenuhi permintaan pasar yang berubah-ubah. Hubungan yang ada dapat berjangka pendek ataupun berjangka panjang, mitra sejati atau hanya pemberi kolaborasi, dan pemasok atau subkontraktor yang mampu. Keuntungan bentuk perusahaannya mencakup keahlian manajemen yang terspesialisasi, investasi modal yang rendah, fleksibilitas, dan kecepatan. Hasilnya adalah efisiensi.

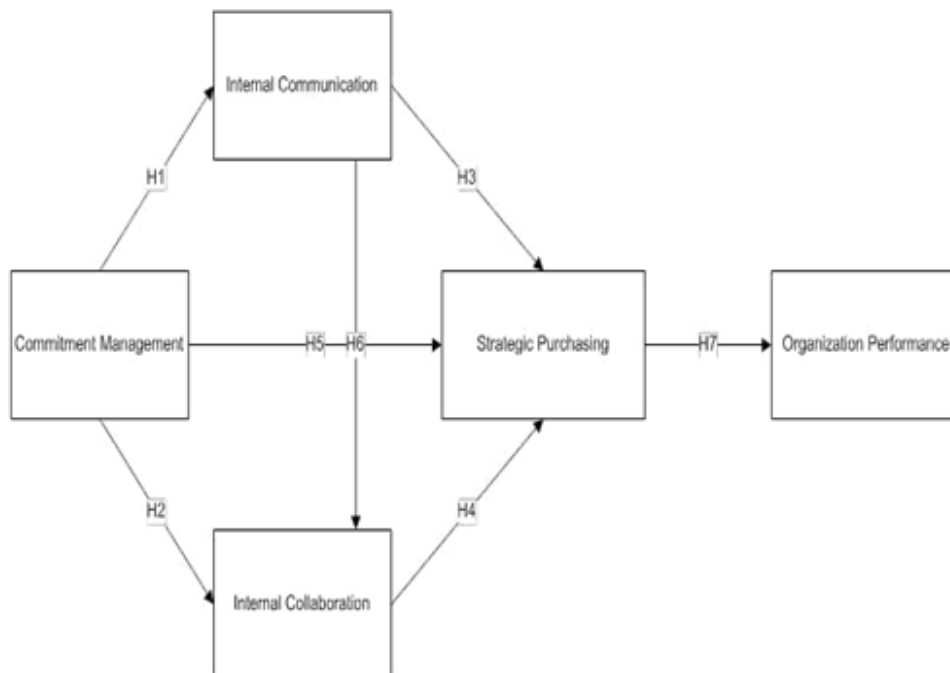
2.5 Kinerja Perusahaan

Menurut Simanjuntak (2005), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Penilaian kerja juga perlu ada agar terjadi proses motivasi karyawan dalam rangka mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diharapkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

3. METHODOLOGY

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini mengamati tentang pengaruh dukungan manajemen puncak melalui internal komunikasi dan internal kolaborasi terhadap strategi purchasing dalam peningkatan kinerja perusahaan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas maka didapatkan beberapa hubungan atau pengaruh antara variable penelitian yang satu dengan variable penelitian yang lain yakni:

H1 : Komitmen manajemen akan memberi pengaruh pada intrnal komunikasi.
 H2 : Komitmen manajemen akan memberi pengaruh pada internal kolaborasi.
 H3 : Internal komunikasi akan memberikan pengaruh pada strategi purchasing.
 H4 : Internal kolaborasi akan memberikan pengaruh pada strategi purchasing.
 H5 :Internal komunikasi akan memberikan pengaruh pada internal kolaborasi.
 H6 :Komitmen Manajemen akan memberikan pengaruh pada strategi purchasing.
 H7 : Strategi Purchasing akan memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan.

3.2 Metodologi Penelitian

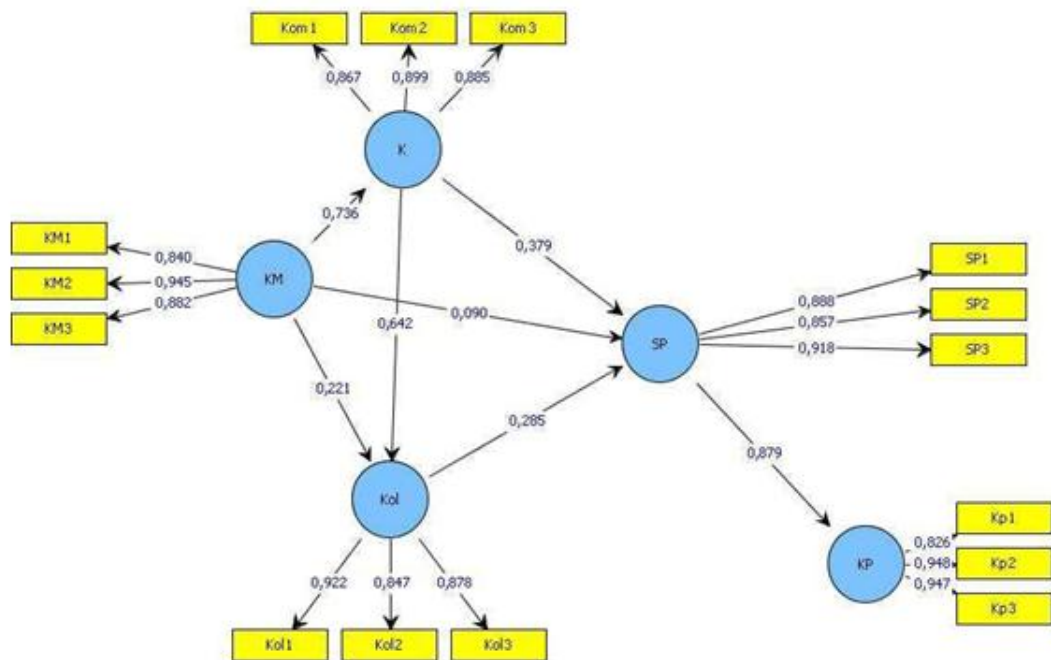
Penelitian ini mengamati tentang aktifitas internal perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang furniture dan perusahaan yang berhubungan dengan kayu di Jawa timur. Penelitian ini memperhatikan variable dukungan manajemen melalui internal komunikasi dan internal kolaborasi terhadap strategi purchasing dalam peningkatan kinerja perusahaan. Teknik *sampling* yang digunakan adalah dengan menggunakan *convenience sampling* (Cooper, 2009), merupakan pengambilan sampel dilakukan dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada karyawan perusahaan yang mudah ditemui dan mau mengisi kuisisioner tersebut. Sasaran sampel adalah karyawan bagian PPIC, produksi, *purchasing*, QA, gudang, *marketing* dan *accounting* pada perusahaan-perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang yang berhubungan dengan kayu dan *furniture*. Pengambilan data dilakukan dengan pengisian kuisisioner yang bersifat tertutup yaitu pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa hingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja atau kepada satu jawaban saja.

Analisa yang dipergunakan untuk ukuran sampel normal dalam analisis SEM adalah lebih besar dari 100 (Hair dkk, 2005 dalam Sumin, 2009), dan untuk ukuran sampel normal dalam PLS adalah sepuluh kali jumlah indikator formatif (mengabaikan indikator refleksif) atau sepuluh kali jumlah jalur struktural pada inner model (Chin, 1998 dalam Ghazali 2011). Sedangkan sampel kecil, PLS dapat menangani kasus dengan jumlah sampel kurang dari 100 bahkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chin dan Newsted (1999) dengan simulasi Monte Carlo, PLS dapat menangani kasus dengan jumlah kurang dari 30 pengamatan. Hal ini karena algoritma PLS bekerja dengan metode *ordinary least square* (OLS), sehingga sampel yang dapat diambil adalah $3 \times 10 = 30$ responden. Penentuan *sample* pada penelitian ini mengacu pada teori Ferdinand (2000,p.101) yaitu jumlah indikator dikalikan dengan jumlah variabel kemudian dikalikan lagi dengan asumsi tingkat kesalahan 0,05 atau 0,1 sehingga *sample* yang didapat adalah (15 indikator X 5 variabel) dan didapat 75 *sample*. Asumsi tingkat kesalahan dengan 5% akan mendapatkan jumlah sample $75 + (5\% \times 75) = 78,75$, sedangkan jika menggunakan asumsi tingkat kesalahan 10% akan mendapatkan jumlah sample $75 + (10\% \times 75) = 82,5$.

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

4. RESULT AND DISCUSSION

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



Gambar 2. Model struktural output PLS

Berdasarkan Gambar 2 di atas hasil model struktural yang diteliti menunjukkan pada variable dukungan manajemen puncak nilai tertinggi indikator terdapat pada KM 2 dimana manajemen mampu dengan cepat beradaptasi dengan perubahan-perubahan keadaan sebesar 0,945., sedangkan pada variable Internal komunikasi, nilai tertinggi terdapat pada indikator Kom 2 terjadinya diskusi antar departemen yang terkait dengan nilai sebesar 0.899. Variable internal kolaborasi indikator sebesar 0.922 merupakan nilai tertinggi yang diwakili oleh indikator Kol 2 koordinasi antar departemen. Variable berikutnya dalam penelitian ini adalah strategi purchasing dimana SP3 ketepatan kirim dari para pemasoknya memiliki nilai sebesar 0,918. Terakhir pada variable kinerja perusahaan, nilai tertinggi indikator terdapat pada KP 2 dimana perusahaan menghasilkan kualitas produksi yang baik dengan nilai sebesar 0,948. Nilai-nilai tertinggi ini sangat mempengaruhi dan menentukan keberhasilan dari hasil penelitian ini.

Tabel 1. Result for Outer Loading output PLS

	outer loading	mean	Standard deviation	T-Statistic
KM				
KM1	0,84	0,825	0,079	10,64
KM2	0,945	0,942	0,009	110,655
KM3	0,882	0,885	0,052	17,273
K				
Kom1	0,867	0,835	0,096	9,001
Kom2	0,899	0,886	0,027	33,214
Kom3	0,885	0,884	0,028	31,418
Kel				
Kel1	0,922	0,905	0,053	17,241
Kel2	0,847	0,852	0,051	16,942
Kel3	0,878	0,883	0,055	15,177
SP				
SP1	0,888	0,881	0,028	31,417
SP2	0,857	0,848	0,052	16,688
SP3	0,918	0,914	0,028	33,011
KP				
Kp1	0,826	0,823	0,045	18,418
Kp2	0,948	0,949	0,019	50,611
Kp3	0,947	0,938	0,011	86,593

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

Berdasarkan hasil analisa model struktur pada Gambar 2 dan Tabel 1. maka dapat dirangkum hipotesis-hipotesisnya sebagai berikut:

Tabel 2. Rangkuman Hasil Hipotesis Penelitian

	Loading	T-Statistic	Signifikansi
Komitmen manajemen -> Komunikasi	0,736	7,89	Signifikan
Komitmen manajemen -> Kolaborasi	0,221	3,562	Signifikan
Komunikasi -> Kolaborasi	0,642	8,478	Signifikan
Komitmen manajemen -> Strategi Purchasing	0,09	0,836	Tidak signifikan
Komunikasi -> Strategi Purchasing	0,379	3,293	Signifikan
Kolaborasi -> Strategi Purchasing	0,285	2,211	Signifikan
Strategi Purchasing -> Kinerja Perusahaan	0,879	18,974	Signifikan

Melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan model persamaan struktural (*PLS*), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hampir sebagian besar pada hipotesis-hipotesis yang diajukan dapat diterima antara lain: Manajemen memiliki komitmen yang positif dalam mendukung internal komunikasi dan internal kolaborasi didalam perusahaan. Internal komunikasi dan Internal Kolaborasi berpengaruh positif terhadap penentuan strategi purchasing sehingga terjadi persepsi dan kesepakatan bersama. Internal komunikasi berpengaruh positif terhadap internal kolaborasi dimana jika terjadi komunikasi yang baik dalam perusahaan maka tidak menutup kemungkinan untuk terjadinya kolaborasi antar departemen. Strategi purchasing yang telah ditentukan akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, Namun dukungan manajemen puncak tidak memberikan pengaruh terhadap strategi purchasing tanpa melalui internal komunikasi dan kolaborasi, hal ini disebabkan bahwa ketika jajaran manajemen puncak memberikan informasi terjadi kebingungan dan kurang memberikan penjelasan secara detail tentang tujuannya kepada bagian pembelian dikarenakan jajaran manajemen puncak secara umum dijabat oleh pemilik atau keluarga pemilik perusahaan sehingga dalam pengambilan keputusan terjadi kerancuan.

4.1 Pembahasan

Komitmen manajemen yang tinggi dapat membuat internal komunikasi antar departemen dapat berjalan lebih efektif. Konsistensi pemimpin terhadap keputusan yang telah diambil mampu dipercayai oleh departemen-departemen yang terkait sehingga tidak ada kebingungan lagi. Kecepatan pemimpin dalam menyesuaikan diri dengan keadaan yang tidak rutin menyebabkan proses komunikasi antar departemen juga memiliki pengaruh untuk cepat beradaptasi juga, sedangkan komitmen pemimpin terhadap biaya-biaya yang harus dikeluarkan untuk kepentingan bersama tetap terjaga, maka hubungan komunikasi antara departemen yang satu dengan yang lain tetap terpelihara termasuk dengan melakukan diskusi bersama dan berbagi informasi yang dibutuhkan.

Komitmen manajemen yang konsisten terutama terhadap keputusan yang telah diambil dapat meningkatkan koordinasi antar departemen yang lain juga lebih efektif. Dengan biaya yang disediakan maka pembentukan tim khusus terhadap sebuah proyek akan terlaksana lebih efektif.

Komunikasi yang efektif akan membawa keuntungan yang banyak bagi perusahaan, frekuensi komunikasi dan berbagi informasi akan sangat mempengaruhi departemen pembelian dalam menentukan para pemasoknya, juga kecocokan barang dari para pemasoknya dan kepastian ketepatan kirim terhadap barang yang akan, maupun yang sudah dipesan merupakan hal yang penting.

Dengan adanya kolaborasi antar departemen, efektifitas dari departemen pembelian akan meningkat dikarenakan semakin berkualitasnya informasi yang diperoleh. Pembagian informasi ini dapat dilakukan ketika setiap departemen telah berkoordinasi dan berbagi strategi dengan departemen yang membutuhkan.

Internal komunikasi dan internal kolaborasi, kedua variabel ini secara umum saling mendukung satu sama lain, namun dalam penelitian ini komunikasi merupakan langkah awal bagi masing-masing departemen untuk berkolaborasi secara wajar dan efektif, sehingga apa yang dibutuhkan oleh departemen yang lain dapat diketahui oleh departemen yang lain pula. Hasil yang diharapkan adalah tidak ada satupun informasi yang tidak diketahui.

Konsistensi pimpinan terhadap keputusan yang dibuat, kecepatan pimpinan dalam menghadapi sebuah perubahan serta komitmen biaya, tidak terlalu mempengaruhi departemen pembelian sekalipun tetap ada. Hanya dengan melalui komunikasi dan kolaborasi maka pengaruhnya akan ada secara positif dan signifikan.

Keputusan yang muncul akibat dari penentuan strategi departemen pembelian akan membawa pengaruh yang besar pada kualitas barang dan kepuasan pelanggan pada

umumnya, hal ini disebabkan perusahaan telah melalui rangkaian proses yang secara logika dapat diterima.

5. CONCLUSION

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

1. Komitmen manajemen puncak memberi pengaruh pada komunikasi internal perusahaan.
2. Komitmen manajemen puncak memberi pengaruh pada kolaborasi internal perusahaan.
3. Internal komunikasi yang baik memberi pengaruh pada strategi purchasing.
4. Internal kolaborasi yang baik memberi pengaruh pada strategi purchasing.
5. Internal komunikasi yang baik memberi pengaruh pada internal kolaborasi.
6. Komitmen manajemen ternyata tidak cukup kuat untuk menghasilkan strategi-strategi yang baik pada departemen pembelian.
7. Strategi pembelian yang baik memberi pengaruh pada kinerja perusahaan.
8. Kinerja perusahaan manufaktur di jawa timur perlu didukung oleh strategi-strategi dari departemen pembelian yang tercipta melalui internal komunikasi dan internal kolaborasi dengan dukungan penuh dari jajaran manajemen puncak.

5.1 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa hal yang perlu disempurnakan baik oleh praktisi maupun teoritis, antara lain:

1. Manajemen puncak perusahaan khususnya di jawa timur memiliki peranan yang sangat penting untuk terus secara konsisten melakukan komunikasi dan kolaborasi secara internal agar departemen pembelian memiliki persepsi yang sesuai dengan keinginan manajemen puncak dalam menentukan strategi dan pengambilan keputusan. Strategi-strategi yang diambil oleh departemen pembelian yang diperoleh secara langsung dari jajaran manajemen puncak tanpa melalui internal komunikasi dan internal kolaborasi, tidak dapat berjalan efektif.
2. Penilaian kinerja perusahaan salah satunya dapat dilihat dari strategi-strategi yang dilaksanakan oleh departemen pembelian yang melibatkan semua departemen terkait secara formal yang didukung oleh jajaran manajemen puncak.
3. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti masih sebatas proses internal perusahaan, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menggabungkan pihak eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguilar, F. J. (1992). *General Manager in Action: Policies and Strategies*. New York: Oxford University.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Amelia, S., & John, N. P. (2002). The Impact of Purchasing and Supplier Involvement on Strategic Purchasing and its Impact on Firms Performance. *International Journal of Operation & Production Management*, Vol 22.
- Ammer, D. S. (1989). Top management's view of the purchasing function. *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol 25 No3 16-21.
- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling Internal Communications in the Financial Services Sector. *European Journal of Marketing Vol.34. No.3/4*, 299-317.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen produksi dan operasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Benjamin, R. T., Sarah, E., & Friday, D. (2011). Mediating Variables in the Relationship between Market Orientation and Supply Chain Performance: A Theoretical Approach. *International Journal of Business and Social Science Vol 2 No 22*, 103-105.
- Berry, W. L., Bozarth, C., Hill, T. J., & Klompmaker, J. E. (1991). Factory Focus: Segmenting Markets from an Operations Perspective. *Journal of Operations Management Vol 10 No 3*, 363-387.
- Bodnar, H. G., & W, H. (2001). *Accounting information systems*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Bradford, M., & Florin, J. (2003). Critical Factors for Implementation Success of ERP Systems: An Empirical Investigation from Bahrain. *International journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, Vol 3.
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management 17*, 497-519.
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (2002). The Impact of Purchasing and Supplier involvement on Strategic Purchasing and its impact on Firm's. *International Journal of Operation and Production Management Vol 22 No 9*, 1032-1053.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1997). An Empirically based operational definition of strategic purchasing . *European Journal of Purchasing and Supply Management 3*, 199-207.
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (2000). An Empirical study of the relationships among purchasing skills and strategic purchasing, financial performance, and supplier responsiveness. *Journal of supply chain management 36*, 40-54.
- Carter, J. R., & Narasimhan, R. (1996). Is Purchasing really strategic. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 20-28.
- Chen , I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards of Theory of Supply Chain Management the Construct and Measurement. *Journal of Operation Management*, 119-150.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards of Theory of Supply Chain Management:the Construct and Measurement. *Journal of Operational Management vol 22*, 119-150.
- Curtis, Susan, & Dennis , W. (2001). Retaining Employees-The Fast Track to Commitment. *Management Research News*, vol 24.
- Cut Zurnali. (2010). *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker-Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia di Masa Depan*. Bandung: Unpad Press.
- Daugherty, P. J., Ellinger, A. E., & Rogers, D. S. (2004). Information Accessibility Customer Responsiveness, and Enhanced Performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol 25 No 1*, 4-17.

- Daugherty, P. J., Richey, R. G., & Genchev, S. E. (2005). Reverse logistics: Superior Performance Through Focused Resource Commitments to Information Technology. *Transportation Research, part E* 41, 77-92.
- Eng, T. Y. (2006). An Investigation Into the Mediating Roll of Cross Functional Coordination on the Linkage Between Organizational Norms and SCM Performance. *Industrial Marketing Management* Vol 35, 762-773.
- Fisher, M. L. (1997). "What is the right supply chain for your product?". *Harvard Business Review* vol 75 no 2, 105-116.
- Gadde, L. E., & Hakansson, H. (2001). *In: Supply Network Strategies*. Chichester: John Wiley and Soon Ltd.
- Harlord, D. L. (1979). *The Signature of Power: Buildings, Communication, and Policy*. New Jersey: Transaction.Inc.
- Hendricks, K., Singhal, V., & Stratman, J. (2007). The Impact of Enterprise System on Corporate Performance A Study of ERP, SCM, and CRM System Implementations.
- Holland, D., & Kumar, S. (1995, may/june). Getting Past of Obstacles for Successful Reengineering. *Business Horizon*, hal. 79-85.
- Injazz, J. C., Antony, P., & Augustine, A. L. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 515.
- Ito, T., & Salleh, M. R. (2000). A Blackboard Based Negotiation for Collaborative Supply Chain System. *Journal of Material Processing Technology* vol 107, 398-403.
- Ketut, S. N. (2008). Total Quality Management Sebagai Perangkat Manajemen Baru Untuk Optimisasi. *Buletin Studi Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Denpasar*, Vol 13 :6.
- Kim, S. W. (2007). Organizational Structures and the Performance Supply Chain Management. *International Journal Production Economics* vol 106, 323 - 345.
- Krause, D. R. (1999). The Antecedents of Buying Firm's Effort to Improve Suppliers. *Journal of Operational Management* Vol 17 No 2, 205-224.
- Krause, D. R., & Ellram, L. M. (1997). Critical Elements of Supplier Development. *European Journal of Purchasing and Supply Management* Vol 3 No 1, 21-31.
- Leon , A. (2005). *Enterprise Resources Planning*. New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Miller, J. G., & Roth, A. V. (1994). A Taxonomy of Manufacturing Strategies. *Management Science* Vol 40 No 3, 285-304.
- Narasimhan, R., & Das, A. (2001). The Impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operation Management*, No 19,pp 593-609.
- Punjawa, I. N. (2005). *Supply Chain Management*. Surabaya: Guna Widya.
- Render, B., & Heizer, J. (2001). *Prinsip-prinsip Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ryu, I., SoonHu, S., & Koo, C. (2009). The role of partnership in supply chain performance. *Industrial Management & Data Systems* Vol 109 No. 4., 496-514.
- Shoshanah, C., & Joseph , R. (2004). *Strategic Supply Chain Management*. New York: McGraw Hill.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: FE UI.
- Smaros, J. (2007). Forecasting Collaboration in the European Grocery Sector: Observations from a case study. *Journal of Operation Management* Vol 25, 702-716.
- Stock, J. R., & Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistics Management*. New York: McGraw Hill.

- Tarigan, J. Z. (2009). The Impact of Strategic Purchasing to the Supplier Involvement Through Communication, Coordination and Collaboration in Small and Medium Enterprises. *Journal Manajemen dan Kewirausahaan*, A188.
- Tarigan, Z. J. (2009). Dukungan Manajemen Puncak terhadap Strategic Purchasing dalam berkomunikasi dan berkolaborasi dengan Supplier untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 11.
- Wagner, S. M. (2006). A Firm's responses to deficient suppliers and competitive advantage. *Journal of Business Research*, 686-695.
- Wagner, S. M., & Johnson, J. L. (2004). Configuring and managing strategic supplier portfolios. *Industrial Marketing Management* 33, 717-730.
- Ward, P. T., Duray, G. K., Leong, G. K., & Sum, C. (1995). Business Environment, Operation Strategy, Performance: An Empirical Study of Singapore Manufactures. *Journal of Operational Management* 13, 99-115.
- Wisner, J. D., & Keah, C. T. (2000). Supply Chain Management and Its Impact on Purchasing. *Journal of Supply Chain Management*, 33.
- Wu, B. (2006). Supplier-buyer Collaboration in the Supply Chain Management. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 839-843.
- Hom, P. & Griffeth, R., 1995. Employee turnover, Cincinnati, OH: Southwestern