



A SYSTEMATIC REVIEW : PENGELOLAAN HUBUNGAN PEMASOK STRATEGIS DAN INTEGRASI RANTAI PASOK

Yunita Sari Rioni¹⁾, Afifah Adillah²⁾, Iskandar Muda³⁾

¹⁾ Universitas Pembangunan Panca Budi

^{2,3)} Universitas Sumatera Utara

Abstract

This study presents a comprehensive systematic review and synthesis of contemporary research on supplier relationship management (SRM), supply chain management (SCM), and their integration toward achieving sustainable competitive advantage. Through analysis of 12 peer-reviewed articles from Emerald Publishing journals spanning 2022-2025, this research identifies key mechanisms through which SRM practices influence organizational performance outcomes. The review reveals that effective SRM operates through three critical pathways: (1) collaborative practices and integration mechanisms, (2) environmental and relational alignment, and (3) dynamic capabilities development. Findings indicate that while direct effects of SRM on performance exist, the relationship is mediated by variables such as supply chain responsiveness, procurement performance, value co-creation, and knowledge-sharing capabilities. The study proposes an integrated conceptual framework highlighting the role of moderating variables including ambidexterity, organizational capabilities, and relational governance. Implications for supply chain practitioners and policymakers are discussed, with emphasis on the need for holistic, stakeholder-aligned approaches to supplier management in increasingly complex and disrupted business environments. This synthesis contributes to theory development in SCM research and provides actionable insights for organizations seeking to enhance supply chain resilience and competitive positioning.

Keywords: supplier relationship management, supply chain integration, competitive advantage, sustainability, buyer-supplier relationships, supply chain collaboration, knowledge sharing, dynamic capabilities.

PENDAHULUAN

Lanskap bisnis global telah mengalami transformasi yang mendalam dalam beberapa tahun terakhir, ditandai dengan meningkatnya kompleksitas, volatilitas, dan saling ketergantungan (Pu dkk., 2025). Gangguan rantai pasok yang disebabkan oleh pandemi COVID-19, ketegangan geopolitik, dan tantangan terkait iklim telah menyoroti pentingnya hubungan supplier yang kuat dan praktik manajemen rantai pasok yang terintegrasi (Butt dkk., 2022).

Organisasi di seluruh dunia telah menyadari bahwa keunggulan kompetitif tidak lagi terbatas pada batas-batas organisasi, melainkan muncul dari jaringan pemasok, mitra, dan pelanggan yang dikelola dengan efektif (Kovalevskaya, 2025). Sebagai respons terhadap tantangan ini, manajemen hubungan pemasok (SRM) telah berkembang dari fungsi pengadaan transaksional menjadi kemampuan strategis yang esensial untuk ketahanan dan kinerja organisasi (Acquah et al., 2022). Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa perusahaan yang mengembangkan praktik SRM yang canggih mencapai hasil yang superior di berbagai dimensi, termasuk kinerja keuangan, kapasitas inovasi, keberlanjutan lingkungan, dan responsivitas pasar (Santos et al., 2025; Wang & Zhao, 2025; Kim & Kim, 2025).

Namun, meskipun kesadaran akan pentingnya SRM semakin meningkat, pemahaman empiris mengenai mekanisme spesifik yang mendasari bagaimana praktik SRM diterjemahkan menjadi manfaat organisasi masih belum lengkap. Literatur yang ada menunjukkan temuan yang tidak konsisten mengenai hubungan langsung antara SRM dan kinerja, menunjukkan bahwa variabel perantara dan faktor kontekstual memainkan peran mediasi dan moderasi

yang krusial (Acquah et al., 2022; Pradana & Elisa, 2024). Selain itu, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai bagaimana SRM terintegrasi dengan tuntutan keberlanjutan lingkungan, manajemen kualitas dalam konteks digital, dan kemampuan organisasi untuk manajemen *ambidextrous*.

Ulasan sistematis ini mensintesis penelitian empiris terbaru untuk menjawab pertanyaan penelitian utama berikut:

1. Bagaimana praktik SRM secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi hasil kinerja organisasi?
2. Apa mekanisme mediasi utama melalui mana manfaat SRM terwujud?
3. Bagaimana faktor kontekstual dan variabel moderasi membentuk efektivitas SRM?
4. Kerangka integrasi apa yang secara efektif menghubungkan SRM dengan tujuan keberlanjutan, kualitas, dan ketahanan?
5. Strategi apa yang dapat diterapkan praktisi untuk mengoptimalkan efektivitas SRM di tengah tantangan kontemporer?

Tinjauan ini menganalisis 12 artikel *peer-reviewed kontemporer* dari jurnal internasional terkemuka, mengkaji bukti empiris dari konteks yang beragam termasuk manufaktur, manajemen kualitas rantai pasok, kolaborasi lingkungan, rantai pasok halal, dan skenario manajemen krisis. Melalui analisis sistematis, studi ini mengembangkan kerangka konseptual terintegrasi yang mengklarifikasi hubungan antara prasyarat SRM, mekanisme mediasi, kondisi moderasi, dan hasil kinerja.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Hubungan Rantai Pasok: Perkembangan Konseptual dan Definisi

Manajemen hubungan pemasok (SRM) merupakan pendekatan strategis dalam mengelola interaksi antara organisasi dan mitra rantai pasokannya (Acquah et al., 2022). Pradana dan Elisa (2024) mendefinisikan SRM sebagai kumpulan praktik terintegrasi yang mencakup hubungan pembeli-pemasok, pengembangan pemasok, pemilihan pemasok, dan mekanisme transfer pengetahuan yang dirancang untuk memastikan pengiriman masukan berkualitas secara konsisten dan tepat waktu dengan biaya optimal sambil meningkatkan penciptaan nilai organisasi secara keseluruhan.

Evolusi SRM mencerminkan pergeseran yang lebih luas dalam filosofi rantai pasok. Model transaksional tradisional yang menekankan minimisasi biaya telah digantikan oleh pendekatan relasional yang menekankan kemitraan, kolaborasi, dan penciptaan nilai bersama (Butt dkk., 2022). Transformasi ini mencerminkan pengakuan bahwa hubungan dengan pemasok merupakan aset strategis yang mampu menghasilkan keunggulan kompetitif melalui akses ke sumber daya, pengetahuan, dan kemampuan eksternal yang tidak tersedia di dalam batas organisasi (Acquah dkk., 2022).

SRM kontemporer mencakup dimensi-dimensi yang saling terkait (Kisinga et al., 2024):

Manajemen Hubungan Pembeli-Pemasok (BSR): Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan yang efektif dan kolaboratif yang ditandai oleh kepercayaan, komunikasi, dan komitmen mutual

Pengembangan Pemasok (SD): Partisipasi aktif pembeli dalam meningkatkan kemampuan pemasok

melalui pelatihan, penyediaan sumber daya, dan dukungan lainnya.

2.2 Hasil Kinerja SRM: Dampak Langsung dan Tidak Langsung

Penelitian empiris terbaru mengonfirmasi hubungan yang signifikan antara implementasi SRM dan berbagai dimensi kinerja. Acquah dkk. (2022) menemukan bahwa SRM secara langsung mempengaruhi kinerja pengadaan, responsivitas rantai pasok, dan keunggulan kompetitif di kalangan perusahaan manufaktur di Ghana. Demikian pula, Kisinga dkk. (2024) menunjukkan bahwa hubungan pembeli-penyedia, pengembangan penyedia, dan praktik pemilihan penyedia secara signifikan meningkatkan kinerja bisnis di kalangan perusahaan pengolahan skala kecil, dengan kemampuan logistik memainkan peran moderasi yang krusial.

Namun, terdapat nuansa penting terkait jalur tidak langsung dan mekanisme mediasi. Pradana dan Elisa (2024) mengungkapkan bahwa dampak SRM terhadap kepuasan pelanggan beroperasi sebagian melalui dimensi kepercayaan halal (kepercayaan terhadap kepatuhan terhadap standar etika/keagamaan) dan kemampuan kompetitif. Studi yang melibatkan perusahaan manufaktur Indonesia menunjukkan bahwa praktik SCM yang efektif dikombinasikan dengan kemampuan kompetitif meningkatkan kepercayaan halal, yang berperan sebagai mediator dalam jalur menuju kepuasan pelanggan.

Hasil kinerja yang teridentifikasi dalam studi yang ditinjau meliputi:

Kinerja Keuangan: Peningkatan profitabilitas, pertumbuhan pangsa pasar, pengembangan aset, dan perluasan pendapatan

Kinerja Operasional: Efisiensi pengadaan, keandalan pengiriman,

pengurangan biaya, dan optimasi persediaan

Kinerja Kompetitif:
Responsivitas pasar, kapasitas inovasi, diferensiasi produk, dan posisi strategis

Kinerja Keberlanjutan:
Pengurangan dampak lingkungan, kepatuhan etis, dan pemenuhan tanggung jawab sosial.

2.3 Mekanisme Perantara dan Variabel Perantara

Kontribusi penting dari penelitian kontemporer melibatkan identifikasi variabel yang berperan sebagai perantara dalam hubungan antara SRM dan kinerja:

Responsivitas Rantai Pasok (SCR): Acquah dkk. (2022) menunjukkan bahwa SCR—kemampuan untuk mengantisipasi dan merespons dengan cepat perubahan pasar—secara parsial berperan sebagai perantara dalam hubungan antara SRM dan keunggulan kompetitif, serta secara penuh berperan sebagai perantara dalam hubungan antara kinerja pengadaan dan keunggulan kompetitif. Temuan ini menekankan bahwa realisasi manfaat SRM bergantung pada pengembangan kemampuan dinamis untuk adaptasi pasar.

Praktik Kolaboratif dan Integrasi: Santos dkk. (2025) mengungkapkan bahwa kemampuan manajemen aliansi hijau memengaruhi kinerja berkelanjutan melalui praktik kolaboratif hijau dan integrasi rantai pasok hijau. Peran mediasi kolaborasi menyoroti bahwa efektivitas SRM bergantung pada realisasi potensi kolaboratif melalui mekanisme integrasi.

Penciptaan Nilai Bersama dan Pembagian Pengetahuan: Wang dan Zhao (2025) mengidentifikasi dua jalur melalui mana kolaborasi rantai pasok hijau memengaruhi perilaku pemasok: persepsi penciptaan nilai bersama dalam rantai pasok (menghambat

greenwashing) dan persepsi tekanan dari perusahaan inti (mendorong greenwashing). Mekanisme ganda ini menunjukkan bahwa SRM beroperasi melalui jalur yang memfasilitasi dan membatasi.

Ambidexteritas: Santos dkk. (2025) menunjukkan bahwa ambidexteritas organisasi—kemampuan untuk menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi—memoderasi hubungan antara kemampuan aliansi hijau dan praktik kolaboratif hijau, dengan efek yang lebih kuat ketika ambidexteritas tinggi.

2.4 Faktor Kontekstual dan Moderasi

Penelitian empiris mengidentifikasi berbagai variabel yang dapat meningkatkan atau membatasi efektivitas SRM:

Governance Relasional: Wang dan Zhao (2025) menunjukkan bahwa *governance* relasional memperkuat efek positif kolaborasi rantai pasok hijau terhadap penciptaan nilai yang dirasakan, sementara melemahkan efek persepsi yang tertekan. Temuan ini menekankan kualitas *governance* dalam membentuk cara mekanisme kolaborasi beroperasi.

Asimetri Pembeli-Pemasok: Kim dan Kim (2025) mengungkapkan perbedaan penting antara perspektif pembeli dan pemasok mengenai kolaborasi lingkungan. Efek kesadaran lingkungan pada komitmen afektif terbukti lebih kuat bagi pembeli, dan efek langsung pada kinerja pengelolaan lingkungan hanya signifikan bagi pembeli. Asimetri ini menyoroti pentingnya manajemen hubungan yang sensitif terhadap peran.

Kemampuan Perusahaan dan Infrastruktur Logistik: Kisinga et al. (2024) menunjukkan bahwa

kemampuan logistik secara signifikan memoderasi hubungan kinerja SRM-bisnis, dengan kapasitas organisasi untuk manajemen sumber daya dan eksekusi operasional meningkatkan realisasi manfaat SRM.

Infrastruktur Digital dan Teknologi: Khorzoughi et al. (2025) mengungkapkan bahwa analitik yang didukung pembelajaran mesin dan teknologi Industri 4.0 meningkatkan efektivitas manajemen kualitas rantai pasokan, dengan kemampuan inovasi digital muncul sebagai pendorong kinerja penting dalam konteks kontemporer.

2.5 Integrasi Keberlanjutan dan Penyelarasan Lingkungan

Tema yang menonjol di seluruh studi yang ditinjau menyangkut integrasi keharusan keberlanjutan dalam kerangka kerja SRM:

Kolaborasi Rantai Pasokan Hijau: Santos et al. (2025) menunjukkan bahwa kemampuan manajemen aliansi hijau secara langsung meningkatkan kinerja berkelanjutan melalui mekanisme kolaboratif, berkontribusi pada ketahanan rantai pasokan dan tanggung jawab lingkungan.

Kesadaran dan Penyelarasan Lingkungan: Kim dan Kim (2025) mengungkapkan bahwa mencapai kinerja pengelolaan lingkungan membutuhkan keselarasan antara kesadaran lingkungan pembeli dan pemasok. Berbagi informasi kolaboratif tentang keharusan lingkungan muncul sebagai pendorong penting untuk pencapaian keberlanjutan bersama.

Kepatuhan Halal dan Standar Etika: Pradana dan Elisa (2024) menunjukkan bahwa kepatuhan standar etika-agama (kredibilitas halal) meningkatkan kepuasan pelanggan dalam konteks dengan populasi Muslim

yang signifikan, menggambarkan bagaimana SRM terintegrasi dengan nilai dan harapan khusus pemangku kepentingan.

2.6 Gangguan Rantai Pasokan dan Konteks Krisis

Penelitian SRM baru-baru ini menekankan praktik yang memungkinkan ketahanan organisasi di tengah gangguan:

Strategi Respons Krisis COVID-19: Butt et al. (2022) mengidentifikasi enam strategi penting untuk merampingkan hubungan pemasok selama krisis: (1) merevisi biaya rantai pasokan melalui penilaian nilai holistik, (2) merencanakan pesanan terlebih dahulu dengan pertimbangan waktu tunggu pemasok, (3) berbagi informasi penting tentang inventaris dan alternatif logistik, (4) merencanakan kontingensi utama melalui kolaborasi lintas fungsi, (5) mengembangkan kemitraan yang kuat yang menekankan kemampuan bersama peningkatan, dan (6) meningkatkan visibilitas pemasok melalui sistem otomatis dan transparansi jaringan.

Peningkatan Ketahanan Pemasok: Pu et al. (2025) menunjukkan bahwa kognisi paradoks—pola pikir strategis yang merangkul ketegangan yang kontradiktif namun saling melengkapi—meningkatkan ketahanan pemasok melalui berbagi pengetahuan dan inovasi kolaboratif. Studi yang melibatkan manufaktur Tiongkok mengungkapkan bahwa kapasitas pemimpin untuk mengintegrasikan kontradiksi (misalnya, efisiensi vs. inovasi, kontrol vs. pemberdayaan) memperkuat kapasitas adaptif pemasok.

Dinamika Hubungan Triadik: Kovalevskaya (2025) mengungkapkan bahwa dinamika hubungan dalam triad pembeli-pemasok-pemasok mengalami evolusi yang signifikan di seluruh fase proyek pengembangan produk. Studi ini menunjukkan bagaimana tautan

aktivitas, ikatan sumber daya, dan ikatan aktor berubah secara asinkron, membutuhkan pendekatan manajemen canggih yang menangani kompleksitas hubungan berlapis-lapis.

2.7 Manajemen Mutu dan Inovasi Indikator Kinerja

Penelitian SRM kontemporer semakin menggabungkan manajemen mutu dan kerangka kerja indikator kinerja utama (KPI):

Manajemen Mutu Rantai Pasokan 4.0 (SCQM 4.0): Khorzoughi et al. (2025) mengidentifikasi KPI penting untuk manajemen mutu era digital termasuk kemampuan inovasi digital, responsivitas pemasok, keterlibatan pelanggan dan pemasok, ketahanan pemasok, dan kepuasan pelanggan. Analisis berbasis pembelajaran mesin mengungkapkan bahwa indikator ini berfungsi dalam kerangka kerja multi-level yang mencakup dimensi rantai pasokan hulu, internal, dan hilir.

Evaluasi Kinerja Multi-metode: Beberapa penelitian menggunakan pendekatan metode campuran yang menggabungkan analisis SEM kuantitatif dengan wawancara kualitatif, meningkatkan pemahaman tentang mekanisme kinerja dan kontinjensi kontekstual.

3. Kerangka Konseptual

Berdasarkan analisis sistematis literatur yang ditinjau, penelitian ini mengusulkan kerangka kerja yang mengkonseptualisasikan efektivitas SRM sebagai fungsi dari beberapa dimensi yang saling terkait:

3.1 Struktur Kerangka Kerja

FAKTOR-FAKTOR ANTESEDEN
→ MEKANISME MEDIASI → HASIL KINERJA

Anteseden:

- Dimensi Praktik SRM (hubungan pembeli-pemasok, pengembangan pemasok, pemilihan pemasok, transfer pengetahuan)
- Faktor Kontekstual (karakteristik industri, dinamisme lingkungan, tingkat keparahan gangguan)
- Kemampuan Organisasi (infrastruktur logistik, kemampuan teknologi, kecanggihan relasional)

Mekanisme mediasi:

- Praktik dan Integrasi Kolaboratif (intensitas kolaboratif, kedalaman integrasi)
- Responsivitas Rantai Pasokan dan Kemampuan Dinamis (penginderaan pasar, kapasitas respons cepat)
- Penciptaan Bersama Nilai dan Dinamika Pengetahuan (realisasi nilai bersama, efektivitas transfer pengetahuan)
- Penyelarasan Lingkungan dan Etika (integrasi keberlanjutan, kongruensi nilai)

Memoderasi variabel:

- Ambidexterity Organisasi (keseimbangan eksplorasi-eksploitasi)
- Kualitas Tata Kelola Relasional (kepercayaan, komunikasi, komitmen)
- Infrastruktur Teknologi (digitalisasi, adopsi Industri 4.0)
- Diferensiasi Peran Pembeli-Pemasok (sensitivitas asimetri)

Hasil Kinerja:

- Kinerja Operasional (biaya, pengiriman, kualitas, efisiensi)
- Kinerja Kompetitif (responsif, diferensiasi, inovasi)
- Kinerja Keuangan (profitabilitas, pertumbuhan, nilai pemegang saham)
- Kinerja Keberlanjutan (hasil lingkungan, sosial, etis)

3.2 Proposisi Kunci

Berdasarkan temuan yang disintesis, kerangka kerja menghasilkan proposisi berikut:

- Proposisi 1: Implementasi praktik SRM menghasilkan efek langsung positif pada hasil kinerja organisasi, dengan besarnya efek yang bervariasi di seluruh dimensi hasil.
- Proposisi 2: Hubungan SRM-kinerja beroperasi sebagian melalui mekanisme mediasi termasuk responsivitas rantai pasokan, praktik kolaboratif, dan penciptaan nilai bersama, dengan mekanisme yang berbeda mendominasi untuk jenis hasil yang berbeda.
- Proposisi 3: Memoderasi variabel termasuk tata kelola relasional, ambidexterity organisasi, dan infrastruktur teknologi meningkatkan efektivitas SRM, dengan efek moderasi yang bervariasi menurut jenis hubungan dan dimensi hasil.
- Proposisi 4: Asimetri peran pembeli-pemasok memerlukan pendekatan SRM yang berbeda, dengan

mekanisme tata kelola dan penetapan harapan yang disesuaikan dengan kendala dan kemampuan kontekstual khusus peran.

- Proposisi 5: Keberlanjutan dan integrasi nilai etis semakin merupakan anteseden SRM daripada hasil, dengan harapan pemangku kepentingan untuk perilaku rantai pasokan yang bertanggung jawab membentuk kembali premis dasar hubungan.
- Proposisi 6: Konteks krisis dan disrupsi mengungkapkan kemampuan SRM laten, mempercepat evolusi menuju model hubungan pemasok yang lebih tangguh, fleksibel, dan responsif secara strategis.

4. Temuan Empiris: Sintesis dan Integrasi

4.1 Efek Langsung dari Praktik SRM

Studi yang ditinjau secara konsisten mengkonfirmasi hubungan positif antara implementasi praktik SRM dan hasil organisasi:

Hasil Keuangan: Kisinga et al. (2024) menunjukkan bahwa manajemen hubungan pembeli-pemasok, pengembangan pemasok, dan praktik pemilihan pemasok secara signifikan meningkatkan kinerja bisnis (diukur melalui pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, dan pertumbuhan aset) di antara perusahaan pengolahan anggur skala kecil di Tanzania.

Keunggulan Kompetitif: Acquah et al. (2022) memberikan bukti bahwa SRM secara langsung memengaruhi keunggulan kompetitif di antara perusahaan manufaktur di Ghana, dengan efek yang dipertahankan bahkan

setelah memperhitungkan variabel mediasi.

Kepuasan Pelanggan: Pradana dan Elisa (2024) mendokumentasikan bahwa praktik SRM secara signifikan meningkatkan kepuasan pelanggan di antara perusahaan manufaktur Indonesia, dengan efek yang dimoderasi oleh kemampuan kompetitif dan dimediasi melalui kredibilitas halal.

Kinerja Keberlanjutan: Santos et al. (2025) mengungkapkan bahwa kemampuan manajemen aliansi hijau secara langsung meningkatkan kinerja berkelanjutan dan integrasi rantai pasokan hijau, membangun hubungan SRM-keberlanjutan dalam konteks rantai pasokan.

4.2 Mekanisme Mediasi

Responsivitas Rantai Pasokan: Acquah et al. (2022) memberikan bukti yang sangat kuat untuk peran mediasi SCR. Hasil menunjukkan bahwa:

SCR sebagian memediasi hubungan SRM-keunggulan kompetitif

SCR sepenuhnya memediasi hubungan kinerja pengadaan-keunggulan kompetitif

Pola mediasi ganda ini menunjukkan SCR berfungsi sebagai mekanisme transmisi penting untuk manfaat SRM

Praktik dan Integrasi Kolaboratif: Santos et al. (2025) menunjukkan bahwa praktik kolaboratif hijau memediasi hubungan antara kemampuan manajemen aliansi hijau dan integrasi rantai pasokan dan kinerja berkelanjutan, menunjukkan kolaborasi mengoperasikan kapasitas SRM untuk aksi lingkungan yang terkoordinasi.

Penciptaan Bersama Nilai: Wang dan Zhao (2025) mengungkapkan

mediasi kompleks melalui penciptaan nilai rantai pasokan yang dirasakan, menunjukkan bahwa GSCC meningkatkan persepsi ini, yang kemudian mengurangi perilaku greenwashing—menggambarkan potensi penciptaan bersama nilai sebagai mekanisme penghambat greenwashing.

Berbagi Pengetahuan dan Inovasi: Pu et al. (2025) menunjukkan mediasi rantai di mana berbagi pengetahuan pelanggan-pemasok dan inovasi kolaboratif secara berurutan memediasi hubungan antara kognisi paradoks dan ketahanan pemasok, menunjukkan dinamika pengetahuan-inovasi merupakan jalur realisasi nilai SRM yang kritis.

4.3 Memoderasi Efek dan Kontingensi

Ambidexterity: Santos et al. (2025) menunjukkan bahwa ambidexterity organisasi memoderasi hubungan praktik kolaboratif green alliance-green, dengan efek positif yang jauh lebih kuat ketika ambidexterity organisasi tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan praktik kolaboratif SRM bergantung pada kapasitas organisasi untuk menyeimbangkan tuntutan yang kontradiktif.

Tata Kelola Relasional: Wang dan Zhao (2025) menunjukkan bahwa tata kelola relasional:

Meningkatkan efek positif GSCC pada penciptaan bersama nilai yang dirasakan (jalur pemberdayaan)

Melemahkan efek positif GSCC pada tekanan perusahaan fokus yang dirasakan (jalur kendala)

Memperkuat efek mediasi negatif melalui penciptaan nilai bersama sambil melemahkan efek positif melalui persepsi tekanan

Temuan ini menunjukkan kualitas tata kelola secara kritis membentuk apakah mekanisme kolaborasi beroperasi melalui jalur pemberdayaan atau pembatasan.

Kemampuan Logistik: Kisinga et al. (2024) menunjukkan bahwa kemampuan logistik perusahaan secara signifikan memoderasi hubungan SRM-kinerja bisnis, dengan efek yang lebih kuat bagi perusahaan yang memiliki infrastruktur logistik yang unggul, personel terampil, dan keahlian operasional.

Diferensiasi Peran Pembeli-Pemasok: Kim dan Kim (2025) mengungkapkan efek moderasi penting dari peran organisasi:

Dampak kesadaran lingkungan pada komitmen afektif secara signifikan lebih kuat bagi pembeli daripada pemasok

Efek kesadaran lingkungan langsung pada kinerja pengelolaan lingkungan yang signifikan hanya bagi pembeli

Efek berbagi informasi lingkungan pada kinerja serupa di seluruh peran pembeli-pemasok, menunjukkan koordinasi informasi melampaui perbedaan berbasis peran

4.4 Integrasi Lingkungan dan Keberlanjutan

Kolaborasi Rantai Pasokan Hijau: Santos et al. (2025) mendokumentasikan bahwa kemampuan manajemen aliansi hijau—yang mencakup koordinasi antarorganisasi, koordinasi portofolio aliansi, pembelajaran antarorganisasi, proaktif aliansi, dan transformasi aliansi—secara langsung meningkatkan kinerja berkelanjutan dan integrasi rantai pasokan hijau.

Penyelarasan Kesadaran Lingkungan: Kim dan Kim (2025)

menunjukkan bahwa pencapaian kinerja lingkungan yang efektif membutuhkan penyelarasan kesadaran lingkungan antara mitra rantai pasokan. Temuan bahwa pembeli dan pemasok berbeda dalam keterlibatan kesadaran lingkungan menunjukkan bahwa strategi keberlanjutan yang disesuaikan dengan keterbatasan khusus peran terbukti lebih efektif daripada pendekatan homogen.

Integrasi Kepatuhan Halal: Pradana dan Elisa (2024) menunjukkan bahwa di pasar yang didominasi Muslim, kredibilitas halal (kepercayaan konsumen dalam kepatuhan standar etika-agama) berfungsi sebagai mekanisme mediasi kritis yang menghubungkan praktik SCM dengan kepuasan pelanggan, menggambarkan bagaimana SRM berintegrasi dengan harapan etika khusus budaya.

Pencegahan Greenwashing: Wang dan Zhao (2025) mengungkapkan bahwa kolaborasi rantai pasokan hijau beroperasi melalui jalur ganda yang memengaruhi perilaku greenwashing pemasok:

Jalur persepsi penciptaan bersama nilai menghambat greenwashing (efek positif)

Jalur persepsi tekanan tegas fokus mempromosikan greenwashing (efek negatif)

Tata kelola relasional memoderasi efek ini, mengurangi persepsi tekanan sekaligus meningkatkan persepsi penciptaan bersama nilai

Mekanisme kompleks ini menggambarkan bagaimana kualitas tata kelola membentuk apakah kolaborasi memajukan atau merusak tujuan keberlanjutan.

4.5 Respons Krisis dan Disrupsi

Strategi Manajemen Krisis COVID-19: Butt et al., (2022) mengidentifikasi enam pendekatan strategis yang diadopsi oleh perusahaan pembelian:

Revisi Biaya Rantai Pasokan: Penilaian holistik dari tradeoff biaya-nilai saat ini dan masa depan daripada minimalisasi biaya yang terisolasi, yang melibatkan perombakan proses produksi dan penilaian ulang kapasitas

Perencanaan Pesanan Lanjutan: Perencanaan proaktif yang mengenali persyaratan waktu tunggu pemasok, mencegah gangguan pasokan yang disebabkan oleh gangguan

Berbagi Informasi Penting: Komunikasi dini mengenai surplus/kekurangan inventaris dan perutean logistik alternatif, memungkinkan persiapan kontingensi sisi pemasok

Perencanaan Kontingensi: Keterlibatan pemangku kepentingan lintas fungsi, investasi solusi cadangan darurat, dan kesiapsiagaan gangguan pemasok

Pengembangan Hubungan yang Kuat: Fokus pada masalah hubungan kritis, peningkatan kemampuan timbal balik, dan orientasi kemitraan daripada keterlibatan transaksional

Peningkatan Visibilitas Pemasok: Akses ke alur kerja otomatis, kunjungan lokasi, dan pemahaman jaringan holistik termasuk visibilitas sub-pemasok

Peningkatan Ketahanan Pemasok: Pu et al. (2025) menunjukkan bahwa kognisi paradoks—kapasitas pemimpin untuk mengenali, merangkul, dan mensinergikan tuntutan yang kontradiktif—meningkatkan ketahanan pemasok melalui:

Efek langsung melalui koordinasi sumber daya dan integrasi kontradiksi strategis

Efek tidak langsung melalui berbagi pengetahuan dan inovasi kolaboratif

Moderasi melalui penggunaan media sosial meningkatkan penyebaran dan koordinasi informasi

Evolusi Hubungan Triadik: Kovalevskaya (2025) mengungkapkan bahwa hubungan dalam triad pembeli-pemasok-pemasok mengalami evolusi sistematis melalui fase proyek pengembangan produk, dengan tautan aktivitas, ikatan sumber daya, dan ikatan aktor berubah secara asinkron. Memahami evolusi berlapis ini memungkinkan pengelolaan konfigurasi kolaboratif yang kompleks yang lebih canggih.

4.6 Inovasi Manajemen Mutu

Manajemen Mutu Rantai Pasokan 4.0: Khorzoughi et al. (2025) mengidentifikasi indikator kinerja SCQM 4.0 yang penting melalui analisis berbasis pembelajaran mesin dari 331 profesional di seluruh industri:

Driver Performa Terbaik: Kemampuan inovasi digital, Responsivitas pemasok, Keterlibatan pelanggan dan pemasok, Ketahanan pemasok, Kepuasan pelanggan

Arsitektur KPI Multi-level:

Dimensi Hulu: Kemampuan pemasok, inovasi pemasok, jaminan kualitas pasokan

Dimensi Internal: Efisiensi proses, sistem manajemen mutu, peningkatan berkelanjutan

Dimensi Hilir: Kepuasan pelanggan, kualitas produk, responsivitas layanan

Analisis pembelajaran mesin mengungkapkan bahwa algoritme Random Forest menunjukkan kemampuan prediktif yang unggul untuk pemodelan hubungan di antara indikator multi-level, menunjukkan bahwa

efektivitas manajemen kualitas bergantung pada integrasi canggih di seluruh tingkat rantai pasokan.

5. Implikasi untuk Praktik Rantai Pasokan

5.1 Implikasi Strategis

Pergeseran dari Orientasi Transaksional ke Relasional: Organisasi harus beralih dari manajemen pemasok yang berfokus pada biaya menuju pendekatan kemitraan yang menekankan peningkatan kemampuan bersama, kepercayaan, dan penciptaan nilai bersama. Bukti menunjukkan bahwa pendekatan relasional menghasilkan hasil yang unggul di seluruh dimensi keuangan, kompetitif, dan keberlanjutan.

Mengintegrasikan Keberlanjutan sebagai Elemen SRM Dasar: Standar lingkungan, sosial, dan etika harus ditanamkan dalam strategi SRM sejak pemilihan mitra dan seterusnya, daripada diperlakukan sebagai tujuan tambahan. Ekspektasi pemangku kepentingan kontemporer semakin mengkondisikan penerimaan pemasok pada komitmen keberlanjutan yang ditunjukkan.

Mengembangkan Kemampuan Dinamis untuk Responsivitas Pasar: Organisasi harus berinvestasi dalam kemampuan responsif rantai pasokan yang memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan pasar, gangguan, dan peluang yang muncul. Bukti menunjukkan SCR berfungsi sebagai mekanisme mediasi kritis yang menerjemahkan investasi SRM menjadi keunggulan kompetitif.

Menumbuhkan Ambidexterity Organisasi: Perusahaan harus menyeimbangkan dinamika eksplorasi-eksploitasi, tradeoff inovasi-efisiensi, dan ketegangan kontrol-pemberdayaan. Ambidexterity muncul sebagai

moderator kritis yang meningkatkan efektivitas praktik kolaboratif SRM.

Menerapkan Mekanisme Tata Kelola yang Canggih: Tata kelola relasional yang menekankan komunikasi, kepercayaan, dan penyelarasan tujuan harus melengkapi pendekatan kontraktual, dengan kualitas tata kelola yang secara kritis memengaruhi apakah kolaborasi pemasok memajukan atau merusak tujuan organisasi.

5.2 Panduan Implementasi

Untuk konteks krisis/gangguan: Tetapkan protokol komunikasi lanjutan yang memungkinkan pertukaran informasi cepat mengenai gangguan, fluktuasi inventaris, dan alternatif logistik

Kembangkan rencana kontingensi melalui kolaborasi lintas fungsi dengan pemasok utama, mengidentifikasi sumber cadangan dan rute logistik alternatif

Berinvestasi dalam infrastruktur visibilitas pemasok yang memungkinkan wawasan real-time tentang operasi pemasok, status inventaris, dan dampak gangguan

Prioritaskan ketahanan hubungan, dengan fokus pada peningkatan kemampuan bersama dan orientasi kemitraan daripada keterlibatan transaksional selama krisis

Untuk Integrasi Keberlanjutan:

Menerapkan penilaian dan mekanisme penyelarasan kesadaran lingkungan, mengakui bahwa pembeli dan pemasok mungkin memiliki perspektif keberlanjutan yang berbeda

Membangun sistem berbagi informasi lingkungan terstruktur yang didukung oleh mekanisme pemantauan dan umpan balik berkelanjutan

Mengembangkan pendekatan tata kelola relasional yang menekankan

kepercayaan dan penyelarasan tujuan, mengurangi persepsi tekanan sekaligus meningkatkan persepsi penciptaan bersama nilai

Untuk Manajemen Kualitas:

Mengadopsi arsitektur KPI multi-level yang mencakup dimensi rantai pasokan hulu, internal, dan hilir daripada metrik kualitas yang terpencil

Manfaatkan teknologi Industri 4.0 termasuk analitik digital, pemantauan waktu nyata, dan pembelajaran mesin untuk manajemen kualitas prediktif

Menekankan responsivitas pemasok, keterlibatan kolaboratif, dan penyelarasan pelanggan-pemasok sebagai pendorong kinerja kualitas

Untuk perusahaan skala kecil dan pasar berkembang:

Berinvestasi dalam kemampuan logistik termasuk infrastruktur, personel terampil, dan sistem operasional, mengenali kemampuan ini hubungan SRM-kinerja moderat

Mengembangkan kemampuan pemilihan dan pengembangan pemasok yang memungkinkan identifikasi mitra yang efektif dan peningkatan kemampuan

Seimbangkan investasi hubungan pembeli-pemasok dengan pengembangan pemasok, mengakui praktik ini menghasilkan manfaat kinerja yang saling melengkapi

5.3 Implikasi Kebijakan

Mendukung Pengembangan Kemampuan SRM: Pembuat kebijakan harus membuat inisiatif yang ditargetkan untuk mendukung pengembangan kemampuan SRM di antara perusahaan skala kecil dan perusahaan pasar berkembang, mengakui bahwa hubungan pemasok yang efektif merupakan faktor

keberhasilan penting untuk keberlanjutan bisnis.

Memfasilitasi Adopsi Industri 4.0: Pemerintah dan lembaga pembangunan harus mendukung investasi infrastruktur digital yang memungkinkan pertukaran data, transparansi, dan kemampuan analitik waktu nyata—pendukung penting SRM yang efektif dalam konteks kontemporer.

Menetapkan Standar Keberlanjutan: Standar lingkungan dan sosial yang jelas dan dapat dicapai harus ditetapkan dan dikomunikasikan, memungkinkan pelaku rantai pasokan untuk menyelaraskan harapan dan mengoordinasikan inisiatif keberlanjutan.

Aktifkan Ketahanan Krisis: Kerangka kebijakan harus mendukung pengembangan ketahanan rantai pasokan melalui simulasi krisis, dukungan perencanaan kontinjensi, dan akses ke pembiayaan darurat selama gangguan.

Mempromosikan Penyelarasan Pemangku Kepentingan: Mekanisme harus ditetapkan untuk memfasilitasi komunikasi dan penyelarasan tujuan di seluruh pelaku rantai pasokan, mengakui bahwa keberlanjutan dan pencapaian tujuan etis membutuhkan upaya yang terkoordinasi dan selaras.

6. Kesenjangan Penelitian dan Arah Masa Depan

Terlepas dari kemajuan substansial dalam penelitian SRM, kesenjangan penting tetap ada:

6.1 Kesenjangan Teoritis

Kondisi Batas: Pemahaman terbatas tentang kondisi kontekstual di mana praktik SRM tertentu terbukti efektif, dan kondisi di mana SRM terbukti tidak efektif atau kontraproduktif

Hubungan Kompleks: Penelitian yang tidak memadai yang meneliti hubungan nonlinier, efek interaksi antara beberapa dimensi SRM, dan fenomena ambang batas

Dinamika Temporal: Data penampang mendominasi; penelitian longitudinal yang meneliti evolusi SRM, lintasan pengembangan kemampuan, dan manfaat kinerja berkelanjutan tetap terbatas

Hasil Negatif: Eksplorasi terbatas dari hasil SRM "sisi gelap" termasuk oportunistik, ketergantungan yang berlebihan, penindasan inovasi, dan konflik hubungan

6.2 Kesenjangan Metodologis

Kausalitas: Sebagian besar penelitian yang ada menggunakan desain penampang yang membatasi inferensi kausal; studi longitudinal akan meningkatkan pemahaman tentang hubungan temporal SRM-kinerja

Pengukuran: Ketergantungan yang besar pada ukuran persepsi dari responden tunggal memperkenalkan bias metode umum; ukuran objektif dan desain multi-responden memerlukan penekanan yang lebih tinggi

Ruang Lingkup Geografis: Konsentrasi pada wilayah tertentu (misalnya, negara berkembang) membatasi generalisasi; konteks geografis, kelembagaan, dan industri yang beragam memerlukan penyelidikan

6.3 Kesenjangan Kontekstual

Evolusi Pasca-Pandemi: Penelitian terbatas yang meneliti bagaimana COVID-19 telah mengubah pendekatan SRM, struktur hubungan, dan ekspektasi kinerja secara permanen

Teknologi Muncul: Blockchain, kecerdasan buatan, dan aplikasi Internet of Things dalam konteks SRM memerlukan peningkatan perhatian

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan: Integrasi yang lebih

dalam dari penelitian SRM dengan kerangka kerja SDG, prinsip ekonomi sirkular, dan imperatif iklim akan meningkatkan relevansi

6.4 Kesenjangan Integrasi

Integrasi Lintas Fungsi: Lebih banyak penelitian yang menghubungkan SRM dengan fungsi organisasi lainnya (operasi, R&D, pemasaran, keberlanjutan) akan menerangi pendorong kinerja organisasi yang holistik

Arsitektur Jaringan Pasokan: Penelitian harus melampaui hubungan pembeli-pemasok dyadic menuju analisis tingkat jaringan yang memeriksa konfigurasi triad dan jaringan yang kompleks

Perspektif Pemangku Kepentingan: Penelitian sistematis yang membandingkan perspektif pemasok, pembeli, dan pelanggan akhir tentang efektivitas SRM dan kepuasan hubungan masih terbelakang

KESIMPULAN

Tinjauan sistematis ini mensintesis penelitian empiris kontemporer tentang manajemen hubungan pemasok, mengungkapkan kemajuan substansial dalam memahami bagaimana praktik SRM diterjemahkan ke dalam manfaat organisasi. Kesimpulan utama meliputi:

Efektivitas SRM Multidimensi: SRM beroperasi melalui berbagai mekanisme—praktik kolaboratif, berbagi pengetahuan, responsivitas rantai pasokan, dan penciptaan nilai bersama—masing-masing berkontribusi pada hasil kinerja melalui jalur yang berbeda.

Konteks Penting: Efektivitas SRM sangat bergantung pada faktor kontekstual termasuk kemampuan organisasi, kualitas tata kelola, dinamisme lingkungan, dan karakteristik industri. Pendekatan SRM generik

terbukti tidak mencukupi; Diperlukan strategi kontekstual.

Integrasi Keberlanjutan Sangat Penting: SRM kontemporer tidak dapat mengabaikan keharusan lingkungan, sosial, dan etika. Praktisi yang efektif mengintegrasikan pertimbangan keberlanjutan dari pemilihan mitra dan seterusnya, menciptakan keselarasan di sekitar nilai dan tanggung jawab bersama.

Krisis Mengungkapkan Kemampuan Laten: Konteks disrupsi menerangi dimensi SRM yang tidak terlihat selama stabilitas, mengungkapkan pentingnya visibilitas, fleksibilitas, komunikasi, dan ketahanan relasional untuk kelangsungan bisnis.

Kemampuan Dinamis Mendorong Keuntungan: Organisasi yang mengembangkan kemampuan responsif rantai pasokan—menerjemahkan informasi pasar menjadi adaptasi operasional yang cepat—menangkap manfaat yang tidak proporsional dari investasi SRM.

Kualitas Tata Kelola Memungkinkan Manfaat: Tata kelola relasional yang menekankan kepercayaan, komunikasi, dan penyelarasan tujuan terbukti penting untuk mengaktualisasikan potensi SRM, memoderasi apakah kolaborasi memajukan tujuan organisasi atau menciptakan tantangan baru.

Tinjauan ini berkontribusi pada teori SRM dan SCM dengan mengklarifikasi mekanisme, mengidentifikasi kontinjensi, dan mengusulkan kerangka kerja terintegrasi. Bagi praktisi, temuan menyoroti perlunya pendekatan strategis, holistik, dan sensitif terhadap tata kelola untuk hubungan pemasok dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, terganggu, dan berfokus pada

keberlanjutan. Organisasi yang secara efektif menerapkan prinsip-prinsip ini memposisikan diri mereka untuk keunggulan kompetitif, ketahanan operasional, dan penciptaan nilai pemangku kepentingan dalam konteks bisnis kontemporer.

REFERENSI

- Butt, A. S. (2021). Building resilience in retail supply chains: Lessons learned from COVID-19 and future pathways. *Benchmarking: An International Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0514>
- Butt, A. S. (2019a). Guanxi and intra-organizational conflicts: Evidence from the Chinese logistics industry. *Management Research Review*, 42(4), 495–505.
- Butt, A. S. (2019b). Antecedents of knowledge hiding in a buyer–supplier relationship. *Knowledge and Process Management*, 26(4), 346–354.
- Butt, A. S., & Ahmad, A. B. (2019). Personal relationship and conflicts in supply chains: Exploration of buyers and suppliers in Australian manufacturing and service sector. *Benchmarking: An International Journal*, 26(7), 2225–2241.
- Butt, A. S., & Ali, I. (2020). Understanding the implications of Belt and Road Initiative for sustainable supply chains: An environmental perspective. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2631–2648.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: Extending the supply chain resilience angles towards survivability. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904–2915.
- Remko, V. H. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 341–355.
- Shah, S. H. H., Noor, S., Ahmad, A. B., Butt, A. S., & Lei, S. (2021a). Retrospective view and thematic analysis of value co-creation through bibliometric analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–25.

- Shah, S. H. H., Noor, S., Lei, S., Butt, A. S., & Ali, M. (2021b). Role of privacy/safety risk and trust on the development of prosumption and value co-creation under the sharing economy: A moderated mediation model. *Information Technology for Development*, 1-18.
- Sharma, M., Luthra, S., Joshi, S., & Kumar, A. (2020). Developing a framework for enhancing survivability of sustainable supply chains during and post-COVID-19 pandemic. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(4), 1-21.
- Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the COVID crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264.
- Shin, H., Collier, D. A., & Wilson, D. D. (2000). Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*, 18(3), 317-333.