

KETERKAITAN ANTARA ORIENTASI RANTAI PASOK, BERBAGI INFORMASI DAN KEPUASAN INTER-RELASI ANTAR PERUSAHAAN

Gerry Ganika

gega@untirta.ac.id

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Abstrak

Saat ini persaingan tidak hanya terjadi antar perusahaan secara individual, tetapi persaingan antar rantai pasok. Oleh karena itu, kolaborasi antara anggota rantai pasok mutlak diperlukan dalam menghadapi persaingan tersebut, hal ini menandakan manajemen rantai pasok memiliki implikasi strategis bagi perusahaan. Kesadaran dan filosofi akan pentingnya adopsi manajemen rantai pasok merupakan bentuk awal dari manajemen rantai pasok itu sendiri, atau disebut dengan *orientasi rantai pasok*. Berdasarkan pada pentingnya memahami konsep dasar dari manajemen rantai pasok, maka kajian ini mencoba menyederhanakan konsep manajemen rantai pasok baik secara strategis maupun taktis kedalam sebuah model hubungan sebab akibat yang terdiri dari tiga konsep utama, yaitu *orientasi rantai pasok* sebagai representasi dari konsepsi strategis dan sistemis, *Aktivitas berbagi informasi* sebagai representasi dari konsepsi taktis dan operasional, dan *kepuasan interelasi rantai pasok* sebagai representasi dari salah satu faktor pengukuran kinerja yang ingin dicapai. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi dasar konseptual bagi penelitian-penelitian selanjutnya, serta menjadi masukan baru dalam memahami dimensi dasar dalam praktek manajemen rantai pasok melalui hubungan antara ketiga variabel tersebut

Kata Kunci: *orientasi rantai pasok, Aktivitas berbagi informasi, kepuasan interelasi rantai pasok*

PENDAHULUAN

Ada hal yang menarik dalam mencermati perkembangan manajemen rantai pasok, baik praktis maupun strategis. Secara praktis manajemen rantai pasok menjadi solusi dalam memenuhi kebutuhan produksi perusahaan, atau terkadang hanya menjadi bagian dari alat pemasaran guna memenuhi permintaan konsumen, namun masih sangat jarang para praktisi melihat manajemen rantai pasok menjadi bagian

yang strategis dari perusahaan dalam memenangkan persaingan.

Mengingat persaingan yang terjadi tidak hanya persaingan antar perusahaan secara individual, tetapi persaingan antar rantai pasokan (Cooper *et al.* 1997; Lambert and Cooper, 2000). Maka perusahaan seharusnya memperluas wilayah analisis dan pengambilan keputusan bukan hanya terbatas pada unit bisnis tunggal mereka tetapi mencakup seluruh rantai pasokannya (Lee dan Whang, 2000). Oleh karena itu,

kolaborasi antara anggota rantai pasok mutlak diperlukan dalam menghadapi persaingan tersebut, hal ini menandakan manajemen rantai pasok memiliki implikasi strategis dan jangka panjang bagi perusahaan.

Sedangkan dari sisi lain, manajemen rantai pasok merupakan senjata taktis dalam mengurangi biaya, mengurangi risiko ketidakpastian pasar, meningkatkan responsibilitas serta sebagai acuan dalam membuat keputusan jangka pendek ditingkat fungsional dan operasional perusahaan (Lee, 2000).

Kesadaran dan filosofi akan pentingnya adopsi manajemen rantai pasok merupakan bentuk awal dari manajemen rantai pasok itu sendiri, yang kemudian berkembang menjadi aktivitas-aktivitas yang berupaya mengimplementasi filosofi tersebut dari dalam perusahaan, kemudian berkembang menjadi aktivitas pengelolaan berbagai arus pertukaran (barang/jasa, informasi, keuangan) antar perusahaan dalam rantai pasokan. Sehingga perlu dipisahkan kedalam konsep yang berbeda antara kesadaran strategis dan aktivitas manajemen rantai pasokan didalam perusahaan yang disebut dengan *orientasi rantai pasok* dengan aktivitas-aktivitas manajemen rantai pasok antar perusahaan (Esper *et al.*, 2010; Mentzer *et al.*, 2001).

Orientasi rantai pasok merupakan unsur yang berkaitan dengan pemahaman mengenai arti penting dan tujuan strategis manajemen rantai pasok. Terminologi orientasi rantai pasok ini dikemukakan oleh Mentzer *et al.* (2001) yang didefinisikan sebagai "*Pemahaman sebuah organisasi mengenai implikasi sistemis, strategis dari kegiatan taktis yang terlibat dalam mengelola berbagai aliran/arus dalam rantai pasok*", atau diidentifikasi sebagai "*seperangkat keyakinan*" mengenai rantai pasok yang muncul dari dalam perusahaan dan menjadi dasar untuk melakukan kerjasama antar organisasi. Oleh karenanya, secara konseptual orientasi rantai pasok merupakan anteseden dari aktivitas manajemen rantai pasok (Esper *et al.*, 2010, Mentzer *et al.*, 2001).

Hasil penelitian Min *et al.* (2007) membuktikan secara empiris bahwa orientasi rantai pasok mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap aktivitas manajemen rantai pasok, dan menyimpulkan bahwa orientasi rantai pasok merupakan sebuah konsep operasionalisasi dari filosofi rantai pasok yang diaktualisasi dari dalam perusahaan (*within the organization*), Sedangkan aktivitas manajemen rantai pasok merupakan keseluruhan aktivitas manajemen yang dilakukan antar organisasi (*between the organizations*). Oleh karenanya, peneliti membedakan antara orientasi rantai pasok

dengan aktivitas manajemen rantai pasok, namun merupakan bagian yang integral dari konsep manajemen rantai pasok.

Aktivitas manajemen rantai pasok, merupakan serangkaian tindakan (*act*) atau perilaku (*behavior*) yang konsisten dengan nilai-nilai filosofi dari manajemen rantai pasok. Dalam konteks ini, filosofi dari manajemen rantai pasok berubah menjadi serangkaian implementasi atau aktivitas yang mencerminkan filosofi rantai pasok tersebut. Aktivitas-aktivitas ini dapat berupa aktivitas terpadu (*integrated behavior*), berbagi informasi yang saling menguntungkan (*mutually sharing information*), bekerjasama (*cooperation*), Fokus yang sama terhadap tujuan dan pelayanan terhadap konsumen (*the same goal and the same focus on serving customers*), pengintegrasian proses (*integration processes*) serta kemitraan untuk membangun dan memelihara hubungan jangka panjang (*partnership to build and maintain long-term relation*) (Mentzer *et al.*, 2001; Min *et al.*, 2007).

Penulis berpendapat bahwa aktivitas berbagi informasi merupakan aktivitas yang paling utama dalam manajemen rantai pasok. Berbagi informasi menjadi kegiatan kunci dalam setiap aktivitas lain dalam manajemen rantai pasok. Hal ini berdasarkan pada teori distribusi (Foresster, 1958) yang menekankan pada pentingnya integrasi atau

inter-relasi yang berkaitan dengan arus informasi, arus barang/jasa, arus tenaga kerja, arus keuangan dan arus barang modal antar perusahaan, yang kemudian diadopsi kedalam teori manajemen rantai pasok. Kemudian Mentzer *et al.* (2001) menjelaskan bahwa manajemen rantai pasok merupakan aktivitas koordinasi yang sistemis dan strategis antara berbagai fungsi bisnis dalam sebuah perusahaan dan antar perusahaan dalam rantai pasokan, yang bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan secara individual dan kinerja rantai pasok sebagai satu kesatuan. Dengan demikian hal pokok dari aktivitas manajemen rantai pasok dapat terangkum dalam dua aktivitas utama yaitu *integrasi* dan *koordinasi*. Merujuk dari teori integrasi (Khan dan Mentzer, 1996) serta teori koordinasi (Malone dan Crowston, 1994), keduanya dibentuk oleh satu kegiatan yang sama yaitu berbagi informasi.

Integrasi merupakan proses interaksi dan kolaborasi untuk mewujudkan kesatuan yang kohesif. Interaksi mencerminkan komunikasi verbal dan pertukaran informasi berbasis dokumen seperti: laporan, pertemuan (rapat), fax, *e-mail*, telekonferensi atau aktivitas nyata yang dapat dimonitor lainnya. Sedangkan kolaborasi merupakan kemauan/kerelaan (orang, sistem, unit/organisasi) untuk bekerjasama yang menekankan pada pemahaman bersama, memiliki visi bersama, berbagi

sumber daya, dan pencapaian tujuan kolektif yang pada hakekatnya tercermin dari aktivitas bersama/proses berbagi secara afeksi. Sehingga kolaborasi biasanya berupa aktivitas berbagi yang tak berwujud, sulit diatur, sulit dipertahankan tanpa adanya usaha bersama dari kedua belah pihak, dan mencerminkan tingkat interelasi yang tinggi (Khan dan Mentzer, 1996). Pada aktivitas interaksi maupun kolaborasi, keduanya merupakan bentuk komunikasi atau upaya membagi informasi yang saling menguntungkan.

Sedangkan koordinasi mencerminkan adanya ketergantungan antara berbagai aktivitas dan keputusan (Malone dan Crowston, 1994), tujuan koordinasi adalah untuk mencapai tujuan kolektif yang tidak dapat dicapai oleh satu pihak. Dimensi *pertama* dari koordinasi adalah berbagi informasi (strategis/rahasia) dengan pihak-pihak lain. Aktivitas berbagi informasi dapat diartikan sebagai upaya deseminasi (menyebarkan) pemahaman yang sama diantara anggota/mitra kerja (Simatupang *et al.*, 2002 ; Sidharan dan Simatupang, 2009). Berbagi informasi memungkinkan proses manajemen rantai pasok untuk mengkoordinasikan berbagai arus dalam rantai pasok, seperti arus barang/jasa, arus keuangan dan yang lainnya. Berbagi informasi ini dapat berupa informasi kebutuhan dan permintaan konsumen yang

berkaitan dengan produk, data yang berkaitan dengan biaya, data yang berkaitan dengan proses dan metrik kinerja pemasaran, keuangan maupun kinerja rantai pasok. Dimensi *kedua* dari koordinasi berupa *sinkronisasi keputusan*, yaitu penentuan siapa yang dapat terlibat dalam pengambilan putusan rantai pasok : seperti untuk menyelesaikan pertentangan tujuan, mitigasi ketidakpastian, redesain alur kerja, dan pengalokasian sumber daya (Lee, 2000; Simatupang *et al.*, 2002) Dengan demikian berbagi informasi merupakan aktivitas taktis dan operasional yang utama pada proses integrasi dan koordinasi dalam manajemen rantai pasok, sehingga dapat memfasilitasi orientasi menjadi aksi yang nyata dalam mencapai tujuan rantai pasok.

Kesadaran mengenai pentingnya manajemen rantai pasok menjadi '*seperangkat keyakinan*' bagi individu dalam organisasi, dan mendorong terciptanya aktivitas yang berbasis rantai pasok yang kemudian menghasilkan keluaran yang mencerminkan keterkaitan antar entitas/perusahaan dalam rantai pasok. Keluaran dari aktivitas ini dapat mencerminkan kinerja yang terukur dari manajemen rantai pasok.

Secara tradisional, pengukuran kinerja diartikan sebagai proses kuantifikasi efektivitas dan efisiensi dari sebuah aktivitas (Neely *et al.*, 1995), yang memiliki tujuan

membantu perusahaan melakukan identifikasi peluang dan optimisasi aktivitas operasinya.

Mengacu pada penelitian Lummus *et al.*, (1998) yang menyatakan bahwa ketika mengembangkan inisiatif kolaborasi rantai pasok, indikator kinerja seharusnya mengacu pada kinerja proses rantai pasok bukan pada kinerja keuangan perusahaan semata. Oleh karena itu, maka pengukuran kinerja rantai pasok memerlukan pendekatan lain yang mencerminkan tujuan dan filosofi proses manajemen rantai pasok, yaitu proses integrasi dan koordinasi dengan mengukur keeratan interelasi antar departemen (dalam perusahaan) atau antar perusahaan dalam rantai pasok.

Sejalan dengan pernyataan Lummus *et al.*, (1998), Vanpoucke *et al.* (2009) menyatakan terpenuhinya harapan perusahaan terhadap perusahaan mitranya menjadi ukuran keberhasilan koordinasi dalam rantai pasokan, sehingga *kepuasan interelasi* dapat dijadikan alat ukur kinerja rantai pasok yang antara lain mengungkap kerjasama dalam memecahkan masalah, sifat fleksibel dalam memenuhi permintaan, usaha bersama dalam menindaklanjuti keadaan yang mendesak, dan senantiasa berupaya memenuhi persyaratan yang diharapkan mitra dalam rantai pasok.

Kinerja yang mencerminkan keberhasilan koordinasi merefleksikan rata-

rata tingkat kepuasan dari semua pihak yang terkait (pelanggan, karyawan, *stakeholders*, pemasok, dan rekan kerja sosial) dan reliabilitas dari operasi yang merefleksikan kualitas, seperti keterbukaan, fleksibilitas, adaptasi, dan respon pasar yang cepat (Fassoula, 2008). Oleh karenanya, isu pengukuran kinerja rantai pasokan dipandang perlu menambahkan karakter interelasi antar anggota rantai pasok sebagai salah satu aspek yang mencerminkan kinerja proses koordinasi dan integrasi dalam rantai pasok, sehingga kinerja rantai pasok akan mencerminkan hubungan atau faktor relasi antar anggota dalam rantai pasok sebagai satu kesatuan (Vanpoucke *et al.*, 2009).

Berdasarkan pada pentingnya memahami konsep dasar dari manajemen rantai pasok tersebut, maka kajian ini mencoba menyederhanakan konsep manajemen rantai pasok baik secara strategis maupun taktis kedalam sebuah model hubungan sebab akibat yang terdiri dari tiga konsep utama, yaitu *orientasi rantai pasok* sebagai representasi dari konsepsi strategis dan sistemis dalam manajemen rantai pasok. *Aktivitas berbagi informasi* sebagai representasi dari konsepsi taktis dan operasional dalam manajemen rantai pasok, dan *kepuasan interelasi rantai pasok* sebagai representasi dari salah satu faktor pengukuran kinerja yang ingin dicapai dalam

manajemen rantai pasok melalui aktivitas berbagi informasi.

Ketiga konsep ini memiliki keterkaitan satu sama lain secara konseptual, yang mana kinerja yang berkaitan dengan kepuasan interelasi dipengaruhi oleh orientasi rantai pasok melalui aktivitas berbagi informasi, namun hubungan diantara ketiganya masih belum banyak diteliti secara empiris dilapangan. Sehingga kajian ini bertujuan mengkonfirmasi konsep dan landasan teori dalam bentuk proposisi.

KONSTRUKSI MASALAH

Ada hal yang menarik dalam mencermati perkembangan manajemen rantai pasok, baik praktis maupun strategis. Secara praktis manajemen rantai pasok menjadi solusi dalam memenuhi kebutuhan produksi perusahaan, atau terkadang hanya menjadi bagian dari alat pemasaran guna memenuhi permintaan konsumen, namun masih sangat jarang para praktisi melihat manajemen rantai pasok menjadi bagian yang strategis dari perusahaan dalam memenangkan persaingan.

Mengingat persaingan yang terjadi tidak hanya persaingan antar perusahaan secara individual, tetapi persaingan antar rantai pasokan (Cooper *et al.* 1997; Lambert and Cooper, 2000). Maka perusahaan seharusnya memperluas wilayah analisis dan pengambilan keputusan bukan hanya terbatas pada unit bisnis tunggal mereka

tetapi mencakup seluruh rantai pasokannya (Lee dan Whang, 2000). Oleh karena itu, kolaborasi antara anggota rantai pasok mutlak diperlukan dalam menghadapi persaingan tersebut, hal ini menandakan manajemen rantai pasok memiliki implikasi strategis dan jangka panjang bagi perusahaan.

Sedangkan dari sisi lain, manajemen rantai pasok merupakan senjata taktis dalam mengurangi biaya, mengurangi risiko ketidakpastian pasar, meningkatkan responsibilitas serta sebagai acuan dalam membuat keputusan jangka pendek ditingkat fungsional dan operasional perusahaan (Lee, 2000).

Kesadaran dan filosofi akan pentingnya adopsi manajemen rantai pasok merupakan bentuk awal dari manajemen rantai pasok itu sendiri, yang kemudian berkembang menjadi aktivitas-aktivitas yang berupaya mengimplementasi filosofi tersebut dari dalam perusahaan, kemudian berkembang menjadi aktivitas pengelolaan berbagai arus pertukaran (barang/jasa, informasi, keuangan) antar perusahaan dalam rantai pasokan. Sehingga perlu dipisahkan kedalam konsep yang berbeda antara kesadaran strategis dan aktivitas manajemen rantai pasokan didalam perusahaan yang disebut dengan *orientasi rantai pasok* dengan aktivitas-aktivitas

manajemen rantai pasok antar perusahaan (Esper *et al.*, 2010; Mentzer *et al.*, 2001).

Orientasi rantai pasok merupakan unsur yang berkaitan dengan pemahaman mengenai arti penting dan tujuan strategis manajemen rantai pasok. Terminologi orientasi rantai pasok ini dikemukakan oleh Mentzer *et al.* (2001) yang didefinisikan sebagai "*Pemahaman sebuah organisasi mengenai implikasi sistemis, strategis dari kegiatan taktis yang terlibat dalam mengelola berbagai aliran/aruspada rantai pasok*", atau diidentifikasi sebagai "*seperangkat keyakinan*" mengenai rantai pasok yang muncul dari dalam perusahaan dan menjadi dasar untuk melakukan kerjasama antar organisasi. Oleh karenanya, secara konseptual orientasi rantai pasok merupakan antededen dari aktivitas manajemen rantai pasok (Esper *et al.*, 2010, Mentzer *et al.*, 2001).

Hasil penelitian Min *et al.* (2007) membuktikan secara empiris bahwa orientasi rantai pasok mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap aktivitas manajemen rantai pasok, dan menyimpulkan bahwa orientasi rantai pasok merupakan sebuah konsep operasional dari filosofi rantai pasok yang diaktualisasi dari dalam perusahaan (*within the organization*). Sedangkan aktivitas manajemen rantai pasok merupakan keseluruhan aktivitas manajemen yang dilakukan antar organisasi (*between the*

organizations). Oleh karenanya, penulis membedakan antara orientasi rantai pasok dengan aktivitas manajemen rantai pasok, namun merupakan bagian yang integral dari konsep manajemen rantai pasok.

Aktivitas manajemen rantai pasok, merupakan serangkaian tindakan (*act*) atau perilaku (*behavior*) yang konsisten dengan nilai-nilai filosofi dari manajemen rantai pasok. Dalam konteks ini, filosofi dari manajemen rantai pasok berubah menjadi serangkaian implementasi atau aktivitas yang mencerminkan filosofi rantai pasok tersebut. Aktivitas-aktivitas ini dapat berupa aktivitas terpadu (*integrated behavior*), berbagi informasi yang saling menguntungkan (*mutually sharing information*), bekerjasama (*cooperation*), fokus yang sama terhadap tujuan dan pelayanan terhadap konsumen (*the same goal and the same focus on serving customers*), pengintegrasian proses (*integration processes*) serta kemitraan untuk membangun dan memelihara hubungan jangka panjang (*partnership to build and maintain long-term relation*) (Mentzer *et al.*, 2001; Min *et al.*, 2007).

Penulis berpendapat bahwa aktivitas berbagi informasi merupakan aktivitas yang penyanggautama (*backbone*) dalam manajemen rantai pasok. Berbagi informasi menjadi kegiatan kunci dalam setiap aktivitas lain dalam manajemen rantai pasok. Hal ini

berdasarkan pada teori distribusi (Foresster, 1958) yang menekankan pada pentingnya integrasi atau inter-relasi yang berkaitan dengan arus informasi, arus barang/jasa, arus tenaga kerja, arus keuangan dan arus barang modal antar perusahaan, yang kemudian diadopsi kedalam teori manajemen rantai pasok. Kemudian Mentzer *et al.* (2001) menjelaskan bahwamanajemen rantai pasok merupakan aktivitas koordinasi yang sistemis dan strategis antara berbagai fungsi bisnis dalam sebuah perusahaan dan antar perusahaan dalam rantai pasokan, yang bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan secara individual dan kinerja rantai pasok sebagai satu kesatuan. Dengan demikian hal pokok dari aktivitas manajemen rantai pasok dapat terangkum dalam dua aktivitas utama yaitu *integrasi* dan *koordinasi*. Merujuk dari teori integrasi (Khan dan Mentzer, 1996) serta teori koodinasi (Malone dan Crowston, 1994), keduanya dibentuk oleh satu kegiatan yang sama yaitu berbagi informasi.

Integrasi merupakan proses interaksi dan kolaborasi untuk mewujudkan kesatuan yang kohesif. Interaksi mencerminkan komunikasi verbal dan pertukaran informasi berbasiskan dokumen seperti: laporan, pertemuan (rapat), fax, *e-mail*, telekonferensi atau aktivitas nyata yang dapat dimonitor lainnya. Sedangkan kolaborasi merupakan kemauan/kerelaan (orang, sistem, unit/organisasi) untuk

bekerjasama yang menekankan pada pemahaman bersama, memiliki visi bersama, berbagi sumber daya, dan pencapaian tujuan kolektif yang pada hakekatnya tercermin dari aktivitas bersama/proses berbagi secara afeksi. Sehingga kolaborasi biasanya berupa aktivitas berbagi yang tak berwujud, sulit diatur, sulit dipertahankan tanpa adanya usaha bersama dari kedua belah pihak, dan mencerminkan tingkat interelasi yang tinggi (Khan dan Mentzer, 1996). Pada aktivitas interaksi maupun kolaborasi, keduanya merupakan bentuk komunikasi atau upaya membagi informasi yang saling menguntungkan.

Sedangkan koordinasi mencerminkan adanya ketergantungan antara berbagai aktivitas dan keputusan (Malone dan Crowston, 1994), tujuan koordinasi adalah untuk mencapai tujuan kolektif yang tidak dapat dicapai oleh satu pihak. Dimensi *pertama* dari koordinasi adalah berbagi informasi (strategis/rahasia) dengan pihak-pihak lain. Aktivitas berbagi informasi dapat diartikan sebagai upaya deseminasi (menyebarkan) pemahaman yang sama diantara anggota/mitra kerja (Simatupang *et al.*, 2002 ; Sidharan dan Simatupang, 2009). Berbagi informasi memungkinkan proses manajemen rantai pasok untuk mengkoordinasikan berbagai arus dalam rantai pasok, seperti arus barang/jasa, arus keuangan dan yang lainnya. Berbagi

informasi ini dapat berupa informasi kebutuhan dan permintaan konsumen yang berkaitan dengan produk, data yang berkaitan dengan biaya, data yang berkaitan dengan proses dan metrik kinerja pemasaran, keuangan maupun kinerja rantai pasok. Dimensi *keduadari* koordinasi berupa *sinkronisasi keputusan*, yaitu penentuan siapa yang dapat terlibat dalam pengambilan keputusan rantai pasok: seperti untuk menyelesaikan pertentangan tujuan, mitigasi ketidakpastian, redesign alur kerja, dan pengalokasian sumber daya (Lee, 2000; Simatupang *et al.*, 2002) Dengan demikian berbagi informasi merupakan aktivitas taktis dan operasional yang utama pada proses integrasi dan koordinasi dalam manajemen rantai pasok, sehingga dapat memfasilitasi orientasi menjadi aksi yang nyata dalam mencapai tujuan rantai pasok.

Kesadaran mengenai pentingnya manajemen rantai pasok menjadi *'seperangkat keyakinan'* bagi individu dalam organisasi, dan mendorong terciptanya aktivitas yang berbasiskan rantai pasok yang kemudian menghasilkan keluaran yang mencerminkan keterkaitan antar entitas/perusahaan dalam rantai pasok. Keluaran dari aktivitas ini dapat mencerminkan kinerja yang terukur dari manajemen rantai pasok.

Secara tradisional, pengukuran kinerja diartikan sebagai proses kuantifikasi

efektivitas dan efisiensi dari sebuah aktivitas (Neely *et al.*, 1995), yang memiliki tujuan membantu perusahaan melakukan identifikasi peluang dan optimisasi aktivitas operasinya.

Mengacu pada penelitian Lummus *et al.*, (1998) yang menyatakan bahwa ketika mengembangkan inisiatif kolaborasi rantai pasok, indikator kinerja seharusnya mengacu pada kinerja proses rantai pasok bukan pada kinerja keuangan perusahaan semata. Oleh karena itu, maka pengukuran kinerja rantai pasok memerlukan pendekatan lain yang mencerminkan tujuan dan filosofi proses manajemen rantai pasok, yaitu proses integrasi dan koordinasi dengan mengukur keeratan interelasi antar departemen (dalam perusahaan) atau antar perusahaan dalam rantai pasok.

Sejalan dengan pernyataan Lummus *et al.*, (1998), Vanpoucke *et al.* (2009) menyatakan terpenuhinya harapan perusahaan terhadap perusahaan mitranya menjadi ukuran keberhasilan koordinasi dalam rantai pasokan, sehingga *kepuasan interelasi* dapat dijadikan alat ukur kinerja rantai pasok yang antara lain menggungkap kerjasama dalam memecahkan masalah, sifat fleksibel dalam memenuhi permintaan, usaha bersama dalam menindaklanjuti keadaan yang mendesak, dan senantiasa berupaya memenuhi persyaratan yang diharapkan mitra dalam rantai pasok.

Kinerjayang mencerminkan keberhasilan koordinasi merefleksikan rata-rata tingkat kepuasan dari semua pihak yang terkait (pelanggan, karyawan, *stakeholders*, pemasok, dan rekan kerja sosial) dan reliabilitas dari operasi yang merefleksikan kualitas, seperti keterbukaan, fleksibilitas, adaptasi, dan respon pasar yang cepat (Fassoula, 2008). Oleh karenanya, isu pengukuran kinerja rantai pasokan dipandang perlu menambahkan karakter interelasi antar anggota rantai pasok sebagai salah satu aspek yang mencerminkan kinerja proses koordinasi dan integrasi dalam rantai pasok, sehingga kinerja rantai pasok akan mencerminkan hubungan atau faktor relasi antar anggota dalam rantai pasok sebagai satu kesatuan (Vanpoucke *et al.*, 2009).

Berdasarkan pada pentingnya memahami konsep dasar dari manajemen rantai pasok tersebut, maka kajian ini mencoba menyederhanakan konsep manajemen rantai pasok baik secara strategis maupun taktis kedalam sebuah model hubungan sebab akibat yang terdiri dari tiga konsep utama, yaitu *orientasi rantai pasok* sebagai representasi dari konsepsi strategis dan sistemis dalam manajemen rantai pasok. *Aktivitas berbagi informasi* sebagai representasi dari konsepsi taktis dan operasional dalam manajemen rantai pasok, dan *kepuasan interelasi rantai pasok* sebagai representasi dari salah satu faktor

pengukuran kinerja yang ingin dicapai dalam manajemen rantai pasok melalui aktivitas berbagi informasi.

Ketiga konsep ini memiliki keterkaitan satu sama lain secara konseptual, yangmana kinerja yang berkaitan dengan kepuasan interelasi dipengaruhi oleh orientasi rantai pasok melalui aktivitas berbagi informasi, namun hubungan diantara ketiganya masih belum banyak diteliti secara empiris dilapangan. Sehingga kajian ini bertujuan mengkonfirmasi konsep dan landasan teori dalam bentuk proposisi.

KONTRIBUSI KAJIAN

Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi dasar koseptual bagi penelitian-penelitian selanjutnya, serta menjadi masukan baru dalam memahami dimensi dasar dalam praktek manajemen rantai pasok melalui hubungan antara orientasi, aktivitas berbagi informasi dan kinerja kepuasan interelasi dalam rantai pasok yang masih sangat jarang diteliti.

Bagi para praktisi, hasil kajian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait dengan arti penting orientasi rantai pasok sebagai bagian dari strategi perusahaan, aktivitas berbagi informasi sebagai bagian dari upaya taktis dan operasional perusahaan terkait dengan kepuasan interelasi dalam rantai pasok yang mencerminkan kekuatan integrasi dan

koordinasi dengan relasi/pemasok untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Sehingga dapat membantu proses menguatkan klaster industri manufaktur di Indonesia.

LANDASAN TEORI DAN PROPOSISI

Bagian ini menguraikan konsep dasar mengapa sebuah perusahaan terlibat dalam rantai pasok, mengenali rantai pasok sebagai sebuah fenomena bisnis yang harus dikelola. Menjelaskan konsepsi manajemen rantai pasok dan orientasi rantai pasok serta landasan teori mengenai hubungan antara orientasi rantai pasok, aktivitas berbagi informasi dan kepuasan interelasi dalam rantai pasok. Selanjutnya dibahas pengembangan proposisi dari ketiga konsep tersebut. Bagian ini juga mengemukakan bukti-bukti empiris dari penelitian sebelumnya, sebagai dasar dalam membangun asumsi dan landasan pembentukan proposisi.

KONSEPSI ORIENTASI RANTAI PASOK

Perusahaan sebagai bagian dari unit ekonomi yang berusaha menciptakan nilai tambah pada produk/jasa memiliki kepentingan dengan aliran material. Keterlibatan perusahaan dalam aliran material merupakan konsekuensi logis dari aktivitas bisnis bagi perusahaan, sehingga upaya yang dilakukan dalam mengelola arus

material yang melibatkan perusahaan lain adalah bagian dari aktivitas usaha perusahaan tersebut. Keterlibatan perusahaan dalam arus material inilah yang secara sederhana diartikan sebagai rantai pasok, dan ketika sebuah perusahaan menyadari akan arti strategis dari hubungan antar perusahaan dalam rantai pasok yang mendorong terciptanya seperangkat keyakinan (*a set of believe*) yang kemudian menjadi dasar dalam melakukan aktivitas bisnis yang berkesinambungan, maka perusahaan akan memiliki orientasi yang jelas dalam mengelola rantai pasoknya.

a. Perusahaan sebagai bagian dari Rantai Pasok

Ketatnya persaingan, menuntut perusahaan untuk mengevaluasi dan memutakhirkan strateginya secara berkelanjutan, yaitu dengan selalu berupaya menciptakan dan meningkatkan nilai (*value*) bagi para pemangku kepentingannya (Hunt and Morgan, 1995). Salah satu cara untuk menciptakan nilai adalah dengan efisiensi dalam proses produksi dan dalam menyampaikan barang dan jasa kepada konsumen, atau sering disebut dengan strategi *cost leadership* (Porter, 1980). Walaupun demikian, Porter (1996) menjelaskan bahwa *cost leadership* bukanlah strategi yang tepat dalam menciptakan keunggulan bersaing

untuk jangka panjang, yang lebih diperlukan perusahaan adalah efisiensi operasional.

Efisiensi operasional perusahaan dapat berupa perbaikan pada manajemen alur kerja, pemanfaatan teknologidan pemanfaatan sumber daya secara optimal. Cara yang efektif untuk mencapai efisiensi operasional adalah dengan membentuk kolaborasi dengan perusahaan lain (pemasok, pelanggan, distributor, atau pihak ketiga).Kolaborasi yang terbentuk akan menciptakan kerjasama dan menjamin kelangsungan operasi perusahaan melalui mekanisme kerja yang dikenal sebagai rantai pasok.

Rantai pasok merupakan sekumpulan perusahaan yang terlibat dalam arus material (La Londe and Master, 1994). Pada umumnya aktivitas dalam rantai pasok perusahaan manufaktur terdiri dari beberapa perusahaan individual yang terlibat dalam pengolahan sebuah produk dan menyalurkannya hingga kepada konsumen akhir – produsen komponen dan bahan baku, perakit produk, pedagang besar, pengecer, dan perusahaan transportasi merupakan anggota dari rantai pasokan, sehingga setiap perusahaan akan menjadi bagian dari sebuah rantai pasok.

Rantai pasok adalah sistem yang terintegrasi yang mana sejumlah satuan

bisnis (pemasok, manufaktur, distributor sampai ke pengecer) bekerjasama untuk menghasilkan barang/jasa serta informasi yang memberikan nilai tambah bagi konsumen (*Lambert dalam Mentzer et al., 2001*).Sedangkan Mentzer et al. (2001)mendefinisikan “*rantai pasok sebagai grup yang setidaknya terdiri dari 3 entitas (perusahaan atau perorangan) yang secara langsung terlibat dalam aliran/distribusi (keatas dan kebawah) dari barang-barang, jasa-jasa, modal dan atau informasi dari sumbernya ke pengguna akhir*”.

Upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk bekerjasama atau berkoordinasi dengan perusahaan lainnya, merupakan bagian dari aktivitas rantai pasok.Membangun kepercayaan antar perusahaan, berbagi risiko dan insentif serta aktivitas-aktivitas berbagi informasi strategis lainnya merupakan upaya perusahaan untuk mencapai efisiensi operasional. Upaya-upaya ini membuat perusahaan-perusahaan saling terintegrasi dan berkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama sebagai satu kesatuan yang kohesif, atau sering disebut sebagai manajemen rantai pasok.

b. Orientasi Rantai Pasok merupakan bagian dari Manajemen Rantai Pasok

Manajemen rantai pasok sebagai sebuah konsep berkembang diawali dari teori distribusi yang dikemukakan oleh Forrester (1958), yang menekankan arti penting pada inter-relasi perusahaan untuk mengelola arus barang/jasa, keuangan, informasi, sumberdaya manusia dan barang-barang modal lainnya. Menurut Sandberg (2007) terminologi manajemen rantai pasok (*supply chain management*) dikemukakan pertama kali oleh Houlihan pada tahun 1985 yang sejalan dengan pemikiran Forrester yang berorientasi pada arti penting fungsi inter-relasi dalam rantai pasok.

Delfmann and Albers (2001) mengidentifikasi 4 fokus dari manajemen rantai pasok dan perkembangannya. Fokus manajemen rantai pasok dibedakan atas:

1. *The Functional Chain /Awareness School*(definisi dari Houlihan): “Manajemen rantai pasok melingkupi aliran barang dari pemasok melalui manufaktur dan distributor sampai konsumen akhir”.
2. *The Linkage/Logistic School* (definisi dari Turner): “Manajemen rantai pasok merupakan teknik yang mengkaitkan semua jejaring mulai

dari pemasok bahan mentah melalui berbagai tingkatan manufaktur, pergudangan dan distribusinya sampai ke konsumen”

3. *The Information School* (definisi dari Johannsson): Manajemen rantai pasok mensyaratkan seluruh partisipan dari rantai pasoknya mendapatkan informasi yang cukup, sehingga arus informasi melalui berbagai partisipan merupakan faktor kritis dalam menciptakan kinerja secara umum”
4. *The Integration/Process School* (definisi dari Lambert): “Integrasi proses bisnis dari rantai pasok disebut dengan manajemen rantai pasok”

Paradigma pertama sejalan dengan rantai nilai Porter, paradigma kedua memiliki fokus terhadap aktivitas logistik, paradigma ketiga fokus kepada arus/pertukaran informasi antar partisipan dalam rantai pasok, sementara paradigma keempat menfokuskan pada proses integrasi aktivitas bisnis dari seluruh rantai pasok.

Dalam perkembangannya, definisi manajemen rantai pasok berupaya mengelaborasi keempat fokus paradigma sebelumnya, sehingga konsep manajemen rantai pasok yang sering digunakan saat ini berkaitan dengan

seluruh arus dalam rantai pasok, menyangkut perpindahan material dari industri hulu sampai ke konsumen, arus informasi dan proses integrasi antar perusahaan dalam seluruh aktivitas bisnisnya.

Berkaitan dengan aktivitas bisnis yang dilakukan perusahaan, maka tujuan utamanya adalah untuk mencapai keuntungan. Selain itu, tujuan yang berusaha dicapai perusahaan adalah berkaitan dengan keunggulan kompetitif. Untuk mencapai tujuan-tujuan strategis tersebut, salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan integrasi operasional dengan perusahaan lain, sehingga pada akhirnya perusahaan akan berusaha mengelola hubungan antar perusahaan dalam rantai pasoknya. Perusahaan yang mengelola rantai pasok menyadari bahwa keunggulan internal perusahaan tidaklah cukup untuk mencapai tujuan strategisnya, dibutuhkan pula keunggulan eksternal dalam rantai pasok untuk mencapai tujuan strategis dan kompetitif perusahaan tersebut (Lambert and Cooper, 2000), pemahaman ini merupakan dasar dari filosofi manajemen rantai pasok.

Jones dan Riley mendefinisikan “manajemen rantai pasok berkaitan dengan keseluruhan aliran material dari

pemasok hingga kepada pengguna akhir”, Stevens menambahkan “manajemen rantai pasok berkaitan pula dengan aliran informasi yang menyertai aliran material fisik” (Sandberg, 2007).

Mentzer *et al.* (2001) membedakan antara rantai pasok dengan manajemen rantai pasok. Rantai pasok merupakan sebuah fenomena yang ada dalam bisnis, yang mana setiap perusahaan terkait pada aliran komoditas dengan perusahaan lain, atau sering disebut sebagai aliran distribusi. Sedangkan manajemen rantai pasok digambarkan sebagai upaya pengelolaan secara terbuka oleh organisasi dalam rantai pasok. Pengelolaan secara terbuka pada rantai pasok diartikan sebagai “*aktivitas koordinasi sistemik dan strategis dari fungsi-fungsi bisnis tradisional internal perusahaan dan di seluruh perusahaan dalam rantai pasokan, untuk tujuan meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan secara individual dan kinerja rantai pasokan sebagai satu kesatuan*” (Mentzer, *et al.*, 2001).

Chase *et al.* (2001) mendefinisikan “manajemen rantai pasok merupakan seluruh arus informasi, material, barang dan atau jasa dari pemasok bahan baku, pabrik, gudang, sampai dengan pelanggan dengan menerapkan sistem total (*total system approach*)”.

Implementasi manajemen rantai pasok memungkinkan perusahaan untuk dapat meningkatkan efisiensi operasional yang lebih baik, walaupun hasil yang diperoleh setiap perusahaan akan berbeda. Namun setidaknya, manfaat yang akan didapatkan perusahaan berupa: (Dyer and Singh dalam Botha and Waldt, 2010)

- *Relation-specific Asset*; dapat diperoleh dari relasi yang strategis, berupa kekuatan integrasi yang menjamin operasional perusahaan
- *Complementary Resource or Capabilities*; diartikan sebagai sumberdaya perusahaan-perusahaan secara individual yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif apabila dipadukan.
- *Knowledge Sharing*; yang mana akan menciptakan pola pembelajaran bagi perusahaan, yang proses pembelajaran organisasional ini diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif.
- *Effective Governance is Promoted*; diartikan sebagai kemudahan dalam pengelolaan hubungan relasi, sehingga dapat

menyerhanakan birokrasi dan menekan biaya pada pembuatan kontrak-kontrak kerjasama.

Mentzer *et al.* (2001) menguraikan manajemen rantai pasok dari tiga sisi berbeda; *Pertama*, manajemen rantai pasok dipandang sebagai sebuah konsep filosofis manajemen, yang berkaitan dengan orientasi rantai pasok dalam mencapai kinerja yang diharapkan. *Kedua*, manajemen rantai pasok dari sisi aktivitas yang berupaya mengimplementasi konsep-konsep filosofis rantai pasokan menjadi praktis dan taktis. *Ketiga*, manajemen rantai pasok dipandang sebagai sebuah proses yang berkesinambungan antar berbagai aktivitas dalam rantai pasokan.

Sebagai sebuah filosofi, manajemen rantai pasok menggunakan pendekatan sistem untuk melihat rantai pasokan sebagai satu kesatuan, bukan sebagai kumpulan fragmen yang beroperasi sendiri-sendiri (Ellram dan Cooper; Tyndall *et al.* dalam Mentzer *et al.*, 2001). Dengan kata lain, filosofi manajemen rantai pasok memperluas konsep kemitraan multi-perusahaan untuk mengelola total aliran barang dari pemasok kepada pelanggan utama (Ellram; Jones dan Riley, dalam Mentzer *et al.*, 2001). Jadi, manajemen rantai pasok adalah seperangkat keyakinan

bahwa setiap perusahaan dalam rantai pasokan secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja semua anggota rantai pasok lainnya, dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja rantai pasokan sebagai satu kesatuan (Cooper *et al.*, 1997). Seperangkat keyakinan ini diartikan pula sebagai *orientasi rantai pasok* (Mentzer, *et al.*, 2001; Esper *et al.*, 2010).

Orientasi dalam manajemen rantai pasok, membantu proses sinkronisasi dan konvergensi internal perusahaan antara kemampuan operasional dan strategis menjadi sebuah kekuatan untuk menarik pasar, serta secara integratif mengarahkan anggota rantai pasok untuk lebih fokus pada pengembangan solusi inovatif sebagai sumber nilai bagi konsumen dan keunggulan. Langley dan Holcomb dalam Mentzer *et al.*, (2001), menyatakan bahwa tujuan dari manajemen rantai pasok harus menyinkronkan semua kegiatan rantai pasok untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Dengan demikian, filosofi manajemen rantai pasok menunjukkan batas-batas manajemen rantai pasok tidak hanya meliputi arus barang saja, tetapi juga semua fungsi lain dalam perusahaan dan antar perusahaan dalam rantai pasok untuk menciptakan nilai pelanggan dan kepuasan. Dengan kata

lain, filosofi manajemen rantai pasok mendorong anggota rantai pasok untuk memiliki orientasi pada terciptanya integrasi yang komprehensif dan sistemik.

Mentzer *et al.*, (2001) mengusulkan bahwa manajemen rantai pasok sebagai suatu filosofi manajemen memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Pendekatan sistemis untuk melihat rantai pasokan secara keseluruhan, dan untuk mengelola total aliran persediaan barang dari pemasok kepada pelanggan akhir;
2. Orientasi strategis terhadap upaya kerjasama untuk sinkronisasi antara internal perusahaan dengan kemampuan operasional dan strategis ke dalam satu kesatuan.
3. Fokus terhadap konsumen menciptakan sumber pembeda yang menciptakan nilai bagi konsumen, yang mengarah pada kepuasan pelanggan.

Sebagai bagian dari filosofi dari manajemen rantai pasok, *orientasi rantai pasok* harus memiliki ketiga karakteristik tersebut, sehingga menjadi seperangkat keyakinan yang melingkupi sistem operasi secara keseluruhan (*systemic views*), mempertimbangkan aspek taktis

dalam konteks strategis yang lebih luas (*strategic views*) (Mentzer, *et al.*, 2001). Orientasi rantai pasok juga dapat diartikan sebagai kemampuan sebuah organisasi dalam mengenali, memahami implikasi sistemis dan strategis dari sebuah aktivitas taktis manajemen dalam berbagai hubungan dalam rantai pasok.

c. Arti penting Orientasi dalam Manajemen Rantai Pasok

Semua barang yang sampai ketangan konsumen pasti melalui rantai pasok, namun tidak semua rantai pasok memiliki cukup komitmen dan interaksi yang konsisten untuk mencapai nilai konsumen dan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Didalam manajemen rantai pasok, setiap perusahaan harus selalu bekerjasama atau setidaknya berkoordinasi untuk mengintegrasikan seluruh arus/aliran, proses dan sistem yang ada dalam rantai pasok, yang bertujuan untuk menciptakan nilai konsumen yang lebih tinggi. Oleh karenanya, tidak setiap perusahaan yang terlibat dalam rantai pasok mengimplementasikan manajemen rantai pasok, sehingga perbedaan cara pandang terhadap rantai pasok dan manajemen rantai pasok dari sebuah perusahaan menentukan pemahaman filosofis manajemen rantai pasoknya.

Tanpa mengembangkan orientasi rantai pasok di dalam perusahaan, maka tidak mungkin untuk mengimplementasikan konsep manajemen rantai pasokan pada perusahaan (Esper *et al.*, 2010). Orientasi rantai pasok perusahaan dapat membangun dan memelihara unsur-unsur budaya dalam bekerjasama dengan mitra rantai pasok yaitu: kepercayaan, komitmen, norma kooperatif, kompatibilitas organisasi, dan dukungan manajemen puncak.

Kepercayaan, yang terdiri dari kredibilitas dan kebajikan (*benevolence*), menentukan kerjasama serta komitmen. Kredibilitas adalah keyakinan terhadap perusahaan mitra bahwa mereka akan menepati janjinya, memenuhi kewajibannya, dan tulus. Kebajikan (*benevolence*) adalah keyakinan perusahaan bahwa mitra kerjasamanya berkepentingan terhadap kemajuan perusahaan. Bersedia menerima dislokasi jangka pendek, dan tidak akan mengambil tindakan tak terduga yang akan berdampak negatif pada perusahaan (Min *et al.*, 2007).

Komitmen didefinisikan sebagai sebuah jaminan "implisit atau eksplisit" terhadap kelangsungan hubungan antara mitra transaksi". Norma kooperasi didefinisikan sebagai "persepsi mengenai

upaya bersama baik pemasok maupun distributor untuk mencapai tujuan yang saling menguntungkan secara individual, serta menghilangkan tindakan oportunistik."

Budaya perusahaan yang kompatibel dan teknik manajemen masing-masing perusahaan dalam suatu rantai pasok diperlukan untuk mencapai tujuan dalam manajemen rantai pasok. Dan yang terakhir, dukungan manajemen puncak, yang termasuk kepemimpinan dan komitmen untuk berubah, adalah hal yang penting dalam manajemen rantai pasok, dan jika tidak ada dukungan dari manajemen puncak, maka ini merupakan penghambat dalam manajemen rantai pasok (Min *et al.*, 2007)

Sehingga sebuah perusahaan harus berorientasi untuk membentuk, mempertahankan, dan bahkan meningkatkan elemen-elemen di dalam perusahaan yang berhubungan dengan upaya kooperasi dan koordinasi dengan perusahaan lain pada rantai pasoknya.

d. Aktivitas Berbagi Informasi dalam Manajemen Rantai Pasok

Perusahaan yang memiliki orientasi rantai pasok, memungkinkan perusahaan untuk bertindak dan berperilaku

konsisten dengan filosofi manajemen rantai pasoknya, sehingga menciptakan praktek manajemen yang mengarah pada terbentuknya integrasi dan koordinasi antar perusahaan secara strategis dan taktis. Mentzer et al. (2001) mengidentifikasi berbagai kegiatan yang mencerminkan orientasi rantai pasok yang sejalan dengan filosofi manajemen rantai pasok antara lain :

Aktivitas Manajemen Rantai Pasok	
1. Integrated Behavior	Bowersox & Closs, 1996
2. Mutually Sharing Information	Cooper, et.al. 1997; Novack, Langley and Rinehart, 1995; Tyndall, 1998
3. Mutually Sharing Risk and Reward	Cooper & Ellram, 1993; Cooper, et al. 1997; Novack, Langley and Rinehart, 1995; Tyndall, 1998; Elhram & Cooper, 1990
4. Cooperation	Tyndall, 1998; Elhram & Cooper, 1990; Anderson & Narus, 1990; Cooper, 1997
5. The Same Goal and the Same Focus on Serving Customers	Lassar and Zinn, 1995
6. Integration Processes	Cooper, et al. 1997; Cooper, Lambert, and Pagh, 1997; Ellram & Cooper, 1990; Novack, Langley, and Rinehart, 1995; Tyndall, et al. 1998
7. Partners to Build and Maintain Long-term relationship	Cooper et al. 1997; Ellram and Cooper, 1990; Tyndall et al. 1998

Sumber: diringkas dari Mentzer, et al., 2001

Tujuh aktivitas manajemen rantai pasokan merupakan pokok dari upaya mengimplementasikan manajemen rantai pasok menuju kinerja organisasional yang lebih baik, dan selain itu juga dapat menciptakan *sustainable competitiveness* yang terkait dengan *marketing orientation* dan aktivitas manajemen rantai pasok melalui orientasi rantai pasok (Min et al., 2007).

Aktivitas berbagi informasi merupakan penyangga utama (*backbone*) dalam seluruh aktivitas manajemen rantai pasok untuk menekan biaya dan meningkatkan kepuasan konsumen (Spekman et al. dalam Shidharan dan Simatupang, 2009). Berbagi informasi sangat dibutuhkan

dalam mengimplementasikan filosofi, khususnya untuk perencanaan dan memonitor/memantau proses seluruh aktivitas manajemen rantai pasok. Frekuensi memperbaharui informasi antar anggota rantai pasok merupakan indikasi efektivitas manajemen rantai pasok yang dilakukan (Cooper et al., 1997).

The Global Logistics Research Team at Michigan State University dalam Min et al. (2007) mendefinisikan “*berbagi informasi sebagai kemauan atau kerelaan untuk menyediakan data strategis dan taktis kepada anggota lain dalam rantai pasok*”. Berbagi secara terbuka mengenai tingkat persediaan, peramalan, strategi promosi dan

penjualan dan strategi pemasaran yang dapat mengurangi faktor ketidakpastian antara mitra pemasoknya dan meningkatkan kinerja (Lewis and Talalayevsky, 1997).

Definisi lain menyatakan bahwa “*berbagi informasi merupakan suatu proses yang memfasilitasi para anggota rantai pasok untuk menangkap dan menyebarkan informasi yang tepat waktu, relevan dan akurat sehingga penerima dapat merencanakan, melaksanakan, dan melakukan pengendalian operasi rantai pasokan*”. Aktivitas berbagi informasi yang efektif menjadi dasar bersama untuk melakukan tindakan terpadu antar fungsi yang berbeda dengan perusahaan lain dalam rantai pasok. (Whipple *et al.* dalam Shidharan dan Simatupang, 2009).

Berbagi informasi juga memfasilitasi kejelasan tentang permintaan, proses pemenuhan permintaan, dan kinerja umum untuk semua anggota yang terlibat dalam manajemen rantai pasok (Zhao *et al.*, dalam Shidharan dan Simatupang, 2009). Berbagi informasi mendorong terjadinya *collaborative initiatives* dalam rantai pasok, yaitu dapat berupa *Effektif Customer Response* (ECR), *QuickResponse* (QR) dan *Vendor Managed Inventory* (VMI) didasarkan pada konsep berbagi informasi antar

anggota rantai untuk menyesuaikan penawaran dan permintaan. Simchi-Levi *et al.*; Sherman; Fisher dalam Shidharan dan Simatupang (2009) menemukan bahwa berbagi informasi dapat meningkatkan kinerja yang signifikan bagi semua anggota rantai pasok, seperti fokus pasar yang lebih kohesif, koordinasi yang lebih baik pada penjualan dan pemenuhan permintaan serta meminimalkan risiko terkait dengan ketidakpastian permintaan.

Aktivitas berbagi informasi memungkinkan terjadinya proses integrasi, dan mewujudkan upaya bersama dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Aktivitas berbagi informasi memungkinkan setiap anggota dari rantai pasokan untuk melakukan peramalan secara akurat, menekan variabilitas pemesanan, mempersingkat waktu pemesanan/pengiriman, dan mengurangi tingkat persediaan (Lee *et al.*, 1997).

e. **Kepuasan Interelasi dalam Manajemen Rantai Pasok**

Hubungan kolaboratif dalam manajemen rantai pasok merupakan manifestasi dari upaya penciptaan dan penggunaan nilai yang sejalan dengan teori keadilan dan teori ekuitas (Adams; Homans; Walster *et al.* dalam Wagner *et al.*, 2010). Mengakar pada konsep

psikologi sosial, teori keadilan menjelaskan pembagian hasil dalam hubungan inter-personal dan inter-organisasi sejalan dengan pemikiran ekonomi. Teori keadilan mengasumsikan seseorang/organisasi akan memaksimalkan utilitas yang mungkin didapat dari mitra transaksinya. Begitu pun sebaliknya, mitra transaksi tidak hanya menilai utilitas mereka sendiri, tetapi membandingkan apa yang mereka ambil dari pertukaran (sebagai hasil) untuk sesuatu yang mereka bawa ke pasar (sebagai input) pada proses pertukaran (Homburg *et al.* dalam Wagner *et al.*, 2010).

Teori ekuitas juga mengasumsikan adanya keadilan relatif dalam proses pertukaran (Huppertz *et al.* dalam Wagner *et al.*, 2010), seperti bahwa tidak adanya keadilan relatif (yaitu, ketidakadilan) menghasilkan sentimen negatif dan tanggapan perilaku (misalnya, ketidakpuasan dan niat meninggalkan) hubungan dengan mitra pertukarannya (Adams dalam Wagner *et al.*, 2010).

Dari sudut pandang yang sangat subjektif, teori keadilan menganggap input dan output berdasarkan apa yang dirasakan (*perceived*) daripada dipandang secara objektif, dan konsep keadilan relatif juga merupakan konsepsi subjektif

berdasarkan pada penerimanya (Donnerstein dan Hatfield dalam Wagner *et al.*, 2010). Untuk konteks kajian ini, teori keadilan menjadi dasar dalam mengangkat isu kepuasan dalam hubungan kolaboratif pada rantai pasok.

Seperti yang telah diuraikan pada konsepsi manajemen rantai pasok sebelumnya, bahwa secara filosofis dan praktis manajemen rantai pasok merupakan upaya pengintegrasian dan koordinasi untuk mencapai tujuan-tujuan strategis. Maka ukuran keberhasilan dari suatu hubungan akan tercermin dari tingkat kepuasan terhadap proses integrasi dan koordinasi yang terjadi dalam manajemen rantai pasok.

Proses kolaborasi berkembang dari mengidentifikasi pemasok potensial, kemudian menjalin dan memelihara kolaborasi tersebut. Kemampuan perusahaan untuk mengelola dan mengatur unsur-unsur dalam kolaborasi sangat menentukan kuat atau tidaknya sebuah kolaborasi (Heide; Gronroos dalam Redondo dan Fierro, 2006), dan kepuasan atau harapan (*expectation*) untuk mendapatkan sesuatu dalam sebuah hubungan (Hogan; Walter *et al.* dalam Redondo dan Fierro, 2006), menjadi elemen kritis yang menentukan

kolaborasi yang berorientasi jangka panjang atau strategis.

Kunci keberhasilan kolaborasi jangka panjang terletak pada kepuasan kedua belah pihak untuk mencapai apa yang diharapkan dapat tercapai dan harapan potensial yang didapatkan dari kolaborasi (Hogan; Walter *et al.* dalam Redondo dan Fierro, 2006). Mengambil sudut pandang dari sisi pelanggan sebagai acuan, pemasok harus memberikan tingkat kepuasan yang tinggi, tidak hanya dalam elemen-elemen dasar dari transaksi bisnis, tetapi juga dalam unsur-unsur global yang menggambarkan aktivitas transaksi.

Kepuasan dapat didefinisikan sebagai derajat dimana transaksi bisnis memenuhi harapan kinerja bisnis (Wilson dalam Redondo dan Fierro, 2006). Pada saat pemasok dianggap mampu untuk memenuhi permintaan, harapan pelanggan akan muncul. Setelah produk diterima dan memeriksa semua kondisi transaksi, pelanggan akan mengevaluasi pemasok sehubungan dengan harapan mereka.

Oleh karena itu, kepuasan menjadi konsep penting yang meliputi atribut kinerja produk-spesifik dan non-produk. Jika evaluasi secara keseluruhan positif, maka kepuasan akan muncul, dan hubungan perusahaan-pemasok dapat berkembang. Dalam konteks ini, jika

kedua perusahaan tertarik untuk memperluas kontrak jangka panjang mereka, maka hubungan integratif dapat dibentuk dan dikembangkan. Kerjasama, komunikasi, dan kepercayaan berkembang dan mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan bersama-sama dengan komitmen dapat menjelaskan orientasi pada hubungan kolaborasi dalam manajemen rantai pasok. Menurut Hung dalam Botha and Waldt (2010), kepuasan sering kali diadopsi sebagai konsep yang mencerminkan *outcome*, yang mana kepuasan dalam relasi menggambarkan tercapainya harapan kemitraan dalam manajemen rantai pasok

f. Hubungan Orientasi Rantai Pasok, Aktivitas berbagi informasi dan Kepuasan Interelasi dalam Manajemen Rantai Pasok

Simplifikasi keterkaitan antara orientasi rantai pasok, aktivitas berbagi informasi dan kepuasan interelasi dalam manajemen rantai pasok dapat digambarkan kedalam hubungan sebab akibat. Orientasi yang diartikan sebagai seperangkat keyakinan untuk mencapai efisiensi operasional dan keunggulan melalui hubungan integratif dan koordinatif dalam rantai pasok merupakan sebab yang mengakibatkan

terjadinya aktivitas berbagi informasi, serta memunculkan harapan atas tercapainya efisiensi operasional yang tercermin dalam kepuasan interelasi dalam manajemen rantai pasok. Adapun hubungan masing-masing konsep serta landasan konseptual dan empiris diuraikan dalam sub bab berikut :

a. Hubungan antara Orientasi Rantai Pasok dengan Kepuasan Interelasi dalam Manajemen Rantai Pasok

Menurut Siguaw *et al.*, dalam Min *et al.* (2007) bahwa kepercayaan dan komitmen (bagian dari orientasi rantai pasok) perusahaan dalam *partnership* menghantarkan perusahaan mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

Filosofi atau budaya organisasi dan teknik manajemen setiap perusahaan dalam menyukseskan manajemen rantai pasok haruslah sesuai (Cooper *et al.*; Langley and Rinehart dalam Mentzer 2001). Kesesuaian filosofi dan budaya merupakan bagian dari orientasi rantai pasok, diartikan sebagai kesesuaian tujuan dan sasaran antar perusahaan, sehingga dapat menciptakan efektifitas dalam relasi (seperti dalam hal produksi, pemasaran dan lainnya) (Bucklin and

Sengupta dalam Mentzer *et al.*, 2001).

Huang dalam Botha and Waldt (2010), menyatakan kepercayaan, komitmen, kepuasan interelasi dan kontrol yang sama pada penentuan keputusan merupakan indikator yang esensial dan bertalian erat dengan hubungan antar organisasi yang strategis. Kepuasan ditentukan oleh afeksi dan emosi yang merupakan konseptualisasi respon dari harapan yang terpenuhi. Oleh karenanya, jika sebuah perusahaan memiliki orientasi rantai pasok yang jelas, maka harapan akan tercapainya kinerja operasional melalui kolaborasi dalam rantai pasoknya akan semakin tinggi, sehingga kepuasan interelasi dalam manajemen rantai pasok akan terpengaruh secara positif. Oleh karenanya, kajian ini memunculkan sebuah proposisi yang mencerminkan arah hubungan yang positif sebagai berikut:

Proposisi 1 : Orientasi rantai pasok berpengaruh secara positif terhadap kepuasan interelasi dalam manajemen rantai pasok.

b. Hubungan antara Aktivitas Berbagi Informasi dengan Kepuasan Interelasi dalam Manajemen Rantai Pasok

Pada dasarnya aktivitas berbagi informasi merupakan bentuk dari proses komunikasi antar perusahaan dalam manajemen rantai pasok. Komunikasi merupakan salah satu faktor kunci dalam pemecahan masalah dan resolusi atas konflik yang mungkin terjadi dalam hubungan antar perusahaan. Selain itu, berbagi informasi akan meningkatkan kinerja perusahaan dan menciptakan keunggulan kompetitif, yang mana dapat membantu memelihara efektifitas relasi, dan menciptakan kepuasan interelasi dalam manajemen rantai pasok. (Stuart dan McCutcheon; Rao *et al.* dalam Fierro dan Redondo 2010).

Intensitas komunikasi antar perusahaan dalam manajemen rantai pasok, akan menciptakan harapan dan persepsi yang nyata mengenai perusahaan mitra dalam rantai pasoknya, sehingga dapat mempererat hubungan kerjasama diantara keduanya (Hogan; Lemon *et al.*; dalam Fierro dan Redondo 2010).

Komunikasi yang efektif dan efisien akan menciptakan *mutual knowledge* (Wilson; Jap dan Ganesandaram Fierro dan Redondo 2010). Oleh karenanya pertukaran informasi baik secara formal maupun tidak formal merupakan dasar dalam terbentuknya relasi antar perusahaan dalam manajemen rantai pasok (Anderson *et al.*; Kalafatis; dalam Fierro dan Redondo 2010). Komunikasi adalah hal terpenting dalam memperoleh kepuasan interelasi manajemen rantai pasok (Parson; Claycomb dan Frankwick; Rao *et al.* dalam Fierro dan Redondo 2010). Konsepsi berbagi informasi yang tinggi akan dapat meningkatkan kepuasan interelasi, sehingga memunculkan proposisi yang menentukan arah hubungan yang positif sebagai berikut:

Proposisi 2 : Aktivitas berbagi informasi mempengaruhi secara positif kepuasan interelasi dalam manajemen rantai pasok

c. Hubungan Orientasi Rantai Pasok dengan Aktivitas Berbagi Informasi dalam Manajemen Rantai Pasok

Elemen kunci dalam manajemen rantai pasok adalah usaha

bersama (*collective effort*) untuk mengelola rantai pasok sebagai satu kesatuan (Cooper *et al.*, 1997). Dalam mengelola rantai pasok sebagai satu kesatuan yang utuh berbasiskan orientasi rantai pasok, maka diperlukan berbagi informasi yang saling menguntungkan (*mutually sharing information*) diantara anggota rantai pasok. Berbagi informasi sangat dibutuhkan dalam proses perencanaan, pengintegrasian dan memonitor seluruh aktivitas lainnya dalam manajemen rantai pasok. (*Global Logistics Research Team at Michigan State University* dalam Min *et al.*, 2007).

Orientasi rantai pasok akan menentukan intensitas relasi antar perusahaan, yang ditentukan oleh konsep kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*), norma dalam bekerjasama (*cooperative norm*) dan kompatibel/keserasian (*compatibility*), yang kesemuanya memunculkan aktivitas berbagi informasi dan kolaborasi dalam rantai pasok (Tajfel and Turner dalam Min *et al.*, 2007). Konsep menentukan keeratn hubungan antar perusahaan dalam rantai pasok yang

difasilitasi oleh aktivitas berbagi informasi, merupakan awal/prakondisi atas tercapainya tujuan bersama dalam manajemen rantai pasok.

Melalui aktivitas berbagi informasi, orientasi rantai pasok dikomunikasikan, sehingga membentuk aktivitas lainnya dalam manajemen rantai pasok. Hal ini memungkinkan para anggota dalam rantai pasok untuk saling berbagi nilai (*value sharing*), berbagi tujuan (*sharing goals*) dan membentuk keterikatan yang efektif serta saling menguntungkan (Gundlach dalam Min *et al.*, 2007). Sehingga, orientasi yang bersifat konseptual dan abstrak, dapat dikomunikasikan atau dideseminasikan kepada seluruh anggota rantai pasok dan menjadi pemahaman kolektif dan dapat mendorong terciptanya aktifitas kolaboratif yang lainnya. Kajian ini memunculkan proposisi yang mencerminkan arah hubungan yang positif sebagai berikut:

Proposisi 3 :Orientasi Rantai Pasok mempengaruhi secara positif aktivitas Berbagi Informasi.

d. Hubungan Orientasi Rantai Pasok dengan Kepuasan Interelasi yang dimediasi oleh Aktivitas Berbagi Informasi

Aktivitas kerjasama antar perusahaan dalam rantai pasokan berpengaruh positif terhadap pemasaran dan kinerja logistik (Cannon *et al.*, 2000). Disisi lain kerjasama/koordinasi antar perusahaan dalam rantai pasokan memediasi pengaruh dari orientasi rantai pasok terhadap kinerja perusahaan, yang mana *trust* meningkatkan koordinasi antar perusahaan yang dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan (Jap dalam Min *et al.*, 2007). Sedangkan kunci sukses dari koordinasi adalah berbagi informasi, hal ini diungkapkan oleh Lee (2000).

Menurut Patterson *et al.* (2004) manajemen rantai pasok merupakan *critical success factor* bagi perusahaan secara individual, sedangkan manajemen rantai pasokan yang sukses membutuhkan integrasi yang signifikan diantara anggota dalam rantai pasokannya. Integrasi dapat berjalan dengan saluran informasi yang berbasis *just-in time* (Vokurka and Lummus, 2000). Artinya berbagi informasi

mutlak diperlukan dalam proses koordinasi dan integrasi.

Penerapan sistem informasi guna mendukung kinerja rantai pasokan terbukti dapat menurunkan biaya operasi, tingkat inventori yang rendah, dan meningkatkan *cash flow*, serta meningkatkan *cross-functional coordination* (Mabert *et al.*; Rajagopal dalam Green *et al.*, 2007). Vokurka dan Lummus (2000) mengemukakan bahwa dengan sistem informasi yang faktual maka perusahaan dapat mengelola inventori lebih baik, berkoordinasi dan melakukan kolaborasi secara *cross-functional*, serta melakukan penyesuaian dengan cepat terhadap perubahan permintaan konsumen secara lebih akurat dan cepat yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan baik secara logistik maupun dalam memperbaiki kepuasan terhadap konsumen. Secara spesifik Ghosh and Fedorowich (2008) menyebutkan bahwa koordinasi melalui berbagi informasi dapat meningkatkan kinerja rantai pasok.

Botha dan Waldt (2010) menyebutkan bahwa *trust*, komitmen, dan kepuasan interelasi serta kesamaan dalam kontrol

merupakan indikator yang esensial dan bertalian erat dengan hubungan organisasional dalam rantai pasok. Harapan akan tercapainya kinerja organisasi menentukan intensitas integrasi dan koordinasi yang dicerminkan pada intensitas berbagi informasi, dan harapan yang tercapai merupakan identifikasi afektif akan kepuasan terhadap hubungan dalam manajemen rantai pasok. Hubungan antara orientasi rantai pasok dengan kepuasan interelasi dapat dimediasi oleh aktivitas berbagi informasi, konsepsi ini memunculkan proposisi yang dapat menunjukkan arah hubungan yang positif sebagai berikut:

Proposisi 4 : Aktivitas Berbagi Informasi memediasi pengaruh antara Orientasi Rantai Pasok terhadap kepuasan interelasi secara positif.

METODE PENGUJIAN

1. Definisi Operasional

a. Orientasi Rantai Pasok

Orientasi rantai pasok dioperasionalisasi sebagai pemahaman sebuah organisasi pada tingkat manajerialnya mengenai implikasi sistemis, strategis dari

kegiatan taktis yang terlibat dalam mengelola berbagai aliran/ arus dalam rantai pasok (Mentzer et al, 2001; Min dan Mentzer, 2004; Min et al, 2007), yang kemudian diukur melalui 6 komponen utama, yaitu terdiri dari:

- Kredibilitas (*credibility*)
- Tidak menguntungkan diri sendiri (*benevolence*)
- Komitmen (*commitment*)
- Norma bersama (*cooperative norm*)
- Kesuaian organisasional (*org. compatibility*)
- Dukungan pimpinan (*top mang. support*)

b. Aktivitas Berbagi Informasi

Aktivitas berbagi informasi merupakan aktivitas yang didorong oleh pemahaman arti penting kerjasama antar entitas dalam rantai pasok agar tercipta keserasian dalam aktivitas lainnya. sehingga aktivitas berbagi informasi dioperasionalisasi sebagai “*aktivitas diseminasi pemahaman yang sama diantara anggota/mitra kerja*” (Simatupang et al., 2002). Atau “*aktivitas berbagi informasi merupakan sebuah kegiatan yang mendistribusikan informasi yang bermanfaat/berguna antar beberapa entitas (orang, sistem, atau unit organisasi) di*

lingkungan terbuka”(Sun dan Yen, 2005). Yang dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain:

- Kecepatan
- Ketepatan
- Keterbukaan
- Responsibilitas
- Distorsi informasi yang minim
- Kompatibilitas sistem informasi

c. Kepuasan Interelasi

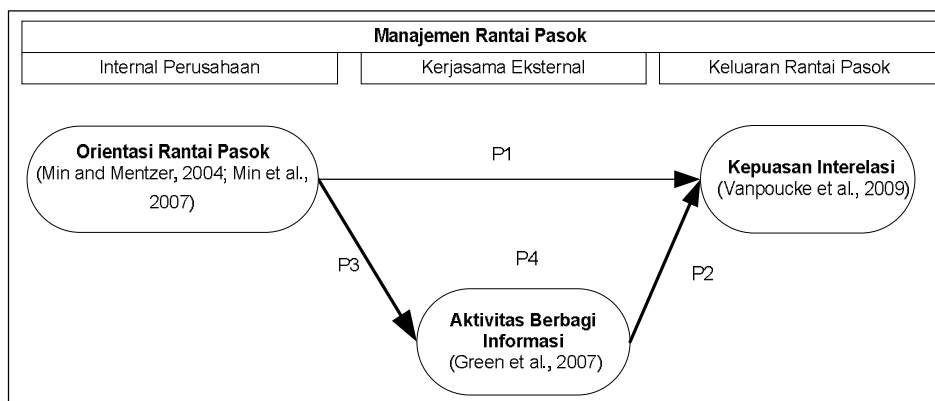
Kerjasama antar perusahaan dalam rantai pasok, dimulai dari harapan untuk mencapai kinerja yang lebih baik serta untuk mencapai keunggulan dipasar untuk memenangkan persaingan, tercapainya harapan merupakan bentuk dasar dari konsep kepuasan. Sehingga operasionalisasi kepuasan interelasi dalam manajemen rantai pasok didasari oleh gagasan mengenai seberapa baik sebuah hubungan kerjasama antar mitra kerja

dalam rantai pasok untuk mewujudkan kinerja yang diharapkan. (Anderson dan Narus, 1990; Mohr dan Spekman, 1994). Kepuasan interelasi dalam rantai pasok dapat diukur melalui beberapa indikator antara lain:

- Pemecahan masalah bersama,
- Flexibilitas kerjasama dalam rantai pasok
- Kolaborasi saling membantu dalam menghadapi kendala,
- Pemenuhan kesepakatan yang telah dibuat.

d. Model Pengujian

Model pengujian dibentuk dari empat proposisi yang diusulkan, kemudian dapat diuji dalam model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Pengujian

Pengujian dilakukan dengan cara mencari koefisien determinasi dari masing-masing jalur dalam model penelitian. Koefisien determinasi merupakan ukuran perubahan sebuah konstruksi terhadap konstruksi lainnya. Koefisien determinasi digunakan sebagai alat pengukur kelayakan sebuah model prediksi, hal ini digunakan mengingat model yang dibentuk dalam penelitian ini bertujuan membuktikan hubungan atau pengaruh antar konsep yang belum banyak diteliti sebelumnya (Jogiyanto dan Abdillah, 2009).

Uji yang pertama kali dilakukan adalah mencari pengaruh orientasi rantai pasok dan aktivitas berbagi informasi terhadap kepuasan interelasi, dan menguji pengaruh orientasi rantai pasok terhadap aktivitas berbagi informasi. Pengujian selanjutnya adalah menentukan koefisien determinasi dari model struktural, sehingga dapat dibuktikan dampak mediasi dari aktivitas berbagi informasi terhadap hubungan antara orientasi rantai pasok terhadap kepuasan interelasi yaitu dengan cara membandingkan koefisien regresi dari model hubungan langsung dan tidak langsung dari ketiga konsep diatas,

apabila semua hipotesis dinyatakan signifikan, maka dapat dikatakan bahwa konsep aktivitas berbagi informasi memiliki dampak moderasi dibanding memediasi hubungan antara orientasi rantai pasok dengan kepuasan interelasi (Baron and Kenny, 1986; MacKinnon dalam Rajaguru, 2009).

e. Metode Analisis Data

Teknik pengujian dapat menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis varian dengan menggunakan *partial least square* (PLS), karena SEM merupakan pendekatan yang lebih komprehensif dan fleksibel pada desain penelitian dan analisa data. Menurut Hair *et al.*, (2010) SEM merupakan teknik multivariate yang mengkombinasikan aspek regresi berganda dan analisis faktor untuk mengestimasi serangkaian hubungan ketergantungan secara simultan. SEM dapat berbasis pada varian atau kovarian, yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM yang berbasis varian.

SEM berbasis varian merupakan teknik analisis yang menggunakan varian dalam proses iterasi atau blok varian antar indikator atau parameter yang dietimasi dalam satu konsep laten tanpa mengkorelasikannya

dengan indikator-indikator yang ada di konsep laten lainnya dalam model penelitian. Konsekuensi dari proses iterasi berbasis varian ini adalah pengabaian efek multikoleniaritas antar indikator dan konsep laten. Alasan utama mengapa teknik analisis ini dilakukan adalah karena proposisi dalam pengujian ditujukan untuk memprediksi pengaruh kausalitas antar konsep laten yang masih belum banyak terbukti secara empiris atau dengan keterdukungan teori yang masih lemah (Jogiyanto dan Abdillah, 2009).

Daftar Pustaka

- Baron, R.M., Kenny, D.A., (1986), *“The mediator-moderator konsep distinction in social psychological research”*, Administrative Science Quarterly, Vol. 36 No. 1, 1 - 10
- Botha, E. and Waldt, DLR van der., (2010) *“Relationship antecedents that impact on outcomes of strategic stakeholder alliances”*, African Journal of Business Management Vol. 4 No.8, pp. 1629-1638
- Cannon, J. P., R.S. Achrol & G.T. Gundlach, (2000), *“Contract, Norm, and Plural Form Governance”*, Journal of the Academy of Marketing Science, 28, 180-192
- Chan, Joseph O., 2007, *“Real-Time Value Chain Management”*, Communications of the IIMA, Volume 7 Issue 3
- Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert, and Janus D. Pagh, (1997), *“Supply Chain Management: More than a New Name for Logistic”*, The International Journal of Logistics Management, Vol. 8 No. 1, 1-14
- Delfmann, W., Albers, S., (2001), *“Supply Chain Management in Global Context”*, Working Paper No.102, Universitat zu Koln, diakses dari <http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/planung/download>, pada tanggal 27 Oktober 2010
- Esper, Terry L., Defee, C.Clifford, Mentzer, John T., (2010), *“A Framework of Supply Chain Orientation”*, The International Journal of Logistics Management, Vol.21 No.2 pp.161-179
- Fassoula, Evangelia D., (2008), *“Transforming the Supply Chain”*, Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 17 No. 5 pp. 848-860.
- Fierro, Jesu’s J.Cambra and Redondo, Yolanda Polo., (2008), *“Creating satisfaction in the demand-supply chain: the buyers’ perspective”* Supply Chain Management: An International Journal, Vol.13 No.3, pp.211–224
- Forrester, Jay W. (1958), *“Industrial Dynamics: A Major Breakthrough for Decision Makers”*, Harvard Business Review, July-August, pp. 37-46
- Ghosh, Anupam, and Fedorowicz, Jane, (2008), *“The role of trust in supply chain governance”*, Business Process Management Journal, Vol. 14 No. 4, pp.453-470
- Gunasekaran, A., C. Patel, McGaughey, R.E., (2004), *“A framework for supply chain performance measurement”*, International Journal Production Economics 87 pp. 333–347

- Green, K.W. Jr., Whitten, D., and Inman, R. A., (2007), *“The impact of timely information on organizational performance in a supply chain”*, Production Planning & Control, Vol. 18, No. 4, June, 274–282
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, D.L., and Black, W.C., (2010), *“Multivariate Data Analysis”*, Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ
- Hunt and Morgan, (1995), *“The Competitive Advantages Theory of Competition”*, Journal of Marketing, 59, pp. 1-15
- Jogiyanto, H.M dan Abdillah, W. (2009), *“Konsep dan Aplikasi PLS untuk penelitian empiris”*, BPFE UGM, Jogjakarta, Cetakan Pertama.
- Khan, Kenneth B., Mentzer, John T., (1996) *“Logistics and interdepartmental integration”*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 26 No. 8, pp. 6-14.
- La Londe, Bernard J., and James M. Masters, (1994), *“Emerging Logistics Strategies: Blueprints for the Next Century”*, The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.24 No.7 pp.36-47
- Lambert, D. M. and M. C. Cooper, (2000), *Issues in Supply Chain Management*, Industrial Marketing Management, Vol. 29 No. 1, pp. 65-83.
- Lee, H. L., (2000). *“Creating Value through Supply Chain Integration”*, Supply Chain Management Review Vol 4 No 4 pp 30-36.
- Lee, H. L. and S. Whang, (2000), *“Information Sharing in a Supply Chain”*, International Journal of Technology Management, Vol. 20 No. 3/4 pp. 373-387.
- Lee, H. L., Padmanabhan, V., Whang, S. (1997). *“The Bullwhip Effect in Supply Chains”*, Sloan Management review, spring, 1997 38/3, pp.93-102.
- Lewis, I., and A. Talalayevsky, (1997), *“Logistic and Information Technology: A Coordination Perspective”*, Journal of Business Logistics, Vol. 18 No.1 pp.141-157.
- Lin, C., Chow, W.S., Madu., C.N., Kuei, C., Yu, P.P., (2005), *“A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance”*, International J. Production Economics 96, 355–365
- Lumms, R.R., Vokurka, R.J. and Alber, K.L., (1998), *“Strategic Supply Chain Planning”*, Production and Inventory Management Journal, Vol.39 No.3, pp.48 – 58
- Malone, T.W. and Crowston, K. (1994), *“The interdisciplinary study of coordination”*, Computing Surveys, Vol. 26 No. 1, pp. 87-119.
- Min, Soonhong, Mentzer, J.T., Ladd, R. T., (2007), *“A market orientation in supply chain management”*, Journal of the Academic Marketing Science. 35 pp.507–522
- Mentzer, John T., DeWitt, W., Keebler, James S., (2001), *“Defining Supply Chain Management”*, Journal of Business Logistics, Vol.22 No. 2 pp. 1-25
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K., (1995), *“Performance measurement system design: a literature review and research agenda”*, International Journal of

- Operations and Production Management, Vol.15 No.4, pp. 80–116
- Patterson, K.A., Grimm, C.M., and Corsi, T.M., (2004), “*Diffusion of supply chain technologies*”, Transformation Journal, Vol.43 No.3, pp. 5-23
- Porter, M.E., (1980), “*Competitive Startegy: Technic for analyzing Industry and Copetitors*”, New York, Free Press.
- Porter, M.E., (1996), “*What is Strategy?*”, Harvard Business Review, Nov-Dec, pp.61-78
- Rajaguru, R., Matanda, M.J., (2009), “*Influence of Inter-Organization on Business Performance: The Mediating Role of Organizational-Level Supply Chain Functions*”, Journal Of Enterprise Information Management, vol. 22 No. 4, 456-367
- Sandberg, Erik, (2007), “*The Role of Top Management in Supply Chain Management Practices*”, Linköping University, Department of Management and Engineering, Sweden, Dissertations, No. 1148
- Redondo, Yolanda Polo., and Fierro, Jesús J. Cambra., (2006) “*Moderating Effect of Relationship Life Cycle in Long-Term Orientation of Firm-Supplier Relationships: An Empirical Study in the Spanish Context*”, Journal of Global Marketing, Vol. 19 (3/4)
- Simatupang, T.M., Wright, A.C .and Sridharan, R. (2002), *The knowledge of coordination for supply chain integration*, Business Process Management Journal, Vol.8 No.3, pp.289-308.
- Shidharan., R dan Simatupang, T.M., (2009), “*Managerial views of supply chain Collaboration*”, Gadjah Mada International Journal of business, May-August 2009 Vol 11-No.2, pp253-273)
- Vanpoucke, E., Leuven, V., Boyer, Kenneth K., Vereecke, Ann., (2009), “*Supply chain information flow strategies: an empirical taxonomy*”, International Journal of Operations & Production Management Vol. 29 No. 12, pp. 1213-1241
- Vokurka, R.J. and Lummus, R.R., (2000), “*The Role of Just-in Time in Supply Chain Management*”, International Journal Logistic Management, 11 (1), 89-98
- Wagner, Stephan M., Eggert, Andreas., Lindemann, Eckhard., (2010) “*Creating and appropriating value in collaborative relationships*”, Journal of Business Research No.63, pp.840–848