

Peranan Pemimpin Transformasional dan Transaksional dalam Implementasi *Supply Chain* terhadap Komitmen dan Kinerja Industri Manufaktur di Malang Raya

Ubud Salim

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

Abstract: *The purpose of this research explores the role of transformational and transactional leadership for implementation Supply Chain Management in Indonesia, especially in Malang, East Java. The research variables are transformational and transactional leadership which is connected with commitment and firm performance. The research data is the manufacturing industries (based on BPS Criteria) in Malang which implement supply chain. The sample for this research based on purposive sampling. The analysis for this research is based on PLS (Partial Least Square). The results for this research show that there is relationship between transactional leadership and commitment, there is relationship between transformational leadership and commitment to implement supply chain. The other results show that there is negatif significant relationship between transactional leadership and firm performance to implement supply chain. Finally, there is positif relationship between commitment to implement supply chain with firm performance.*

Keywords: *Transformational leadership, Transactional leadership, Supply Chain Management, Commitment and Firm Performance*

Perubahan tatanan perekonomian dunia ditandai oleh globalisasi yang tidak lagi mengenal batas wilayah atau negara dan munculnya kecenderungan pembentukan preferensi perdagangan antar negara sekawasan. Pada era globalisasi yang nantinya pasti bergulir, tentu akan menimbulkan berbagai konsekuensi dari dunia usaha tidak terkecuali dunia industri. Dalam era pasar bebas, tidak satupun negara yang mampu menghentikannya lajunya arus barang dan jasa dari manca negara ke pasar domestik. Indonesia sebagai negara penduduk ke Lima terbesar di dunia dengan tingkat pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi (sebelum krisis) pasti akan menjadi alternatif pasar yang menarik bagi barang dan jasa negara-negara maju maupun kawasan asia sendiri.

Perusahaan saat ini haruslah bertanggungjawab terhadap seluruh rangkaian proses mulai dari

perancangan produk, peramalan kebutuhan, pengadaan material, produksi, pengendalian persediaan, penyimpanan, distribusi/ transportasi ke pusat distributor, *wholesaler*, pedagang kecil, *retailer*, pelayanan pada pelanggan, proses pembayaran, dan sampai pada konsumen akhir (Pujawan, 2005). Kesadaran akan pentingnya peran semua pihak dalam menciptakan produk yang murah, berkualitas, dan cepat inilah yang kemudian melahirkan konsep baru tahun 1990 an yaitu *supply chain management* (Simchi Levi, 2003; Pujawan, 2005). *Supply Chain Management* atau biasa disingkat SCM merupakan strategi persaingan di abad 21 (Gunasekaran, 2005). Keuntungan SCM adalah persiapan diri dalam menghadapi persaingan bebas, dimana perusahaan kelas dunia akan bertempur di Indonesia dalam tujuan-tujuan global. Khususnya pada tahun 2008 merupakan batas akhir bagi enam negara ASEAN untuk dapat memberlakukan ASEAN Single Window (ASW) di negaranya masing-masing. Hal ini sesuai kesepakatan semua Menteri Ekonomi ASEAN di Kuala Lumpur pada akhir Desember 2005 silam. Pelaksanaan ASEAN Single Window di negara

Alamat Korespondensi:

Ubud Salim, Fakultas Ekonomi & PPS Universitas Brawijaya Malang email: @unibraw.ac.id

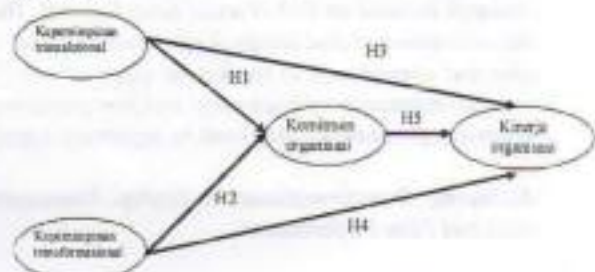
anggota perhimpunan Asia Tenggara itu sangat penting karena dimaksudkan untuk mendukung percepatan integrasi ekonomi ASEAN pada 2010, serta merupakan bentuk bagian dari kerangka kerja perjanjian ASEAN mengenai prioritas integrasi. Dengan ASW negara-negara ASEAN akan dapat meningkatkan kinerja berdasarkan pada pendekatan *supply chain management*.

Di Indonesia, banyak perusahaan yang sudah menyadari bahwa *supply chain management* ini merupakan suatu kebutuhan. *Supply chain management* membantu pencapaian efektivitas perusahaan. *Supply chain management* merupakan suatu kegiatan yang semakin dikenal di Indonesia. Fenomena ini sudah menjadi *Common Understanding pada tahun-tahun terakhir*, apalagi jika dikaitkan dengan pasar yang terbuka. Indonesia harus bisa fokus pada kekuatan yang dimiliki dalam peran yang diambil dalam *supply chain*.

Peran pemimpin puncak terhadap keberhasilan konsep *supply chain management* juga sangat besar. Hal ini dikarenakan strategi *supply chain* harus tercermin pada kebijakan atau keputusan taktis *supply chain* (Russell & Hoag, 2004). Dukungan pimpinan puncak dalam implementasi *supply chain management* sangat penting, hal ini dikarenakan seluruh organisasi harus berpartisipasi. Pada dasarnya jaringan *supply chain* merupakan hasil dari beberapa keputusan strategi, misalnya keputusan lokasi, fasilitas produksi, *outsourcing*, keputusan aliran produk, dan lain-lain, yang membutuhkan peran dari pimpinan puncak. Li (2006) meneliti tentang peran pimpinan puncak terhadap jaringan *supply chain* yang ternyata berpengaruh positif terhadap jaringan *supply chain*. Hult (2007) melakukan penelitian empiris tentang pengaruh pemimpin dengan kinerja *supply chain*. Hult (2007) membedakan pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional yang didasarkan pada teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Davis & Luthan (1997). Dengan melihat hasil yang didapatkan oleh Li (2006) dan Hult (2007), maka peneliti mencoba untuk menghubungkan peran pemimpin transformasional dan transaksional terhadap *supply chain*. Maka dari itu penelitian ini akan difokuskan pada seberapa jauh peran pemimpin transaksional dan transformasional terhadap komitmen di dalam meningkatkan proses *supply chain*-nya dan seberapa jauh hal ini akan dapat

meningkatkan kinerja perusahaan manufaktur. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah belum adanya kejelasan hubungan antara peran pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional dalam berkomitmen terhadap implementasi *supply chain management*-nya untuk meningkatkan kinerja organisasinya. Tujuan penelitian ini adalah mengukur dan mengidentifikasi peran pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional dalam berkomitmen terhadap implementasi *supply chain management*-nya untuk meningkatkan kinerja organisasinya.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka dapat digambarkan kerangka konseptual penelitian pada Gambar 1. Untuk mencapai tujuan penelitian ini, maka dikemukakan hipotesis-hipotesis penelitian sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

- H 1 : Pemimpin transaksional berpengaruh terhadap komitmen organisasi
 H 2 : Pemimpin transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi
 H 3 : Pemimpin transaksional berpengaruh terhadap kinerja organisasi
 H 4 : Pemimpin transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi
 H 5 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang ada di Malang Raya meliputi Kota Malang dan Kabupaten Malang. Pemilihan sampel dilakukan berdasarkan *purposive sampling* dengan tujuan untuk mendapatkan sampel yang representatif sesuai dengan kriteria sampel yang digunakan. Kriteria-kriteria yang ditetapkan untuk memilih perusahaan yang dijadikan sampel adalah sebagai berikut.

Jenis perusahaan adalah kelompok industri manufaktur, sesuai dengan pengklasifikasian Biro Pusat Statistik (BPS). Perusahaan merupakan industri manufaktur skala besar menurut kriteria BPS. Perusahaan manufaktur tersebut sudah menerapkan konsep *supply chain management*.

Tabel 1. Jumlah Perusahaan Industri Di Kota Malang Menurut Kategori Kecamatan Tahun 2004.

Kecamatan	Kategori		Total
	Industri Sedang	Industri Besar	
Kedung Iandang	15	3	18
Sukun	67	16	83
Klojen	27	4	31
Blimbing	50	17	67
Lowokwaru	20	1	21
Jumlah	179	41	220

(Sumber: BPS Malang, 2004)

Khusus kota Batu dari data BPS yang ada saat ini tidak ada perusahaan skala besar yang berada di

kota Batu. Kota batu lebih terkonsentrasi pada sentra industri kecil/rumah tangga dan sedang.

Dari Kriteria diatas didapatkan sampel sebanyak 37 responden 5 perusahaan mengisi kuesioner tapi tidak bisa digunakan untuk analisa selanjutnya, karena tidak lengkap, sehingga total responden yang bisa dianalisa selanjutnya, adalah sebesar 32 responden.

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)*. Penelitian ini terfokus pada daerah Malang Raya yaitu Kota Malang dan Kabupaten Malang. Responden Penelitian adalah para manajemen perusahaan yang terlibat dalam pelaksanaan *supply chain* perusahaan Responden yang terpilih terdiri dari departemen-departemen yang terkait dalam implementasi *supply chain* yaitu, bagian produksi, operasional, PPIC, *procurement*, *purchasing*, *warehousing*. Perusahaan yang ditentukan dalam penelitian ini adalah Industri Manufaktur skala besar yang berada di Malang Raya.

Tabel 2. Banyaknya perusahaan Industri besar dan sedang di Kabupaten Malang menurut sub sektor industri Tahun 2004

Kode Sub sektor	Sub sektor Industri	Industri besar	Industri sedang	Jumlah
31	Industri makanan, minuman dan tembakau	20	52	72
32	Industri tekstil, pakaian jadi dan kulit	10	9	19
33	Industri kayu dan barang-barang dari kayu termasuk alat rumah tangga dari kayu	5	7	12
34	Industri kertas dan barang-barang dari kertas, percetakan dan penerbitan	2	4	6
35	Industri kimia dan barang-barang dari bahan kimia, minyak bumi, batu bara, karet dan barang-barang dari plastik	6	18	25
36	Industri barang-barang galian bukan logam	1	7	8
37	Industri logam dasar	-	-	-
38	Industri barang-barang dari logam, mesin dan mesin perlengkapannya	7	15	23
39	Industri pengolahan lainnya	1	11	9
	Jumlah	52	123	175

(Sumber: BPS Malang, 2004)

HASIL

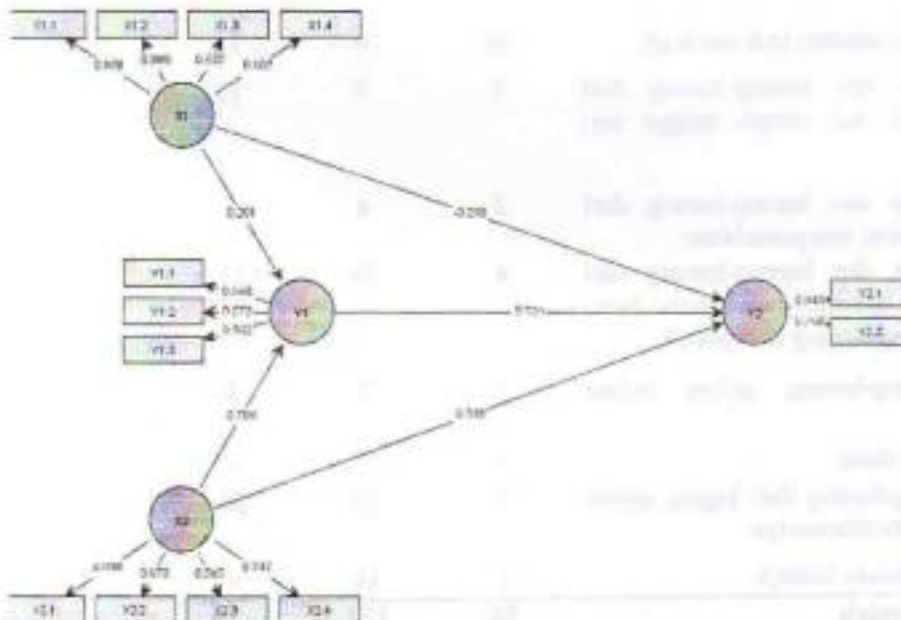
Tabel 3. Variabel dan Jenis Indikator

No	Variabel	indikator	Simbol	Jenis
1	Dukungan kepemimpinan transaksional (X1)	1. standarisasi prosedur SC	> X1.1	Refleksif
		2. menetapkan pekerjaan	> X1.2	
		3. pelaksanaan proses SC	> X1.3	
		4. mempertahankan kinerja tertentu	> X1.4	
2	Dukungan kepemimpinan transformational (X2)	1. berpandangan positif tentang SC	> X1.1	Refleksif
		2. bersemangat dalam melaksanakan SC	> X1.2	
		3. bersedia membimbing tentang SC	> X1.3	
		4. Alternatif terbaik didalam SC	> X1.4	
3	Komitmen organisasi terhadap supply chain (Y1)	1. loyalitas dalam pelaksanaan SC	> Y1.1	Refleksif
		2. mempertahankan SC	> Y1.2	
		3. hubungan jangka panjang	> Y1.3	
4	Kinerja perusahaan (Y2)	1. kinerja supply chain	> Y2.1	Refleksif
		2. kinerja partner bisnis	> Y2.2	

Evaluasi Model Struktural

Pengujian koefisien jalur, dilakukan dengan uji t pada analisis PLS dan dihitung menggunakan *software Smart PLS*. Pada penelitian ini mempertimbangkan model *second order confirmatory factor analysis*

dan digunakan pendekatan dengan menggunakan *repeated indicators approach*. Tingkat signifikansi didapatkan dengan membandingkan t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} . Jika nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka



Gambar 2. Hasil Loading Faktor

hubungan antara variabel signifikan. Hasil hubungan antar variabel disajikan pada Gambar 2 dan Tabel 4.

Tabel 4. Output Variabel

Variabel independen – variabel dependen	Tingkat signifikansi	T-Statistic	R-square
X1 → Y1	Signifikan	2.521**	0.620
X2 → Y1	Signifikan	9.513**	0.620
X1 → Y2	Signifikan	2.338**	0.575
X2 → Y2	Signifikan	2.151**	0.575
Y1 → Y2	Signifikan	3.006**	0.575

(Sumber : Hasil Perhitungan, 2009)

PEMBAHASAN

Dukungan Kepemimpinan Transaksional dengan Komitmen Organisasi terhadap *Supply Chain*

Penelitian ini menghasilkan adanya pengaruh signifikan antara dukungan kepemimpinan transaksional dengan komitmen organisasi terhadap *supply chain*. Hal ini berarti semakin tinggi dukungan kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi pula komitmen organisasi terhadap *supply chain* yang diterapkan di perusahaan. Penelitian ini tidak mendukung penelitian Hult, *et al.* (2000) yang memberikan hasil tidak ada hubungan yang signifikan antara dukungan kepemimpinan transaksional dengan komitmen organisasi terhadap *supply chain*. Akan tetapi, penelitian ini sejalan dengan pemikiran Burns (1978) dan Bass (1985) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai suatu model pimpinan yang memandu atau memotivasi bawahan ke arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan transaksional digambarkan oleh Burn (1978) sebagai motivasi bagi pengikut utamanya melalui perubahan berdasarkan *contingent reward*. Pada prinsipnya kepemimpinan transaksional merupakan usaha memotivasi bawahan dengan cara mempertukarkan imbalan dengan unjuk kerja bawahan dan mengindikasikan bahwa pemimpin transaksional menekankan pertukaran yang bernilai ekonomis dan jangka pendek. Sedangkan Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional tidak hanya menekankan pada pertukaran imbalan yang dibutuhkan, tetapi juga klarifikasi peran dan cara-cara bawahan menyelesaikan tugas. Proses transaksi antara pemimpin dan bawahan diarahkan untuk memotivasi bawahan agar menghasilkan unjuk kerja yang memuaskan.

Gaya kepemimpinan transaksional terkait dengan dua hal, yaitu imbalan jangka pendek antara pimpinan dengan pengikutnya dan pengawasan pimpinan terhadap pengikut. Sehingga di dalam implementasi *supply chain* manajemen juga mengikuti gaya kepemimpinan ini. Sehingga industri manufaktur di Malang Raya ternyata kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan komitmen organisasi terhadap implementasi *supply chain* perusahaan.

Dukungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi terhadap *Supply Chain*

Penelitian ini menghasilkan adanya pengaruh signifikan antara dukungan kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi terhadap *supply chain*. Hal ini berarti semakin tinggi dukungan kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula komitmen organisasi terhadap *supply chain* yang diterapkan di perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hult, *et al.* (2000) yang memberikan hasil positif signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dalam mengimplementasikan *supply chain*. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diharapkan atau diekspetasikan. Juga sejalan dengan pemikiran Conger (1991) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah orang biasa untuk melakukan hal-hal yang luar biasa, legitimasi power pribadi melibatkan hubungan khusus diantara mereka dengan dasar kepercayaan, penghargaan dan pengakuan kompetensi. Karena itu, kepemimpinan transformasional selalu berperan sebagai visioner, motivator, *coach* dan mentor juga sebagai orang bijak yang tegas dan berwibawa.

Secara teori, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berupaya merubah kemapanan atau *status quo* dengan mengartikulasikan masalah-masalah di dalam sistem yang sedang berjalan dan menjelaskan visi ke depan yang seharusnya diwujudkan organisasi. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional juga mencakup beberapa karakteristik kepemimpinan lainnya, seperti merangsang perhatian mitra kerja dan pengikut untuk memahami

pekerjaan mereka dengan perspektif baru; membangun kesadaran tentang visi dan misi organisasi/tim; mengembangkan mitra kerja dan pengikut ke arah kemampuan dan potensi yang lebih tinggi; dan memberikan motivasi mitra kerja dan pengikut baik untuk kepentingan kelompok maupun kepentingan individual.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sangat penting dalam meningkatkan komitmen organisasi dalam mengimplementasikan *supply chain*. Hal ini berarti pemimpin harus memiliki peran yang sangat besar dalam merealisasi terhadap bawahannya hubungan baik terhadap *supplier* maupun terhadap customer. Karena didalam *supply chain* hubungan antara *supplier* dalam hal ini biasa disebut aliran *supply chain* hulu) dengan *customer* (dalam hal ini disebut aliran *supply chain* hilir) harus terjalin dengan lancar. Karena ini merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan implemetasi *supply chain*.

Dukungan Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Perusahaan

Penelitian ini menghasilkan adanya pengaruh signifikan antara dukungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja perusahaan. Akan tetapi, hubungan ini memperlemah. Hal ini berarti semakin tinggi dukungan kepemimpinan transaksional maka akan menurunkan kinerja organisasi terhadap *supply chain* yang diterapkan diperusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa jika pemimpin perusahaan bersifat transaksional tanpa adanya komitmen yang tinggi dari organisasi didalam mengimplementasikan *supply chain* maka kinerja akan mengalami penurunan. Sehingga dari penelitian menyimpulkan bahwa pentingnya komitmen organisasi dalam mengimplementasikan *supply chain* jika pemimpin di dalam perusahaan bersifat transaksional. Penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Hult, *et al.* (2000) yang menghasilkan pengaruh yang positif signifikan antara dukungan kepemimpinan transaksional engan kinerja perusahaan. Penelitian ini juga bertolak belakang dengan pemikiran Bass (1985), yaitu pemimpin menawarkan pekerjaan dan imbalan sementara bawahan menewarkan unjuk kerja yang diharapkan pemimpin. Dalam hal ini terbentuk transaksi, di mana atasan menawarkan imbalan abstrak (kepercayaan, komitmen dan respek) dan imbalan nyata.

Ini dapat diartikan bersifat imbal jasa atau balas jasa. Bass (1985) juga menyatakan bahwa pemimpin transaksional tidak hanya menekankan pada pertukaran imbalan yang dibutuhkan, tetapi juga klarifikasi peran dan cara-cara bawahan menyelesaikan tugas. Proses transaksi antara pemimpin dan bawahan diarahkan untuk memotivasi bawahan agar menghasilkan unjuk kerja yang memuaskan. Pernyataan Bass (1985) ini-pun juga bertolak belakang dengan hasil penelitian ini. Penelitian ini sejalan dengan Avolio & Bass (2002), Hate & Bass (2003).

Dengan demikian, tidak semua studi mengenai hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja individual menemukan hal yang sejalan. Oleh karena itu, diyakini bahwa kepemimpinan, baik yang bersifat kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional merupakan variabel yang perlu mendapatkan perhatian dalam rangka memelihara dan atau meningkatkan kinerja individual. Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa sebenarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja individual tidak selalu menunjukkan gejala atau pembuktian yang sama.

Dukungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Perusahaan

Penelitian ini menghasilkan adanya pengaruh signifikan antara dukungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja perusahaan. Hal ini berarti semakin tinggi dukungan kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional dari Bass (1985) bahwa kepemimpinan transformasional suatu model kepemimpinan yang bertujuan untuk mendorong *extra effort followers* untuk mencapai *expected performance*. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diharapkan atau diekspetasikan. Juga sejalan dengan pemikiran Conger (1991) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah orang biasa untuk melakukan hal-hal yang luar biasa. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional selain berperan sebagai visioner, motivator, coach dan mentor juga sebagai orang bijak yang tegas dan berwibawa.

Secara teori, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berupaya merubah kemampuan atau *status quo* dengan mengartikulasikan masalah-masalah di dalam sistem yang sedang berjalan dan menjelaskan visi ke depan yang seharusnya diwujudkan organisasi. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional juga mencakup beberapa karakteristik kepemimpinan lainnya, seperti merangsang perhatian mitra kerja dan pengikut untuk memahami pekerjaan mereka dengan perspektif baru; memegang kesadaran tentang visi dan misi organisasi/tim, mengembangkan mitra kerja dan pengikut ke arah kemampuan dan potensi yang lebih tinggi dan memberikan motivasi mitra kerja dan pengikut baik untuk kepentingan kelompok maupun kepentingan individual.

Pada kenyataannya hasil temuan ini sejalan dengan praktik-praktik perilaku kepemimpinan yang dilaksanakan oleh perusahaan yang menjadi objek penelitian ini, hubungan dengan motivasi kerja, perusahaan ini sedang melakukan proses transformasi di berbagai bidang, visi dan misi korporat yang baru diharapkan memberikan *strategic guideline* bagi seluruh karyawan sudah dipersiapkan, pengembangan sumber daya manusia menjadi fokus terpenting dalam transformasi perusahaan, lingkungan yang kondusif dan pemberdayaan karyawan terus ditingkatkan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Hult, *et al.* (2006) yang menghasilkan adanya hubungan yang positif antara dukungan kepemimpinan yang transformasional terhadap kinerja perusahaan dari perspektif *supply chain*.

Komitmen Organisasi terhadap Supply Chain dengan Kinerja Perusahaan

Penelitian ini menghasilkan adanya pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap *supply chain* dengan kinerja perusahaan. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi terhadap *supply chain* yang diterapkan di perusahaan maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Hal ini mengindikasikan pentingnya komitmen perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan dan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan dan masing-masing mempunyai tujuan. Untuk mengintegrasikan antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, perlu diketahui apa yang menjadi kebutuhan

masing-masing pihak. Kebutuhan karyawan diusahakan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya. Apabila seorang karyawan sudah terpenuhi segala kebutuhannya maka dia akan mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Tingginya komitmen karyawan dapat mempengaruhi usaha suatu perusahaan secara positif. Komitmen karyawan ini diperlukan oleh perusahaan dan merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam rangka mempertahankan kinerja perusahaan. Apalagi dalam era persaingan bisnis yang makin ketat di sektor telekomunikasi dan teknologi informasi seperti dewasa ini. Berdasarkan beberapa penelitian, faktor penting yang mendorong seorang karyawan memiliki komitmen terhadap perusahaan adalah kompensasi atau balas jasa. Kompensasi ini bisa berupa *finansial* maupun *nonfinansial*. Kompensasi dalam bentuk finansial berupa gaji/upah, tunjangan, bonus dan juga program kepemilikan saham perusahaan bagi karyawan (*ESOP- Employee Stock Ownership Plan*), sedangkan kompensasi non finansial meliputi kesehatan dan keamanan karyawan.

Menurut Robbins (2003) komitmen organisasional sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu". Komitmen pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemilihakan karyawan (loyalitas) pada organisasi yang memperkerjakannya adalah tinggi. Mathis dan Jackson (2001) menganggap bahwa komitmen organisasional dapat dilihat dari tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada dalam organisasi tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

Pemimpin yang bersifat transaksional ternyata sangat penting untuk dipertimbangkan dalam meningkatkan komitmen organisasi terhadap implementasi *supply chain*. Hal ini berarti semakin tinggi dukungan kepemimpinan transaksional maka semakin tinggi pula komitmen organisasi terhadap *supply chain* yang diterapkan di perusahaan. Gaya kepemimpinan transaksional terkait dengan dua hal, yaitu imbalan jangka

pendek antara pimpinan dengan pengikutnya dan pengawasan pimpinan terhadap pengikut. Industri manufaktur di Malang Raya didalam implementasi *supply chain management* juga mengikuti gaya kepemimpinan ini. Sehingga kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan komitmen organisasi terhadap implementasi *supply chain* perusahaan.

Dukungan kepemimpinan transformasional sangat penting didalam mengimplementasikan komitmen organisasi terhadap *supply chain*. Hal ini berarti semakin tinggi dukungan kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula komitmen organisasi terhadap *supply chain* yang diterapkan diperusahaan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berperan dalam meningkatkan komitmen organisasi dalam mengimplementasikan *supply chain*. Hal ini berarti pemimpin harus memiliki peran yang sangat besar dalam merealisasikan terhadap bawahannya, tentang pentingnya menjaga hubungan baik terhadap supplier maupun terhadap customer. Karena didalam *supply chain* hubungan antara supplier dalam hal ini biasa disebut aliran *supply chain* hulu) dengan customer (dalam hal ini disebut aliran *supply chain* hilir) harus terjalin dengan lancar. Karena ini merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan implemetasi *supply chain*.

Jika perusahaan menerapkan *supply chain*, akan tetapi pemimpin bersifat transaksional ternyata akan memperlemah kinerja perusahaan. Pemimpin perusahaan yang bersifat transaksional tanpa adanya komitmen yang tinggi dari organisasi di dalam mengimplementasikan *supply chain* maka kinerja akan mengalami penurunan. Sehingga dari penelitian menyimpulkan bahwa pentingnya komitmen organisasi dalam mengimplementasikan *supply chain* jika pimpinan di dalam perusahaan bersifat transaksional. Karena walaupun pemimpin transaksional akan memperlemah kinerja organisasi, akan tetapi jika pemimpin tersebut mempertimbangkan komitmen organisasi yang tinggi maka kinerja organisasi juga akan meningkat.

Dukungan kepemimpinan yang transformasional sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dari perspektif *supply chain*. Di dalam mengelola sebuah *supply chain* diperlukan peran pemimpin yang bersifat transformasional untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan di dalam

konsep *supply chain management* diperlukan karyawan yang selalu bertindak inovatif. Hal ini diperlukan dukungan penuh dari pemimpin untuk selalu mendorong karyawan untuk berpikir dan bertindak inovatif. Sehingga dengan dukungan kepemimpinan yang bersifat transformasional kinerja organisasi mampu mengalami peningkatan.

Didalam mengimplementasikan *supply chain* diperlukan komitmen organisasi yang tinggi agar kinerja perusahaan mengalami peningkatan. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pentingnya komitmen organisasi di dalam mengimplementasikan *supply chain* terhadap kinerja organisasi. Dengan selalu berkomitmen maka akan tercapai kolaborasi baik secara internal maupun secara eksternal. Maksudnya adalah kolaborasi yang terjalin di dalam organisasi dan yang terjalin dengan partner bisnis akan tercapai dikarenakan adanya komitmen yang tinggi di dalam perusahaan. Dengan berkomitmen maka hubungan kerjasama antara pemimpin, karyawan dan secara eksternal dengan partner bisnis berlangsung secara jangka panjang. Sehingga akan lebih meningkatkan kinerja organisasi.

Saran

Beberapa saran yang dapat disampaikan sehubungan dengan upaya peningkatan peran pemimpin transformasional dan transaksional, serta komitmen organisasi dalam mengimplementasikan *supply chain management* untuk meningkatkan kinerja organisasi agar berhasil.

Bagi perusahaan supaya lebih meningkatkan peranan pemimpin dalam menerapkan konsep *supply chain management* agar inovasi yang dilakukan oleh perusahaan bisa diterima oleh pasar dengan baik. Karena didalam era globalisasi perusahaan dituntut untuk selalu berinovasi agar tidak kalah dalam bersaing dengan perusahaan lain. Dan dengan mengimplementasikan *supply chain management* inovasi bisa diterima oleh pasar dengan baik.

Bagi perusahaan supaya lebih meningkatkan komitmen organisasi dalam menerapkan *supply chain management*. Hal ini disebabkan karena salah satu faktor keberhasilan penerapan *supply chain management* di suatu perusahaan adalah jika adanya komitmen organisasi yang sangat kuat dalam melaksanakan *supply chain management*.

DAFTAR RUJUKAN

- Armistead, C.G., and Mapes, J. 1993. *The impact of supply chain integration on operating performance*. Logistics Information Management, vol.6 No. 4, pp 9-14.
- Best, W.J., and Seger, R.E. 1989. *Distribution synergies: easy to see, harder to get*. Mergers and Acquisition, vol. 24 No. 2, pp. 48-53.
- Biro Pusat Statistik. 2000. Kabupaten Malang dalam Statistik, BPS.
- Biro Pusat Statistik. 2003. Kota Batu dalam Statistik, BPS.
- Biro Pusat Statistik. 2003. Kota Malang dalam Statistik, BPS.
- Biro Pusat Statistik. 2003. Direktori Perusahaan Manufaktur, BPS.
- Bowersox, D.J., and Daugherty, P.J. 1995. Logistics paradigm: the impact of information technology. *Journal of business logistics*, vol 16 No.1, pp. 65-80.
- Chen, C.F., et al. 1994. Production planning models for a central factory with multiple satellite factories. *International journal of production research*. Vol 32, No. 6, pp. 1431-1450.
- Chen, F. 2002. Information sharing and supply chain coordination. Working paper. Graduate school of business, Columbia university, New York, NY.
- Committee on supply chain integration. 2000, Surviving supply chain integration. National Academy Press, Washington, D.C.
- Dawe, R.L. 1994. An investigation of the pace and determination of information technology use in the manufacturing materials logistics system. *Journal of Business Logistics*. Vol 15 No. 1 pp. 229-258.
- Hill, A., and Craig. 1998, an empirical study of the impact of SC integration & IT within the food industry.
- Jeffers, I., and Patrick. 2003. IT & process performance: An empirical investigation of the complementing between IT & non IT Resources. *Dissertation*.
- Johnson, J.L. 1999. Strategic integration in industrial distribution channel: managing the interfirm relationship as a strategic asset. *Journal of the academy of marketing science*, vol 27, no.1, pp. 4-18.
- Koufteros, X.A. 1995. Time-based Competition: Developing a nomological network of constructs and instrument development, the university of Toledo, Toledo, OH.
- Lambert, D.M., and Stocks, J.R. 1993. *Strategic Logistics Management*, 3rd ed., Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- Lee, H., and Whang, S. 2000. Information sharing in a supply chain international journal of manufacturing technology and management, vol 1, no 1, pp. 79-93.
- Li, X. 2006. supportive leadership, learning capability, IT support capability, power & value appropriation in IOS SC network context. *Dissertation*.
- Miles, R.E., and Snow, C.C. 1978. *Organization strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Mudrajad, K. 2000. *Otonomi & pembangunan daerah: Reformansi, perencanaan, strategi dan peluang*. Jakarta: Erlangga.
- Narasimhan, R., and Jayaram, J. 1998. causal linkages in supply chain management: a exploratory study of North American manufacturing firms. *Decision Sciences*, vol 29, No.3, pp. 579-605.
- Narasimhan, R., and Carter, J.R. 1998. Linking business unit and material sourcing strategies. *Journal of business logistics*, vol 19 No. 2 pp 155-171
- Premkumar, G., and William, R. 1994. Organizational characteristics and information systems planning: an empirical study. *Information systems research* vol 5 no. 2, pp.75-119.
- Pujawan, N. 2005. *Supply Chain Management*. Surabaya: Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Schroeder, R., and Flynn, B. 2001. *High Performance manufacturing*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- S.C. Goh. 2003. *improving organizational learning capability: lesson from two case studies*, the learning organization volume 10, No. 4.
- Saeed, A.K. 2004. *IT antecedents to supply chain integration and firm performance*. *Dissertation*
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., and Simchi-Levi E. 2003. *Designing and managing supply chain concepts, strategies, and case studies*, 2nd ed. New York, NY: Irwin/McGraw-Hill.
- Soo wook kim. 2006. effects of supply chain management practices, integration and competition capability on performance. *Supply chain management: An international journal*, vol 11, no 3, pp. 241-248.
- Stevens, G. 1990. Successful supply chain management. *Management Decision*, vol 28 No 8, pp. 25-30.
- Tracey, M., et al. 1999. Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of operations management*, vol. 17, pp.411-428
- Upton, D. 1994. What really makes factories flexible? *Harvard Business Review*, vol 73, no 4, pp.74-84.
- Vinod, K., et al. 2006. implementation and management framework for supply chain flexibility. *Journal of enterprise information management*, vol.19 no.3 pp.303-319.
- Watts, C.A., Kim, K.Y., and Hahn, C.K. 1995. linking purchasing to corporate competitive strategy. *International*

journal of purchasing and materials management, vol 31 No. 2, pp 2-8.

Zhou H., and Benton, W.C. 2007. Supply chain practice and information sharing. *Journal of operations management*.