

ANALISIS KINERJA HUBUNGAN PEMASOK – PEMBELI STUDI HUBUNGAN UKM INDUSTRI FURNITUR – EKSPORTIR FURNITUR DI JEPARA

Oleh:
Susilo Toto Raharjo¹⁾
E-mail: susilo_tr@yahoo.com
¹⁾Universitas Diponegoro

ABSTRACT

This research has a purpose that collaboration of supplier – buyer beside giving positive influence for two side and requiring a several condition so the work can make profit for supplier and buyer. Because of it the main problem in this research are determine the factor of success key for supplier – buyer and performance from success key look by the vision of supplier that in this case is small enterprise whose been the supplier for large enterprise that export oriented. Research done with sample about 100 small enterprise in Jepara. But because of the validity requirement, the amount of data that valid are 97 sample. Sampling method used is purposive sampling, with main consideration is furniture small enterprise that supply for export. Analysis method is done by approach Importance Performance Analysis (IPA). Coordination success key in this analysis are (1) Credibility (2) Leader support (3) Ability to fulfill the hope for performance, (4) Clear purpose and (5) Partner compatibility. Result of this research is indicator with the lowest satisfactory level 87,10% which is indicator to commitment to fulfill the promises. Meaning high hope for supplier with this indicator perceived has the lowest performance for buyer. Indicator with highest satisfactory level 98,89 % that showed hope of supplier almost same with buyer performance which is to support daily operational activity indicator. And the average of all indicator satisfactory is 91.37 %. Indicators that exist in A quadrant are always keep promises and for all side need to evaluate performance. Indicators that exist in B quadrant are honesty, able to keep secret, purpose determined by both sides, this cooperation suit with the long term purpose, compatible in work effort, compatible in improving cooperation. Indicators in C quadrant are open minded, daily operational activity support, written cooperation performance, result of cooperation formed together, this cooperation suit with hope of both sides, compatible in developing the corporation. Indicator in D quadrant are high morale and this cooperation suit with corporation's daily operational activity.

Keywords: *Credibility, leader support, ability to keep promise, clear purpose and compatibility partner.*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi terutama teknologi informasi telah memangkas batas fisik negara. Teknologi informasi telah mempengaruhi cara berkehidupan sosial, ekonomi, budaya

serta aspek-aspek kehidupan lainnya dalam masyarakat. Masyarakat telah menyatu menjadi masyarakat dunia. Cara-cara berkehidupan ekonomi mengalami perubahan. Cara bertransaksi, pertukaran barang, penentuan nilai barang menjadi lebih mudah. Kesempatan individu maupun organisasi menjadi bagian dari transaksi ekonomi semakin terbuka lebar tanpa dibatasi jarak dan waktu. Hal ini semua terjadi karena perkembangan teknologi informasi.

Pertumbuhan ekonomi global diramalkan pada pertengahan dekade mendatang akan mengalami penurunan. Pertumbuhan akan mendekati 3 % per tahun, tingkat yang lebih rendah dari dua dekade terakhir. Namun risiko terbesar ke depan bagi perekonomian global ini tidak pada pertumbuhan keseluruhan yang lebih lambat dari output tetapi penurunan dalam output rata-rata per kapita, yang akan menentukan seberapa cepat standar hidup dapat didukung dan dicapai. (Global Economic Outlook 2012, <http://www.conference-board.org/data/globaloutlook.cfm>, diakses pada 16 April 2012, 20.37).

Industri *furniture* telah mengalami perubahan. Industri *furniture* tidak hanya berkaitan dengan memproduksi meja, kursi dan tempat tidur, tetapi telah berkembang menjadi perabotan dari *furniture* dan rumah serta desain interior yang menunjukkan kelas tertentu dari pemakainya. Perubahan gaya hidup, pendapatan, pertumbuhan ekonomi, migrasi yang meningkat dari daerah ke perkotaan memiliki kontribusi terhadap permintaan *furniture* dan pada gilirannya pertumbuhan industri *furniture* secara keseluruhan.

Karakteristik industri *furniture* juga mengalami perubahan. Karakteristik-karakteristik industri *furniture* saat ini adalah ditandai dengan ciri-ciri:

- Manufaktur *furniture* di seluruh dunia membentuk pola persaingan terpusat secara regional di bawah pengaruh yang mengelompok.
- Industri *furniture* merupakan sektor usaha yang bersifat baik formal maupun non-formal.
- Pemanfaatan pekerja terampil dan tidak terampil.
- Pemanfaatan alat yang bersifat *hand made*, menggunakan mesin dan CAD/CAM dalam pemrosesan maupun perancangan.
- Sumber pekerjaan bagi pekerja di wilayah pedesaan.
- Pekerjaan tersebar di berbagai sektor menunjukkan sifat beragam industri dan berbagai produk yang luas.
- Harapan konsumen dan perilaku pembelian telah ditandai variasi yang bersifat regional.

Tren industri *furniture* mengalami perubahan seiring dengan perubahan perekonomian dunia. Negara-negara pembuat *furniture* tradisional memiliki porsi 70% dari pasar global *furniture*. Hal ini dimungkinkan karena mereka telah mapan dalam hal kapasitas produksi, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, dana yang solid dan pengalaman manajemen kaya. Sementara itu, negara-negara dan wilayah berkembang seperti China, Asia Tenggara, Polandia dan Meksiko, dengan China memimpin, telah dibangun di atas keunggulan kompetitif masing-masing dan secara bertahap telah mencakup hampir 30% dari pasar dunia. Industri mebel di negara-negara tersebut dikembangkan dan menunjukkan potensi sangat besar.

Negara-negara yang memproduksi *furniture* utama di Asia Tenggara adalah Filipina, Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand, Korea, Taiwan dan India. Dalam konteks perdagangan mebel dunia, Asia menunjukkan tanda-tanda pertumbuhan yang sehat

sehubungan dengan pesaing internasional lainnya. *Furniture* Asia selalu populer di negara maju seperti Amerika Serikat, Eropa dan Australia.

Lebih dari 20 tahun pertumbuhan yang cepat, Cina telah mampu membawa peluang bisnis tak terbatas dan kekuatan industri mebel global. Sekarang, Cina telah muncul sebagai pusat produksi mebel, pusat sirkulasi serta pusat pameran di dunia. Maraknya industri mebel China telah membawa babak baru restrukturisasi industri mebel global dan pola perdagangan.

Menurut perkiraan terakhir, industri furnitur India diperkirakan sekitar Rs 350 miliar. Delapan puluh lima persen ini jatuh ke sektor yang non-formal. Menurut sebuah studi oleh Bank Dunia, industri mebel formal diperkirakan akan tumbuh sebesar 20 persen setahun dan India, Brasil dan Rusia akan mengalami booming. (<http://www.furnituremanufacturers.net>).

Peranan industri *furniture* Indonesia walaupun telah disebutkan turut memiliki peran pada industri *furniture* global namun persinya masih sangat kecil. Hal ini tidak lepas dari kendala-kendala yang dihadapi diantaranya adalah :

- Rendahnya diversifikasi dan kualitas produk ekspor,
- Terbatasnya akses pasar,
- Terjadinya praktek ekspor dan impor ilegal,
- Banyaknya praktek proteksionisme dalam bentuk blok perdagangan dan persaingan tidak sehat, serta subsidi terselubung dari negara maju,
- Terjadi relokasi investasi industri ke negara-negara pesaing baru akibat dari kurang kondusifnya iklim usaha di Indonesia,
- Hambatan non tarif yang ditandai dengan isu lingkungan dan isu pekerja anak, dan
- Masih lemahnya kemampuan negosiasi delegasi Indonesia di forum internasional.

Praktek bisnis *furniture* di Indonesia mengalami pasang surut. Penurunan ekspor *furniture* Indonesia dimulai ketika krisis ekonomi global terjadi pada tahun 1998. Pemulihan terhadap krisis tersebut telah berjalan kembali tahun 2008 krisis ekonomi global terjadi.

Untuk wilayah Jawa Tengah kondisi ekspor furnitur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Ekspor *furniture* Jawa Tengah tahun 2002 - 2008

Tahun	Nilai (dalam dollar AS)	Pertumbuhan
2002	441,25	-
2003	525,25	19%
2004	467,61	11%
2005	664,81	42%
2006	574,04	14%
2007	618,15	8%
2008	636,69	3%

Sumber : BI dan ASMINDO Jawa Tengah, 2012

Industri *furniture* terbesar di Jawa Tengah adalah di Jepara, disusul kemudian Surakarta dan selanjutnya kota-kota lain seperti Semarang, Blora (ASMINDO, 2008).

Industri *furniture* di Jepara diwarnai dengan berbagai skala usaha yang beragam. Dari industri dengan skala besar dengan orientasi pasar global (ekspor) maupun industri kecil/mikro dengan orientasi pasar domestik maupun ekspor secara tidak langsung.

Dalam praktek bisnis *furniture* di Jepara tidak terdapat gambaran yang formal berkaitan dengan mata rantai proses bisnis yang menggambarkan kolaborasi antara usaha *furniture* skala kecil/mikro dengan usaha *furniture* skala besar dengan orientasi ekspor. Namun dengan observasi yang dilakukan dengan wawancara pengusaha skala UKM terdapat kolaborasi kerjasama proses bisnis antara usaha furnitur skala kecil/mikro dengan usaha *furniture* skala besar yang berorientasi ekspor.

Dengan mengelola kolaborasi dalam rantai *supply* perusahaan dapat lebih fleksibel, menawarkan produk dengan tingkat kesalahan produk yang lebih rendah, menghilangkan penundaan yang tidak perlu, dan memangkas biaya (Garwood, 1999). Selain itu dengan strategi penyatuan risiko dan sumber input ganda, rantai pasokan yang tangkas dan beragam dapat dibangun untuk mengatasi ketidakpastian permintaan atau penawaran dan pada gilirannya mengurangi risiko operasional (Liu *et al*, 2010). Pengelolaan rantai *supply* yang efektif akan mendorong perusahaan untuk merespon kebutuhan konsumen dengan lebih baik (Elmuti *et al*, 2008).

Keberhasilan implementasi mengelola rantai *supply* (hubungan pemasok pembeli) mensyaratkan berbagai hal yang harus dipenuhi. Berbagi informasi merupakan salah satu syarat kesuksesan hubungan pemasok – pembeli (Chandra *et al*, 2006). Keberhasilan implementasi pengelolaan hubungan pemasok – pembeli juga ditentukan dalam proses pemilihan pemasok (Chan, 2003). Desain rantai pasokan juga terdapat resiko yang cukup besar yaitu (Kleindorfer dan Saad, 2005):

- risiko yang timbul dari masalah koordinasi penawaran dan permintaan, dan
- risiko yang timbul dari gangguan aktivitas normal

Warisan budaya dan sejarah mempengaruhi manajemen perusahaan dengan cara yang kurang baik untuk terbuka dan fleksibel dalam kerjasama antar perusahaan (Yan, 2011).

PEMBAHASAN

Supply Chain Management

Teori manajemen rantai pasokan adalah integrasi pemasok, manufaktur, distribusi, dan pelanggan di mana bahan baku dijalankan dari pemasok untuk produsen yang merangkainya ke dalam produk jadi dan mengatur pengiriman ke tangan pelanggan (Jie, 2007). Manajemen rantai pasokan juga dapat diartikan sebagai pengintegrasian perencanaan, koordinasi dan pengendalian seluruh proses-proses dan aktivitas logistik dalam bisnis dalam rantai pasokan untuk menghasilkan value yang superior pada pelanggan dengan biaya terendah pada rantai pasokan secara keseluruhan serta juga memenuhi kepuasan *stakeholder* lainnya dalam rantai pasokan tersebut (van der Vorst, 2000).

Efektivitas manajemen rantai suplai (SCM) memerlukan koordinasi dan kolaborasi di antara anggota berbagai saluran termasuk pengecer, produsen, dan perantara rantai lainnya (Vlachos dan Bourlakis, 2006). Dengan mengelola rantai pasokan yang lebih baik perusahaan dapat menjadi lebih fleksibel, menawarkan produk yang bebas dari kerusakan/cacat, menghilangkan penundaan-penundaan yang tidak perlu, dan mampu membuat yang biaya lebih rendah (Dave, 1999) atau juga mengurangi resiko-resiko operasional (Liu dan Lin, 2010). Mengelola rantai suplai juga berpengaruh positif dan peningkatan yang substansial pada keseluruhan kinerja dalam perusahaan (Elmuti *et al*, 2008) maupun keunggulan kompetitif perusahaan (Jie, 2007).

Kunci Sukses Manajemen Rantai Pasokan

Keberhasilan kolaborasi atau aliansi dalam rantai pasokan dapat dilihat dari berbagai perspektif. Dilihat dari perspektif pembeli keberhasilan kolaborasi dalam rantai pasokan antara lain:

1. Komitmen
2. Kepercayaan
3. Koordinasi
4. Interdependensi (saling ketergantungan)
5. Kualitas informasi
6. Partisipasi

Faktor kunci sukses aliansi dapat pula dilihat dari perspektif reaksi/tanggapan pembeli dan penjualannya. Dilihat dari reaksi/tanggapan pembeli keberhasilan aliansi tergantung pada (Whipple dan Frankel, 2000) :

1. Kepercayaan
2. Dukungan manajemen senior
3. Kemampuan memenuhi harapan akan kinerja
4. Tujuan yang jelas
5. *Partner compatibility*/kecocokan pasangan

Sedangkan dilihat dari tanggapan pemasok faktor kunci sukses dalam aliansi tergantung pada:

1. Dukungan manajemen senior
2. *Trust*
3. *Ability to meet performance expectations*/Kemampuan untuk memenuhi harapan akan kinerja.
4. *Partner compatibility*/Kecocokan kemitraan.
5. Tujuan yang jelas.

Aliansi stratejik perusahaan kecil dan perusahaan besar menurut Buduru (2010) terdapat beberapa temuan antara lain :

1. Sumber daya yang saling melengkapi memungkinkan untuk saling membantu dalam mengatasi kendala internal dan eksternal;
2. Pembelajaran sistemik dan strategis setidaknya sama pentingnya dengan belajar teknis;
3. Ketergantungan asimetris dan perilaku oportunistik merupakan kekhawatiran yang signifikan;
4. Hampir semua perusahaan yang diwawancarai mengharapkan aliansi strategis untuk meningkatkan perannya di masa depan.

Sedangkan menurut Shepherd dan Günter (2006) kinerja rantai pasokan diukur dari :

1. Ketiadaan hubungan dengan strategi
2. Menitik beratkan pada biaya sehingga tidak mempertimbangkan indikator-indikator non biaya.
3. Tidak cukup fokus pada pelanggan dan pesaing
4. Kehilangan konteks rantai pasokan, sehingga mendorong optimasi lokal
5. Kurangnya pemikiran system

Atribut Aliansi

1. Komitmen

Komitmen mengacu pada kesediaan pembeli dan pemasok untuk mengerahkan usaha atas nama hubungan (Monezka *et al*, 1998). Dari studi Heidi dan John (1990) serta Monezka *et al* (1998) dapat disimpulkan bahwa keberhasilan aliansi akan dicapai ketika baik pemasok maupun pembeli memperlihatkan kemauan untuk komit pada berbagi kepemilikan pada sebuah transaksi yang akan datang. Medlin (2005) menyatakan bahwa komitmen akan berpengaruh terhadap kinerja hubungan pemasok – pembeli walaupun secara tidak langsung melalui *trust*. Demikian pula Morgan dan Hunt (1994) menyatakan bahwa kesuksesan hubungan pemasaran ditentukan oleh salah di antaranya adalah komitmen. Komitmen ini dapat pula ditunjukkan dalam bentuk dukungan manajemen pada tingkat stretegit maupun operasional harian (Whipple dan Frankel, 2000).

2. Trust/Kepercayaan

Kerjasama kemitraan antara pemasok dan pembeli dipengaruhi oleh berbagai faktor. Kepercayaan/*trust* yang dimiliki oleh masing-masing pelaku dalam kemitraan berpengaruh pada kepuasan terhadap kerjasama yang dilakukan (Anderson dan Narus, 1990). Pengembangan aliansi strategis yang dilakukan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dapat dilakukan melalui upaya yang bersifat pembelajaran yang berkelanjutan yang dapat dicapai melalui satu lingkungan belajar. Lingkungan ini dapat dikembangkan melalui pengembangan *trust/kepercayaan* diantara anggota organisasi yang terlibat dalam aliansi (Parast, 2005). Peran *trust/kepercayaan* dalam hubungan kemitraan dapat diadopsi dari pentingnya *trust* dalam tawar-menawar yang saling menguntungkan dalam negosiasi antar karyawan dalam perusahaan (Friedman, 1993). Spekman *et al* (1998) dan Tan *et al* (1998) menyatakan bahwa terdapat dua *antecedent* perilaku kerjasama (komitmen dan *trust*) dari praktek rantai pasokan dan kinerja dalam rantai pasokan. *Trust* dalam kemitraan dagang adalah kemauan untuk bergantung pada mitra dimana satu dan lainnya saling percaya (Ganesan 1994; Monczka *et al*. 1998; Wilson & Volsky 1998; Spekman *et al*. 1998).

3. Saling Ketergantungan (interdependensi)/Kecocokan

Interdependensi terjadi ketika seorang pelaku tidak sepenuhnya mampu mengontrol semua kondisi yang diperlukan untuk pencapaian dari suatu tindakan atau hasil yang diinginkan. Teori ketergantungan sumber daya (Emerson, 1962; Pfeffer dan Salancik, 1978) menentukan kondisi dimana satu unit sosial dapat memenuhi permintaannya ketika terjadi saling ketergantungan. Hubungan ketergantungan antara piha-pihak yang menjalin kerjasama dapat dilihat dari penelitian Handfield (1993) dalam Menezka *et al* (1998). Hubungan ketergantungan yang kuat juga terjadi antara pembeli dan pemasok pada kerjasama yang dibangun pada pemasok dan pembeli peralatan pertanian (Provan dan Skinner, 1989). Saling ketergantungan ini juga tergantung sejauh mana kecocokan antara pembeli dan pemasok (Whipple dan Frankel, 2000).

Perilaku Komunikasi

Proses komunikasi dan berbagi informasi merupakan aspek mendasar yang diperlukan dalam fungsi organisasi (Mohr dan Nevin, 1990). Dua aspek perilaku komunikasi yang membahas sejauh mana informasi yang dipertukarkan efektif dalam aliansi termasuk berbagi informasi, dan tingkat kualitas informasi dan partisipasi. Kedua aspek berbagi

informasi (kuantitas dan kualitas) yang diperlukan untuk berhasil mengembangkan aliansi pemasok (Monezka, 1998).

1. Berbagi informasi

Berbagai informasi mengacu pada sejauh mana informasi penting dan eksklusif dikomunikasikan kepada pasangan lainnya dalam rantai pasokan (Mohr dan Spekman, 1994). Dalam beberapa hal pembelian mungkin dilibatkan dalam proses pemasok dengan menugaskan satu tim pengembangan pemasok untuk bekerja sama dengan ahli pemasok dalam pengembangan proses (Krause, 1995). Pemasok yang mengalami kesulitan dalam menghasilkan spesifikasi yang telah dirancang dapat disarankan melakukan perubahan yang memungkinkan meningkatkan kualitas atau mengembangkan efisiensi biaya (Clark, 1989). Berbagi informasi dalam hubungan pemasok – pembeli juga akan memperjelas tujuan hubungan strategik yang terjadi diantara keduanya. (Whipple dan Frankel, 2000).

2. Partisipasi dan Kualitas Informasi

Kualitas informasi terdiri dari aspek-aspek akurasi, ketepatan waktu, kecukupan dan kredibilitas informasi yang dipertukarkan (Daft dan Lengel, 1986). Partisipasi informasi mengacu pada untuk sejauh mana mitra terlibat bersama-sama dalam perencanaan dan penetapan tujuan (Mohr dan Spekman, 1994). Kedua atribut informasi ini berhubungan erat dengan aliansi strategik dengan pemasok dan sangat penting dalam memungkinkan kedua belah pihak berkoordinasi terhadap aktivitasnya (Monezka, 1998).

Teknik Penyelesaian Masalah

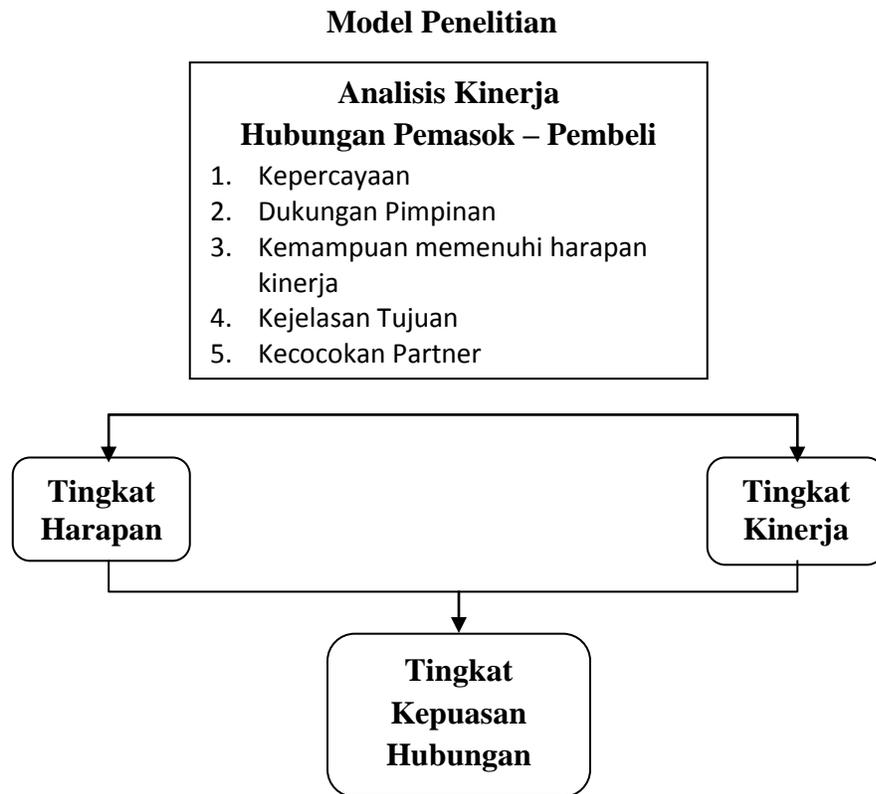
Seiring dengan waktu konflik pasti terjadi dalam setiap jenis hubungan yang terjadi dalam organisasi (Monezka, 1989). Peristiwa dimana konflik dapat diselesaikan akan berimplikasi pada keberhasilan dan keberlanjutan suatu hubungan. Resolusi terhadap konflik dapat dibagi dalam beberapa kelompok yakni: menghindari; mengakomodasi; bersaing; kompromi atau berkolaborasi (Funk, 2009). Pemecahan masalah konflik yang konstruktif menitikberatkan pada upaya bersama menghilangkan konflik atau bersifat persuasif. (Cummning, 1984 dalam Monezka, 1989). Bentuk perilaku ini lebih disukai yang memberikan hasil yang positif. Bentuk perilaku lebih mungkin untuk menghasilkan hasil yang positif, sebagai upaya bersama yang diterapkan untuk menemukan solusi, integratif sinergis ketika kekhawatiran konflik pembeli dan pemasok dianggap terlalu penting untuk hasil dari hubungannya dapat dikompromikan.

Jenis kedua dari teknik pemecahan konflik adalah menghilangkan atau menghindarkan *issue* (Ruckert dan Walker, 1987). Secara umum dapat dikatakan bahwa menghindari atau mengaburkan diatas masalah yang terjadi tidak berarti menghilangkan sumber masalah, yang akan menghasilkan potensi konflik yang akan terjadi dimasa yang akan datang.

Bentuk yang merusak dari pemecahan konflik melibatkan pengaruh yang memaksa dari perusahaan dengan parter aliannya, dengan cara mengancam, janji atau permohonan secara legal (Frazier *et al*, 1989). Semua pendekatan tersebut akan berpengaruh buruk pada hubungan.

Model Penelitian

Dari telaah pustaka yang telah dilakukan tersebut maka untuk melakukan analisis kinerja hubungan pemasok – pembeli dalam hubungan jual – beli pada industri *furniture* di Jepara diajukan model penelitian sebagai berikut :



Sumber: Pengembangan telaah pustaka.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini terhadap kelima kunci sukses dalam kerjasama strategis UKM pemasok-pembeli untuk produk furnitur di Jepara yaitu variabel Kepercayaan, Dukungan Pimpinan, Kemampuan Memenuhi Harapan Kinerja, Kejelasan Tujuan dan Kecocokan Partner, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan tingkat kepuasan pemasok dalam hubungan pemasok-pembeli untuk industri *furniture* di Jepara dapat disimpulkan bahwa indikator dengan tingkat kepuasan yang paling rendah yakni sebesar 87,10 % adalah indikator yang berkaitan dengan komitmen untuk memenuhi janji. Artinya bahwa harapan pemasok yang cukup tinggi pada indikator ini dipersepsikan memiliki kinerja terendah dari pembelinya. Indikator dengan tingkat kepuasan yang tertinggi adalah sebesar 98,89 % yang menunjukkan harapan pemasok hampir sama dengan kinerja pembelinya yakni pada indikator dukungan kegiatan operasional harian. Rata-rata tingkat kepuasan dari indikator yang ada adalah sebesar 91.37%.

Berdasarkan kuadran dalam analisis dengan bantuan diagram kartesius maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Kuadran A

Yaitu kuadran dimana menunjukkan indikator-indikator pada variabel penelitian yang sangat penting tetapi kinerjanya mengecewakan atau kurang baik sehingga perlu pembenahan yang lebih baik. Pembenahan yang dapat dilakukan oleh kedua belah pihak memprioritaskan penanganan indikator yang masuk pada kuadran ini dari pada indikator yang lain untuk meningkatkan kinerja indikator tersebut. Adapun indikator yang masuk pada kuadran ini adalah :

- Selalu memenuhi janji
- Masing-masing pihak perlu saling mengevaluasi kinerja dalam kerjasama

Kuadran B

Yaitu kuadran dimana menunjukkan indikator pada variabel penelitian yang penting dan kinerjanya dinilai telah dilaksanakan dengan baik sehingga pembeli harus mempertahankan indikator yang masuk pada kuadran ini. Adapun indikator yang masuk pada kuadran ini adalah :

- Kejujuran
- Mampu menjaga/memegang rahasia
- Perusahaan bertanggung jawab sebagai bentuk respek dalam kerjasama
- Tujuan kerjasama ditentukan dua belah pihak
- Kerjasama ini sesuai dengan tujuan jangka panjang usaha saya
- Kesamaan dalam semangat bekerja
- Kesamaan dalam mengembangkan kerjasama yang lebih baik

Kuadran C

Yaitu kuadran dimana menunjukkan indikator pada variabel penelitian yang kurang penting dengan tingkat kinerja yang biasa saja, sehingga pembeli tidak perlu memberikan perhatian khusus. Prioritas yang rendah dapat diberikan pada indikator yang masuk pada kuadran C ini karena di nilai kurang penting. Adapun indikator pada kuadran ini adalah :

- Terbuka
- Dukungan kegiatan kegiatan operasional harian
- Kinerja kerjasama dituangkan dalam bentuk tertulis
- Hasil kerjasama disusun bersama
- Kerjasama ini sesuai dengan keinginan perusahaan masing-masing
- Kesamaan dalam cara mengelola perusahaan

Kuadran D

Yaitu kuadran dimana menunjukkan indikator pada variabel penelitian yang dianggap tidak penting bagi pemasok tetapi pembeli (*buyer*) melaksanakannya dengan sangat baik sehingga kinerja pembeli dianggap berlebihan. Oleh karena itu pembeli dapat mempertahankan indikator yang masuk pada kuadran ini. Adapun indikator pada kuadran ini adalah :

- Moral yang tinggi

- Kerjasama ini sesuai dengan kegiatan operasional harian perusahaan saya

DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan Buduru, 2010, Strategic Alliances between Small and Large Firms, International Council for Small Business (ICSB). World Conference Proceedings: 1-31.
- Charu Chandra, Janis Grabis dan Armen Tumanyan, 2007, Problem taxonomy: a step towards effective information sharing in supply chain management, *International Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 11, 2507–2544.
- Christopher Medlin, 2005, Modelling Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships, *ANZMAC 2005 Conference: Business Interaction, Relationships and Networks*.
- Dave Garwood, 1999, Supply chain management: New paradigms for customers and suppliers, *Hospital Material Management Quarterly*; 20, 3.
- Dean Elmuti, William Minnis and Michael Abebe, 2008, Longitudinal assessment of an integrated industrial supply chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, 13/2 (2008) 151–159.
- F. T. S. CHAN, 2003, Interactive selection model for supplier selection process: an analytical hierarchy process approach, *int. j. prod. res.*, 2003, vol. 41, no. 15, 3549–3579.
- Ferry Jie , Kevin Parton dan Rod Cox, 2007, Supply Chain Practice, Supply Chain Performance Indicators and Competitive Advantage of Australian Beef Enterprises: A Conceptual Framework, *Australian Agricultural and Resource Economics Society (AARES 51st Annual Conference)*.
- Ilias P. Vlachos dan Michael Bourlakis, 2006, Supply Chain Collaboration Between Retailers and Manufacturers: Do They Trust Each Other?, *An International Journal*, Vol. 7 - No. 1.
- James C. Anderson dan James A. Narus, 1990, A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working Partnership, *Journal of Marketing*, 54, 1.
- Jan B. Heide dan George John, 1990, Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVII , 24-36
- Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, 1978, *The External Control of Organizations*, Harper & Row, Publishers, Inc.
- John A. Martilla and John C. James, 1977, Importance-Performance Analysis, *Journal of Marketing*, January 1977.
- Judith M Whipple dan Robert Frankel, 2000, Strategic alliance success factors, *Journal of Supply Chain Management*; 36, 3.

- Keah Choon Tan; Vijay R Kannan; Robert B Handfield, 1998, Supply chain management: Supplier performance and firm performance, *International Journal of Purchasing and Materials Management*; 34, 3.
- Keith G Provan dan Steven J. Skinner, 1989, Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, 202-212.
- Mahour Mellat Parast, 2005, A Relational View of Quality Management in Strategic Alliances: A Learning Perspective, *ASQ World Conference on Quality and Improvement Proceedings*; 59.
- Paul R. Kleindorfer dan Germaine H. Saad, 2005, Managing Disruption Risks in Supply Chains, *Production and Operations Management POM*. Vol. 14, No. 1, pp. 53–68.
- Qi Yan, Problems and countermeasures for implementing – Supply Chain Management in China, *Materials Management Institute, Tongzhou District, Beijing*.
- Raymond A Friedman, 1993, Bringing Mutual Gains Bargaining to Labor Negotiations: The Role of Trust, Understanding, and Control, *Human Resource Management* (1986-1998); 32, 4.
- Richard M. Emerson, 1962, Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, Vol. 27, No. 1. , pp. 31-41
- Ricky Ryssel, Thomas Ritter dan Hans Georg Gemünden, 2010, Trust, Commitment and Value-Creation in Inter-Organization Customer-Supplier Relationship.
- Robert E. Spekman, John W. Kamauff Jr, dan Niklas Myhr, 1998, An empirical investigation into supply chain management A perspective on partnerships, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28 No. 8, pp. 630-650.
- Robert M Monezka, Kenneth J. Petersen, Robert B Handfield dan Gary L Ragatz, 1998, Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective, *Decision Sciences*; 29, 3.
- Robert M. Morgan dan Shelby D Hunt, 1994, The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58-3.
- Shankar Ganesan, 1994, Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*; 58, 2.
- Shuguang Liu, Jun Lin dan Karen A. Hayes, 2010, An agile and diversified supply chain: reducing operational risks, *International Business Journal* Vol. 20 No. 3, pp. 222-234.