

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Banyak studi yang sudah mengungkap bukti empiris tentang pengaruh praktek *supply chain management* terhadap kinerja suatu perusahaan. Benang merah yang didapatkan dari beberapa literatur adalah bahwa integrasi pembelian memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan. Kerja sama antara *supplier* dengan perusahaan yang dibina dengan baik sangat penting bagi semua perusahaan, tidak hanya untuk kepentingan dalam jangka pendek tetapi juga untuk jangka panjang. Semua perusahaan dapat memperoleh banyak keuntungan dari kerja sama jangka panjang baik dari segi efektifitas maupun efisiensi.

Dalam penelitiannya, Simchi-Levi et al. (2007) mendefinisikan SCM sebagai serangkaian pendekatan yang digunakan untuk, secara efisien, mengkolaborasikan pemasok-pemasok, manufaktur, warehouse, dan retailer sehingga mampu memproduksi dan mendistribusikan produk dalam jumlah yang tepat, lokasi yang tepat, dan waktu distribusi yang tepat. Kolaborasi yang prima dipercaya mampu meminimalisasi biaya operasional untuk mencapai kepuasan konsumen. Salah satu hal penting dan krusial dalam SCM adalah terjalinnya kolaborasi yang kokoh antar pihak dalam sebuah rangkaian supply chain. Tindakan kolaborasi dan praktik-praktiknya menjadi istilah umum yang sering digunakan untuk menggambarkan suatu hubungan kerja sama yang dilakukan dua pihak atau lebih. Wood dan Gray (1991) mendeskripsikan kolaborasi sebagai suatu proses yang mana pihak yang terlibat memandang aspek-aspek perbedaan dari suatu masalah serta menemukan solusi dari perbedaan tersebut.

Penelitian Tsai (2006) menyatakan bahwa berbagi informasi antara pemasok dan perusahaan menjadi hal yang penting dalam mendukung adanya kolaborasi secara praktis dalam menangani kecepatan respon perusahaan terhadap pelanggannya sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Wong (2002) berpendapat bahwa komitmen manajemen perusahaan untuk membangun relasi yang baik dengan pemasoknya merupakan salah satu faktor yang membawa keefektifan kolaborasi antara perusahaan dengan supplier. Zailani dan Rajagopal (2005) menambahkan bahwa komitmen manajemen terhadap penggunaan sumber

daya tertentu antara perusahaan dan supplier untuk menghasilkan kemitraan yang sangat baik antara lain kemitraan yang dibangun dalam penyediaan bahan baku bagi pemasok dalam jangka waktu yang relatif cepat, pemasok dapat meminjam dana dari perusahaan untuk mengembangkan kebutuhannya, pemasok dapat menggunakan berbagai macam fasilitas perusahaan untuk dapat mempercepat proses produksi perusahaan. Proses kolaborasi kedua belah pihak dapat membawa perubahan bagi perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas suatu hubungan adalah tingkat kepercayaan. Kualitas hubungan bisnis yang kooperatif akan tumbuh seiring meningkatnya kepercayaan dan komitmen di antara mitra bisnis, dalam hal ini antara perusahaan. Terdapat beberapa penelitian telah mengkaji tentang hubungan kerja sama jangka panjang (Landeros dan Monczska, 1989; Lorange dan Roos, 1991) dan penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa yang mengimplementasikan *supply chain management* dapat mengembangkan hubungan baik dengan *supplier*-nya. Adapun Burt dan Doyle (1993) yang secara empirik menemukan bahwa sebuah perusahaan dengan *supply chain* yang dikelola dengan kuat dan baik terbukti dapat menjaga keberlangsungan hubungan baik dan membantu dalam pengembangan rencana perusahaan ke depan dengan para pemasok karena dapat mengikutsertakannya dalam mengatasi permasalahan perusahaan khususnya dalam pengadaan bahan baku .

Komunikasi yang baik dan dilanjutkan dengan kolaborasi antara perusahaan dengan pemasok akan menjaga kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan karena perusahaan dapat menjaga stabilitas, kualitas bahan baku yang dimasukkan oleh pemasok. Disamping itu pemasok memerlukan dukungan dana dari perusahaan guna dapat berkembang dan memberikan peningkatan layanan kepada perusahaan sehingga meningkatkan kepercayaan pemasok terhadap perusahaan (Pearce dan Robinson 1997). Penelitian yang dilakukan oleh Fierro dan Redondo (2008) menyatakan bahwa pemilihan dan komunikasi yang baik dengan supplier akan memberikan peningkatan relasi yang baik sehingga muncul kolaborasi antara supplier dan perusahaan. Pemasok akan turut secara aktif untuk meningkatkan layanan yang baik dan cepat serta akan turut membantu perusahaan dalam mengatasi

permintaan-permintaan produk yang khusus bagi perusahaan. Najib (2007) menambahkan bahwa komunikasi pemasok terhadap perusahaan akan memberikan kualitas relasi yang sangat baik untuk kedua belah pihak disebabkan perusahaan akan memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Secara bersama-sama perusahaan akan selalu melakukan pesanaan material kepada pemasoknya secara berulang-ulang maka akan memberikan perkembangan tersendiri bagi perusahaan. Najib (2007) mengatakan bahwa SRM dapat meningkatkan kinerja bisnis melalui penambahan berbagai atribut yang akan berpengaruh pada peningkatan hubungan dengan supplier.

Penelitian yang dilakukan Jonsson dan Zineldin (2003) Komunikasi yang baik antara perusahaan dan pemasok akan membentuk kesuksesan hubungan antar kedua organisasi maka akan muncul kolaborasi kedua belah pihak dan meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini juga menyatakan bahwa perlu dilakukan pengukuran, monitoring dan mengevaluasi secara berkesinambungan antara pemasok dan perusahaan agar manajemen dapat mengetahui pentingnya kemitraan dengan perusahaan

Dalam hal mengukur tingkat kolaborasi suatu supply chain, Simatupang dan Sridharan (2004a) menawarkan penggunaan indeks yang disebut sebagai praktik-praktik kolaborasi, yang memiliki tiga faktor penting, yaitu berbagi informasi (*information sharing*), sinkronisasi pengambilan keputusan (*decision synchroni-zation*) dan keterkaitan masing-masing pihak dalam kolaborasi terhadap aturan pemberlakuan insentif (*incentive alignment*). Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2009) menyatakan bahwa kolaborasi antara perusahaan dengan suppliernya akan memberikan peningkatan kinerja bagi perusahaan pembeli, dan juga akan meningkatkan perkembangan bagi supplier. Koordinasi merupakan bagian kolaborasi, baik dengan pihak-pihak di internal perusahaan (antar berbagai fungsi yang menangani logistik) maupun dengan pihak-pihak eksternal (mitra dalam jalur distribusi maupun pelanggan akhir) sangat diperlukan untuk menyamakan persepsi, meneliminasi miskomunikasi dan mispersepsi, serta menumbuhkan sikap saling percaya (Smaros, 2007).

Pada literatur supply chain yang lain, salah satu hal yang paling penting untuk dimiliki masing-masing perusahaan dalam suatu jejaring rantai pasok

adalah kepercayaan antar organisasi (Chopra & Meindl, 2007). Penelitian Mills et al., (2004) menyatakan bahwa kolaborasi supply chain secara vertikal terfokus pada arus material, layanan dan integrasi informasi untuk membentuk trust. Kwon dan Taewon (2004) menyebutkan bahwa kesuksesan pada kinerja perusahaan (operation performance) dalam supply chain juga berasal dari tingginya nilai kepercayaan dan komitmen yang kuat antar partner dalam supply chain. Penelitian dalam ranah strategi aliansi juga menyebutkan bahwa kemungkinan kegagalan bisa lebih besar terjadi pada hubungan dengan tingkat kepercayaan yang rendah (Kwon & Taewon, 2004). Simatupang dan Sridharan (2004b), dengan memasukkan variable yang bersifat keperilakuan, yaitu kepercayaan dan kualitas hubungan antar organisasi, juga kualitas hubungan antara perusahaan supplier - perusahaan kontraktor semakin meningkat dan pada akhirnya akan menjamin keberlanjutan masing-masing perusahaan.

Konstruksi bangunan gedung sebagai custom made product inisiatif terjadinya proses produksi konstruksi yang dimulai dari pemilik proyek dan berakhir pada pemilik proyek sebagai end user, menunjukkan adanya peran pemilik proyek yang besar dalam penyusunan jaringan supply chain konstruksi. Hal ini sesuai dengan kenyataan bahwa pemilik melakukan berbagai strategi pengadaan guna menekan biaya proyek. Praktek-praktek pengadaan material maupun jasa potensial secara langsung oleh pemilik proyek, yang ditunjukkan dalam pola khusus jaringan supply chain konstruksi merupakan salah satu contoh tindakan efisiensi pembiayaan konstruksi (Wirahadikusumah dan Susilawati, 2006).

Sementara itu, Katinka dan Koopman (2003) menggaris bawahi bahwa hubungan yang disertai dengan kepercayaan dalam domain inter maupun intra-organisasi mampu mendukung suksesnya strategi-strategi kerjasama perusahaan seperti cooperation maupun collaboration. Penelitian Muhmin (2002) menyatakan bahwa komunikasi yang baik akan memberikan kepuasan hubungan dan serta adanya komitmen manajemen merupakan dua kunci dalam pembangun kolaborasi antara business-to business (B2B). Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, penelitian ini ingin menguji secara empiris praktik-praktik kolaborasi terhadap

peranan *trust & relationship quality* antar organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi.

Meningkatnya biaya pelaksanaan kerja kontraktor, keterlambatan pekerjaan, konflik dan perselisihan, merupakan contoh permasalahan yang berawal dari fragmentasi, hingga industri konstruksi dikenal sebagai industri yang tidak efisien (Tucker et al., 2001). Keterlibatan berbagai kontraktor spesialis, subkontraktor, supplier sebagai suatu rangkaian proses konstruksi, menunjukkan terpecah-pecahnya suatu proyek konstruksi ke dalam beberapa paket pekerjaan yang dilaksanakan oleh berbagai pihak yang berbeda. Hubungan antar pihak satu dengan yang lainnya membentuk suatu pola hubungan yang menempatkan suatu pihak sebagai salah satu mata rantai dalam suatu rangkaian rantai proses untuk menghasilkan produk konstruksi yang disebut dengan supply chain konstruksi (Wirahadikusumah dan Susilawati, 2006). Pada penelitian tersebut juga dinyatakan bahwa keunggulan persaingan suatu kontraktor sangat ditentukan oleh keunggulan persaingan antar jaringan supply chain. Disain supply chain yang buruk dapat meningkatkan biaya proyek hingga 10%. Sebelum efisiensi melalui jaringan supply chain konstruksi dapat dilakukan di Indonesia, terlebih dahulu diperlukan suatu pemetaan terhadap pola jaringan supply chain yang terdapat dalam praktek penyelenggaraan konstruksi.

Keterlibatan berbagai pihak pada proses pelaksanaan konstruksi mengakibatkan seringkali ditemukan ketidakefisienan dan permasalahan di setiap tahapan proses konstruksi. Ketidakefisienan tersebut antara lain adalah biaya konstruksi yang kian waktu kian meningkat dan melebihi anggaran, durasi pelaksanaan konstruksi yang melebihi waktu yang ditargetkan, kualitas konstruksi yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diminta. Permasalahan koordinasi antar berbagai pihak yang terlibat sangat berpotensi menimbulkan dispute (Tucker, 2001). Pengelolaan rantai pasok konstruksi merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja kontraktor. Pengelolaan rantai pasok dapat menurunkan biaya, meningkatkan efisiensi, dan memperbaiki penghantaran hasil akhir suatu produk atau jasa tepat waktu kepada pelanggan. Rantai pasok konstruksi akan memberikan kontribusi terhadap efisiensi suatu pelaksanaan proyek dan meningkatkan kinerja kontraktor, sebagai ukuran kesuksesan

perusahaan. Pengaruh aliran informasi, aliran material, dan aliran finansial rantai pasok konstruksi secara signifikan terhadap kinerja kontraktor, khususnya pelaksanaan konstruksi bangunan gedung (Soepiadhy et. al, 2011)

Penelitian Susilawati (2005) menyatakan bahwa untuk mendapatkan gambaran mengenai pola jaringan supply chain konstruksi yang lebih lengkap maka perlu memahami pola dan proses pembentukan supply chain pada proyek konstruksi khususnya pada proyek pembangunan bangunan gedung.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, dapat dilihat untuk dapat menciptakan kinerja operasional yang baik, perusahaan harus dapat mengoptimalkan *supply chain* salah satunya pada bagian pengadaan bahan baku untuk meningkatkan kinerja operasional. Dengan demikian rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah praktik-praktik kolaborasi *supply chain* berpengaruh terhadap kepercayaan antar organisasi.
2. Apakah praktik-praktik kolaborasi *supply chain* berpengaruh terhadap *relationship quality* antar organisasi.
3. Apakah praktik-praktik kolaborasi *supply chain* berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan.
4. Apakah kepercayaan antar organisasi *supply chain* berpengaruh terhadap *relationship quality* antar organisasi.
5. Apakah kepercayaan antar organisasi *supply chain* berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan.
6. Apakah *relationship quality* antar organisasi *supply chain* berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian kolaborasi *supply chain* terhadap kinerja operasional, pada perusahaan kontraktor adalah:

1. Mengukur besarnya pengaruh praktik-praktik kolaborasi *supply chain* terhadap kepercayaan antar organisasi.
2. Mengukur besarnya pengaruh praktik-praktik kolaborasi *supply chain* berpengaruh terhadap *relationship quality* antar organisasi.
3. Mengukur besarnya pengaruh praktik-praktik kolaborasi *supply chain* berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan.
4. Mengukur besarnya pengaruh kepercayaan antar organisasi *supply chain* terhadap *relationship quality* antar organisasi.
5. Mengukur besarnya pengaruh kepercayaan antar organisasi *supply chain* terhadap kinerja operasional perusahaan.
6. Mengukur besarnya pengaruh *relationship quality* antar organisasi *supply chain* terhadap kinerja operasional perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja rantai pasok dan kinerja operasional perusahaan.
2. Bagi Akademik
Untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai manajemen operasional serta referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengetahui *supply chain management*.