

PENGUJIAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *TRUST* DAN KOMITMEN DALAM HUBUNGAN ANTARA PEMASOK DAN PERUSAHAAN: Studi Empiris pada Industri Garmen di Indonesia

B u j a n g

Abstract

This study examine of importance factors that can be used to increase trust and commitment in collaborative relationship between suppliers with enterprise. Those factors are adaptation ability between supplier with enterprise (adaptation), generator a bond relation (bonds), costs that appeared if the bond relation has finish (termination costs), relation values, culture, and ethics (share value), formal and informal communication (communication), opportunistic behavior, satisfaction level that appeared in mutualism relation and cooperative. The data used in this study derived from 77 purchasing managers on garment industry in Indonesia, in which collaborative relationship on this industry is determinant to increasing product quality, indeed, become important factor to success in future. Linier regression analysis has used to test hypothesis this study. The conclusion of this study revealed that the industry try to increase trust and commitment in relation its supplier shall underline by good communi-cation, on time, relevant, and obey to ethics, culture, and values (share value) of the relation. Beside that, both sides shall adaptive to adjust their desire and need, and make mutualism cooperative.

Keywords: *relationship, trust, commitment, supplier, enterprise*

LATAR BELAKANG

P erkembangan dunia bisnis era tahun 1990-an telah mengawali adanya suatu paradigma tentang konsep hubungan yang menekankan pada suatu hubungan dua pihak dengan menggunakan perjanjian atau kontrak (*relational contracting*) (MacNeil, 1980), hubungan pemasaran (Dwyer *et al.*, 1987), konsep *partnership*, hubungan secara kolaboratif melalui aliansi strategik (Zineldin, 1998) dan *supply chain* yang lebih kompetitif. Lebih jauh beberapa riset

secara empirik memperlihatkan adanya kesuksesan dalam hubungan kolaboratif dalam jangka panjang dapat memberikan kesuksesan dalam penerapan *supply chain management* (Lorange dan Roos, 1991; Burt dan Doyle, 1993).

Arus globalisasi dan internasionalisasi yang semakin cepat, terjadinya deregulasi, keterbatasan secara finansial maupun teknis, perkembangan teknologi yang cepat, situasi ekonomi yang tidak dapat diprediksi merupakan faktor yang mendorong munculnya suatu konsep hubungan kolaboratif jangka panjang

antara pemasok dan perusahaan. Selain itu meningkatnya kompetisi global turut pula mendorong meningkatnya hubungan kolaboratif dan tingginya tingkat persaingan tersebut telah memicu banyak perusahaan untuk memfokuskan aktivitasnya hanya pada salah satu bisnis utamanya saja dan melakukan *outsourcing* pada beberapa subproses.

Hal ini membuat perusahaan akan semakin sadar tentang pentingnya melakukan suatu hubungan kolaboratif jangka panjang antara pemasok dan perusahaan. Hubungan kolaboratif dengan konsumen sebagai salah satu interaksi utama yang sering menjadi perselisihan dalam konsep tradisional yang mana melakukan hubungan secara *adversial* (Guinipero dan Brand, 1996). Akan tetapi konsep hubungan kolaboratif jangka panjang dapat diterima oleh kedua belah pihak, baik pemasok maupun konsumen.

Perkembangan teknologi yang semakin cepat akan memungkinkan terjadinya *sharing* dalam teknologi yang digunakan antara pihak satu dengan pihak lainnya. Hubungan yang dilakukan secara kolaboratif akan memungkinkan pihak yang lain terlibat secara penuh dalam proses desain suatu produk sehingga resiko bisnis bisa ditanggung bersama-sama. Adanya *sharing informasi* akan mengurangi adanya kemacetan produksi. Hubungan yang stabil juga akan mendorong adanya biaya pengiriman yang tetap.

Implementasi dari hubungan kolaboratif jangka panjang dapat dilihat sebagai salah satu *partnership* yang didasarkan pada *win-win relationship* atau kerjasama yang saling menguntungkan (Casti, 1995). Hubungan kolaboratif dapat diwujudkan melalui proses adaptasi baik dalam proses maupun produknya, meningkatkan kesesuaian satu sama lain,

sharing information, dan mengurangi sumber-sumber ketidakpastian.

Adaptasi merupakan aspek penting dalam perubahan antar perusahaan, karena sebagian besar hubungan bisnis didasarkan pada kecocokan antara operasi-operasi yang dilakukan oleh dua perusahaan (Hallen *et al.*, 1991). Begitu juga dengan ketidakpastian lingkungan, Noordewier *et al.*, (1990) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai perubahan yang tidak dapat diantisipasi dalam perubahan yang terjadi disekitarnya.

Sharing information berfungsi sebagai suatu cara untuk memperlihatkan adanya *trust* sehingga dapat meningkatkan komitmen yang dipengaruhi oleh kesepakatan sebelumnya dari kedua belah pihak (Garbarino dan Johnson, 1999). Biasanya informasi semacam ini terdiri dari spesifikasi produk, harga, jadwal pengiriman, ramalan dalam jangka panjang, dan desain produk dimasa akan datang, serta jadwal rencana produksi (Palay, 1984 dikutip oleh Noordewier *et al.*, 1990). Cachon dan Fisher (2000) yang melakukan penelitian tentang hubungan perusahaan dengan pemasoknya dengan menggunakan informasi bersama, penelitian tersebut menemukan bahwa penggunaan informasi bersama dapat menghemat *cost supply chain* sebanyak 2,2% lebih rendah dibandingkan dengan yang tidak menggunakan informasi bersama (tradisional).

Beberapa keuntungan utama dari hubungan kolaboratif jangka panjang antara lain: pemasok yang sama dalam jangka panjang, akan lebih mengerti tentang keinginan konsumen; perencanaan yang dirumuskan bersama dan saling tukar informasi bisnis akan mendorong adanya kesesuaian pada

perencanaan selanjutnya; strategi yang direncanakan bersama akan menghasilkan kekuatan yang dapat dijadikan *competitive advantage* dalam jangka panjang (Ellram, 1991; Zineldin, 1998). Keuntungan-keuntungan tersebut akan mendorong pemasok dan perusahaan untuk menolak keuntungan sesaat dan menggunakan hubungan kolaboratif jangka panjang untuk memelihara kerjasama satu sama lain.

Beberapa studi memperlihatkan bahwa hubungan kolaboratif yang sukses dikarakteristikan dengan tingginya *trust* (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan dan Hunt, 1994; Ellram, 1995). Lebih lanjut Morgan dan Hunt mengatakan bahwa keputusan dari beberapa faktor hubungan tersebut akan menimbulkan *partnership* yang tidak efisien. Disamping itu penelitian lain yang berfokus pada hasil dari hubungan kolaboratif seperti Lieberman *et al.*, (1999) menunjukkan bahwa hubungan dengan pemasok dapat menurunkan inventori pada perusahaan, hubungan ini dilakukan dengan mempertahankan komunikasi yang sering dengan pemasok. Baurland *et al.*, (1996), Chen (1998), Gavirneni *et al.*, (1999), Aviv & Federgruen (1998) dan Lee *et al.*, (2000) yang dikutip oleh (Cachon & Fisher 2000) mengemukakan hubungan antara pemasok dengan manufaktur yang menggunakan informasi bersama dapat meningkatkan kualitas pesanan. Adapun Dyer *et al.*, (1998) meneliti tentang hubungan perusahaan dengan pemasok pada perusahaan otomotif Jepang, Amerika Serikat, dan Korea. Hasil penelitiannya menunjukkan dapat meningkatkan efisiensi biaya dan kualitas tentang bahan baku.

Hubungan kolaboratif jangka panjang tidak hanya pada sistem ekonomi dan secara teknis saja, tetapi

juga sistem perilakunya atau *behavioral* (Stem dan Reve, 1980). Perilaku memfokuskan pada perspektif sosiopolitik yang meliputi ketergantungan, kerjasama dan konflik antara perusahaan (Skinner *et al.* 1992). Penelitian tentang interorganisasional pada masa yang lalu telah memasukkan kerjasama (*cooperation*) dalam model konseptual dan terungkap bahwa kerjasama merupakan komponen penting dalam membentuk *trust* antar perusahaan (Frazier dan Rody, 1991). Hubungan kolaboratif dalam bisnis akan meningkat sejajar dengan meningkatnya *trust* dan komitmen antara partner.

Zineldin dan Jonsson (2000) menyatakan bahwa *trust* dan komitmen merupakan hasil dari kesuksesan hubungan dalam aktivitas-aktivitas dan mekanisme yang saling terkait. Mekanisme yang saling terkait itu meliputi komunikasi, nilai-nilai, budaya, dan etika dalam hubungan tersebut (*shared value*), kemampuan beradaptasi, kerjasama yang kooperatif dan kepuasan, tindakan yang positif dan netral (tidak oportunistik), saling keterikatan (*Bonds*), dan biaya yang ditimbulkan jika hubungan kerjasama terhenti (*Relationship termination cost*). Tindakan dan mekanisme tersebut merupakan salah satu kunci untuk mengembangkan, mempertahankan dan meningkatkan kepuasan hubungan kolaboratif.

Berdasarkan uraian di atas dan melihat penelitian terdahulu maka dipandang penting untuk diadakan penelitian tentang bagaimana membangun sebuah hubungan kolaboratif jangka panjang antara pemasok dan perusahaan yang dapat memberikan nilai dan menghasilkan suatu kemitraan (*partnership*). Sebab seperti dijelaskan oleh Corbett *et al.*,

(1999) bahwa suatu kemitraan memiliki beberapa manfaat utama yaitu: dapat meningkatkan pangsa pasar (*market share*), penurunan inventori, jasa pelayanan yang lebih baik, kualitas yang lebih baik, dan siklus pengembangan produk. Alasan inilah yang melatar belakangi peneliti untuk melakukan suatu studi yang mencoba untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi *trust* dan komitmen yang merupakan hasil dari sebuah hubungan kolaboratif jangka panjang pada industri garmen di Indonesia. Selain itu, pengambilan topik ini untuk dijadikan kajian penelitian didasarkan pula pada alasan bahwa industri garmen merupakan suatu industri penghasil pakaian jadi yang mempunyai *life cycle product* sangat pendek, karena harus mengikuti *trend* dan mode yang selalu berubah.

TINJAUAN LITERATUR

Konsep Hubungan Antara Pemasok dan Perusahaan

Hubungan antara beberapa perusahaan merupakan hubungan yang kompleks sebagaimana hubungan antar manusia (Thomson *et al.*, 1983), karena itu sebagian perusahaan tidak berkomitmen untuk melakukan kerjasama dalam jangka panjang dan hanya mencoba untuk memperoleh keuntungan sesaat seperti juga manusia. Misalnya, pemasok mungkin akan meningkatkan harga ketika produk yang tersedia sedikit jumlahnya, akan tetapi pada saat lain mungkin beberapa pihak antara pemasok dan perusahaan melakukan hubungan jangka panjang untuk memperoleh keuntungan satu sama lain. Hal ini dilakukan berdasarkan pertimbangan *trust* antara kedua belah pihak (perusahaan) yang melakukan kerjasama untuk kepentingan pada masa yang akan datang.

Tingkatan *trust* dalam hubungan kerjasama ini bisa sangat luas. Suatu saat beberapa pihak yang terlibat dalam kerjasama ini, mungkin akan terbuka dalam melakukan kontrak perjanjian, namun pada situasi yang lain mungkin tidak, karena hal ini berkaitan dengan tujuan individual, ketertarikan individu untuk melakukan kerjasama dan kecerahan dari hubungan itu sendiri. (Ford *et al.*, 1998)

Tidak diragukan lagi bahwa kesuksesan hubungan kerjasama antar *partner* dapat menghasilkan keuntungan seperti ekspektasi masing-masing pihak (Lweicki dan Bunker, 1995)., karena itu pemasok harus dikelola dalam bentuk yang berbeda; Selain melalui kepemilikan (*ownership*) dan integrasi vertikal, juga melalui kekuasaan (*power*). Hal ini terutama didasarkan karena adanya suatu kecenderungan untuk mengembangkan suatu jaringan (*network*) dalam hubungan yang kolaboratif antara pemasok dan perusahaan yang telah berlangsung hampir selama satu dasa warsa terakhir. Kecenderungan seperti ini akan mendorong dan memotivasi rekan bisnis lain untuk mengembangkan kerjasama, adaptasi yang lebih baik antar kedua belah pihak, dan informasi yang saling menguntungkan antar kedua belah pihak yang terlibat dalam hubungan kolaboratif tersebut. Ini berarti bahwa peran yang ada dalam hubungan kolaboratif tersebut telah berubah seperti yang dikemukakan oleh Ford *et al.* (1998). Lebih lanjut ditegaskan Perrin dan Valla (1982) bahwa kerjasama yang erat dan proses komunikasi yang baik adalah penting karena hal ini memberikan berbagai macam transaksi, gambaran produk dan kerjasama dalam bidang teknologi.

Pemasok harus memahami bahwa kesuksesan perusahaannya sangat tergantung pada perusahaan yang dipasoknya, dengan konsekuensi pemasok harus memberikan kerjasama yang memuaskan pada perusahaan konsumennya. Jika konsumen merasa keinginannya dan kebutuhan terpenuhi oleh pemasok, maka secara tidak langsung akan meningkatkan *trust* dan memungkinkan untuk mengembangkan kerjasama selanjutnya. Disamping itu pemasok juga dapat mengurangi biaya melalui inventori yang lebih baik. Pengurangan biaya ini dapat digunakan sebagai cara penawaran yang jitu yaitu dengan harga yang lebih rendah. Dengan begitu pemasok yang mempunyai hubungan dalam jangka panjang dapat meningkatkan *profitability* dibanding dengan perusahaan yang menggunakan pendekatan transaksional dalam melayani konsumen (Kalwani & Narayandas, 1995).

Sifat Dasar (Nature) dari *Trust*

Trust adalah kemauan dengan senang hati untuk saling berkerjasama dengan partner bisnisnya yang didasari oleh keyakinan antara kedua belah pihak yang terlibat. *Trust* berasal dari kemampuan untuk membentuk konsistensi kepercayaan (*reliability*), kemauan untuk melakukan sesuatu (*intentionality*), dan keahlian atau *expertise* (Moorman dan Altman dalam Garbarino dan Johnson, 1999). *Trust* merupakan suatu kondisi yang penting yang pada masa selanjutnya akan menghasilkan komitmen. *Trust* dan komitmen merupakan hasil dari hubungan kolaboratif antara dua perusahaan. Sebaliknya, *trust* dan komitmen akan mengembangkan hubungan kolaboratif antara beberapa pihak dan dalam beberapa situasi *trust*

dan komitmen saling mempengaruhi dan tidak dapat berdiri sendiri.

Beberapa pandangan tentang *trust* diungkapkan oleh Altman (1973), Cook dan Emerson (1978), mereka yakin bahwa beberapa pihak yang mempunyai *trust* terhadap salah satu perusahaan rekannya akan mempunyai integritas dan berkualitas tinggi (seperti konsisten, jujur, adil, bertanggung jawab, saling membantu dan beritikad baik). Berbeda dengan pandangan mereka, Anderson dan Norms (1990) melihat *trust* dari hasil *trust* itu sendiri, menurutnya hubungan kolaboratif terjalin karena adanya kepercayaan suatu perusahaan bahwa perusahaan lain yang diajak kerjasama akan melakukan tindakan yang menghasilkan *outcome* positif bagi perusahaan dan tidak menghasilkan *outcome* negatif.

Dalam hubungannya dengan proses pengembangan *trust* yang saling menguntungkan, Morgan dan Hunt (1994) mengatakan bahwa untuk menjadi kompetitor yang efektif dibutuhkan satu kerjasama yang saling mempercayai dalam beberapa *network*, karena itu hubungan kolaboratif yang berhubungan dengan proses pengembangan *trust* yang saling menguntungkan sangat dibutuhkan dalam suatu kompetisi. Dalam hubungan kolaboratif ini, *partner* dapat menciptakan keuntungan baru karena akan mengurangi biaya transaksi, tingkat ketidakpastian baik secara finansial maupun ketika menanggung resiko dalam pembelian. Salah satu keuntungan besar dalam kerjasama seperti ini adalah terjadinya pertukaran informasi secara cepat, sehingga dapat dijadikan sebagai *competitive advantage*.

Komitmen

Cook dan Emerson (1978) mendefinisikan komitmen sebagai pertukaran kepercayaan antar partner dalam hubungan kolaboratif yang terus-menerus dan usaha untuk selalu mempertahankannya, sehingga pihak yang berkomitmen percaya bahwa hubungan kolaboratif yang dilakukan merupakan tindakan yang bernilai yang harus dipertahankan. Definisi ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Morrman (1992), menurutnya komitmen dalam bekerja sama didefinisikan sebagai kemauan untuk selalu memelihara dan mempertahankan kerjasama yang menambah nilai.

Seperti halnya *trust*, komitmen bukan merupakan tindakan yang secara tidak langsung membuka semua rahasia yang ada dalam perusahaan diluar *network*-nya, tetapi ini merupakan implikasi dari kepercayaan bahwa *partner*-nya akan melakukan tindakan dengan integritas yang tinggi. Sebagaimana *trust*, komitmen dan perilaku yang komit tidak dapat diperoleh dalam sekejap, tetapi harus diperoleh melalui proses yang panjang. Karena itu pengembangan hubungan bisnis secara kolaboratif mungkin memerlukan waktu dalam jangka panjang dan berlangsung setahap demi setahap. Hal ini dimaksudkan guna mengurangi resiko dan ketidakpastian sehingga komitmen dan *trust* dapat meningkat. (Zineldin, 1997).

Trust dan komitmen antar dua perusahaan hanya dapat dibangun dan ditingkatkan dengan tindakan dan bukan janji-janji semata, seperti melalui tindakan komunikasi, pertalian yang erat (*bonds*), dan tingkat kerjasama yang berkualitas. Dijelaskan oleh Zineldin (1999), kombinasi dari beberapa elemen

ini disebut dengan manajemen kerja sama secara total (*total relationship management* =TRM). Berdasarkan semua uraian di atas dapat disimpulkan bahwa bahwa hubungan kolaboratif antar berbagai macam tindakan antara pemasok dan perusahaan adalah kunci utama untuk meningkatkan level komitmen yang lebih tinggi.

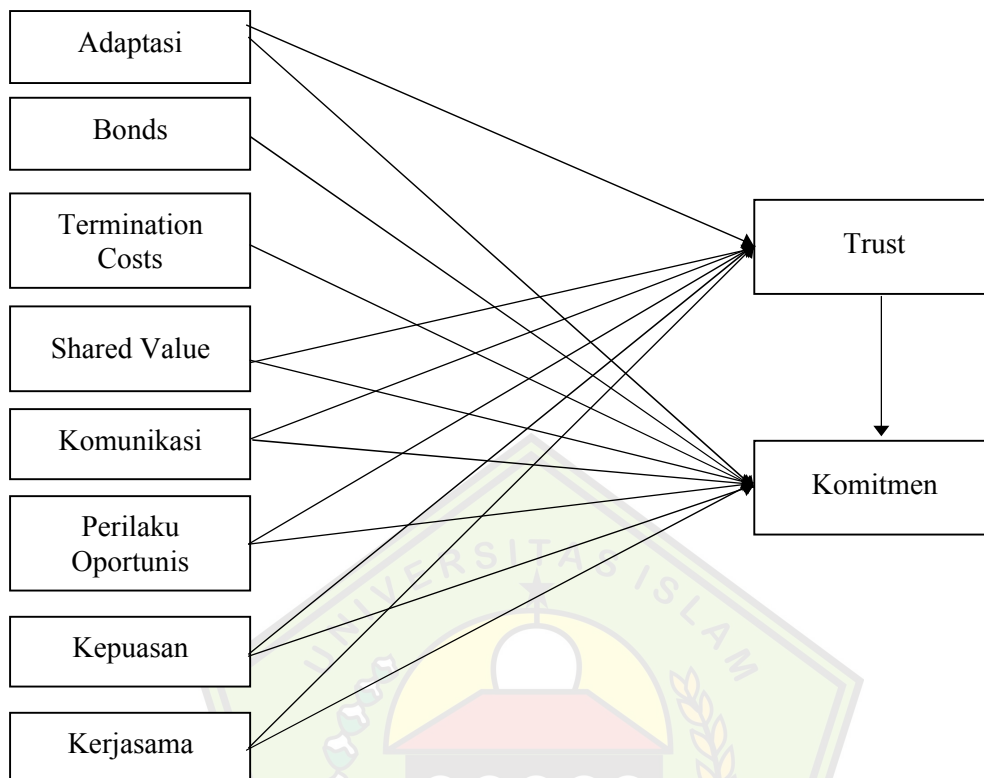
Faktor yang Mempengaruhi Komitmen dan Trust

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan *trust* dan komitmen yang didasarkan pada perubahan sosial (Deutsch, 1960 yang dikutip Zineldin dan Jonsson, 2000) marketing (Anderson dan Weitz, 1989) dan perilaku organisasi (Reichers, 1985), karena luasnya sifat pengembangan *trust* dan komitmen dalam penelitian ini penulis hanya membatasi dalam 8 (delapan) kriteria yang dapat di lihat dalam gambar 1 di halaman berikut:

1. Adaptasi

Adaptasi merupakan faktor penting dalam membangun hubungan kolaboratif (Axelsson, 1992), dan mempermudah munculnya jaringan hubungan kolaboratif yang sehat (Zineldin, 2000). Baik pemasok maupun perusahaan mungkin akan memodifikasi produk atau jasa dan prosedur administratif untuk menyesuaikan dengan yang lainnya. Hal tersebut digunakan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang muncul atau karena permintaan kedua belah pihak. Pemasok mungkin akan menyetujui untuk mengurangi waktu pengiriman atas permintaan dari konsumennya atau perusahaan mungkin akan mengubah produk desain untuk menyesuaikan dengan kesulitan yang dialami oleh

Gambar 1:
Faktor Yang Mempengaruhi *Trust* dan Komitmen



pemasok dalam proses produksi. Kemauan untuk beradaptasi juga akan memberikan bukti bahwa pemasok dapat dipercaya sehingga akan mempengaruhi *trust* dan komitmen dari perusahaan. Ford (1998), menyatakan bahwa adaptasi adalah suatu cara supaya perusahaan dapat diberi kepercayaan untuk merespon kebutuhan dan keinginan dari pihak partner bisnisnya, sehingga dapat dikatakan bahwa kemampuan beradaptasi menggambarkan komitmen perusahaan untuk mengembangkan hubungan kerjasama dan kepuasan konsumen.

2. Keterikatan atau Pertalian (Bonds)

Faktor ketiga yang mempengaruhi *trust* dan komitmen adalah keterikatan antara pemasok dan perusahaan atau *bonds*. *Bonds* berfungsi sebagai *switching barries* disamping kepuasan konsumen. *Bonds* merupakan refleksi dan penyebab komitmen dalam hubungan bisnis (Hakansson dan Snehota, 1995). *Bonds* muncul antara dua kelompok yang berinteraksi bersama dengan membuat perjanjian satu sama lain. Proses interaksi dalam hubungan ini dapat produktif jika kedua belah pihak terlibat untuk mengoreksi, belajar dan bertukar informasi satu sama lain.

Menurut Dwyer (1987) *Bonds* mempunyai beberapa tipe seperti tipe *bonds* dalam hubungan sosial, teknikal,

pengetahuan, perencanaan dan lain-lain. Dalam hubungannya dengan tipe-tipe tersebut *bond* memiliki dua pengaruh yang berbeda dalam hubungan kolaboratif. Salah satunya merupakan hasil dari *trust* dan komitmen yang dibangun dan diberikan kepada konsumen (Liljander dan Strandvik, 1995). Misalnya, *bonds* dalam teknikal dan keterikatan waktu, merupakan batasan-batasan yang diberikan pada konsumen. Kedua tipe *bond* ini dapat dilihat sebagai faktor kontekstual yang tidak dapat dipungkiri oleh konsumen tetapi dapat dikelola oleh perusahaan. sementara keterikatan sosial dan pengetahuan merupakan faktor yang sukar dikelola oleh perusahaan. Dengan begitu, dapat disimpulkan bahwa *bonds* akan mendorong komitmen dalam hubungan kerjasama.

3. Biaya Yang Timbul Jika Hubungan Kerjasama Terhenti (*Relationship Termination Costs*)

Membangun suatu hubungan yang baru secara tidak langsung merupakan investasi tenaga, waktu, dan uang yang diharapkan akan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Jika hubungan antara pemasok dan perusahaan itu penting dan terjalin dengan baik maka tidak akan terjadi perpindahan hubungan secara cepat ke pihak lain yang mungkin akan mengakibatkan adanya biaya yang harus dikeluarkan ketika menjalin hubungan baru tersebut. Dalam hal ini, pada umumnya pihak yang menghentikan kerjasama akan mencari hubungan kolaboratif alternatif yang mempunyai *switching costs* yang mendorong ketergantungan satu sama lain (Zineldin dan Jonsson 2000).

Termination cost dikonsepsikan sebagai semua hal yang akan hilang akibat dari berhentinya suatu hubungan

kolaboratif, biaya yang harus dikeluarkan akibat dari pindahnya suatu hubungan antara pemasok dan perusahaan dan biaya yang dikeluarkan jika hubungan kerjasama itu bubar. Biaya-biaya tersebut memperlihatkan bahwa jalinan hubungan kolaboratif itu penting sehingga menghasilkan komitmen dalam suatu hubungan (Morgan dan Hunt, 1994). Karena tingginya *termination cost* maka akan menghasilkan komitmen yang tinggi dalam menjalin hubungan kolaboratif, karena beberapa pihak akan lebih memilih komitmen dalam hubungan kolaboratif dari pada harus mengeluarkan *termination cost*.

4. Shared Value

Shared value merupakan nilai bersama (kultur) yang menciptakan norma-norma perilaku dan warna organisasi (Robinson dan Pearce, 1996). Berdasarkan pengertian ini, shared value dalam hubungan kolaboratif berarti nilai-nilai bersama yang dibentuk dan disepakati serta dijalani bersama sehingga menciptakan norma-norma perilaku dan warna hubungan kolaboratif. Holm et al., (1999) mengemukakan bahwa keadaan yang saling tergantung antara dua perusahaan secara tidak langsung akan membentuk suatu nilai bersama dalam melakukan hubungan kolaboratif. Selanjutnya Holm et al., menegaskan pula bahwa pengembangan hubungan mempunyai efek yang kuat dalam pembentukan nilai bersama.

Shared value mempengaruhi komitmen dan *trust* dalam suatu jalinan hubungan kolaboratif, sebab *Shared*

value akan menumbuhkan kepercayaan partner bisnis terhadap tujuan dan kebijakan; baik yang penting maupun tidak penting, yang jelas maupun tidak jelas dan juga yang benar maupun yang salah. Disimpulkan oleh Dwyer, (1987) bahwa *shared value* memberikan kontribusi untuk mengembangkan *trust* dan komitmen.

5. Komunikasi

Komunikasi kolaboratif dapat digunakan untuk menjaga hubungan yang positif dan membuat perusahaan (pelanggan) merasakan sebagai bagian integral dari tim. Dengan kata lain, ketika intergrasi dan kontrol rendah maka perusahaan mempunyai kebebasan untuk lebih otoriter dalam melakukan kegiatannya. Adanya komunikasi kolaboratif, ditambah dengan dukungan *shared value* dan dukungan yang saling menguntungkan akan memungkinkan pemasok melakukan tindakan yang lebih menguntungkan bagi produsen produk dan akan menimbulkan adanya koordinasi yang meningkat, kepuasan dan komitmen.

Jakki dan Nevin (1990) menyatakan bahwa komunikasi kolaboratif yang cocok akan meningkatkan pertukaran informasi dalam suatu hubungan kolaboratif yang lebih erat. Ditegaskan lebih lanjut oleh Anderson dan Nuras (1990) bahwa komunikasi merupakan pertukaran informasi yang berharga baik dalam setting situasi informal maupun formal. Fokus dari kedua pendapat di atas tertuju pada kemamfaatan pertukaran informasi. Meskipun begitu, frekuensi dan kualitas dari pertukaran informasi itu sendiri merupakan faktor yang signifikan dan menjadi determinan tingkatan pihak

yang melakukan kerjasama sebagai manifestasi dari koordinasi dan usaha-usaha mereka dalam meraih tujuan (Anderson, 1987). Intensitas dan kualitas hubungan kolaboratif akan meningkat jika komunikasi lebih sering dilakukan. Meningkatnya komunikasi baik komunikasi *bidirectional*, formal maupun *koersif* dapat digunakan untuk mengembangkan hubungan antara perusahaan dan pemasok, sehingga akan memberikan kemudahan adanya *trust* dan komitmen pada hubungan kolaboratif tersebut.

Anderson dan Weitsz (1989) menemukan bahwa komunikasi mempunyai hubungan yang positif dengan *trust*. Selanjutnya Anderson dan Nurus (1990) mempertegas bahwa komunikasi yang terjadi diantara perusahaan dalam hubungan kolaboratif merupakan anteseden penting bagi kepercayaan. *Feedback* dan partisipasi antar satu pihak dengan pihak yang lain dalam meraih tujuan adalah dua faktor penting untuk meraih tujuan dan *trust* satu sama lain. Dengan demikian komunikasi dari pihak lain yang menjalankan suatu kerjasama yang dilakukan dalam waktu-waktu tertentu dan berkualitas tinggi (relevan, tepat waktu dan dapat dipercaya) akan menghasilkan *trust* dan komitmen yang tinggi dalam menjalin hubungan.

6. Perilaku Oportunistik (Opportunistic Behavior)

Perilaku oportunistik didefinisikan sebagai perilaku yang mementingkan diri sendiri yang biasanya dicapai dengan tipu muslihat dan ketidakjujuran (William, 1995). Dalam pemahaman secara umum perilaku oportunistik dipandang sebagai suatu hal yang negatif yang ditandai ketika seseorang mengingkari apa yang telah disetujuinya

untuk memperoleh suatu keuntungan. Misalnya memutar balikan informasi, tidak menepati janji dan sebagainya (John, 1994).

Goetz dan Scoot (1981) mengemukakan bahwa perilaku oportunistik termasuk perilaku yang berkebalikan dengan pemahaman dari pihak-pihak yang melakukan *agreement*. Perilaku ini akan memicu pentransferan kekayaan pada salah satu pihak yang melakukan pertukaran. Termasuk perilaku oportunistik yang lain adalah praktik-praktik untuk mencari keuntungan diri sendiri dengan cara yang tidak benar, misalnya dalam bentuk mengurangi informasi yang seharusnya diberikan pada partner yang melakukan pertukaran.

Pihak yang melakukan komitmen secara tidak seimbang atau *disproportionally* pada hubungan kerjasama akan memperoleh keuntungan yang lebih besar dibanding dengan pihak yang lebih memiliki komitmen. Hal ini disebabkan karena adanya posisi yang menguntungkan (Shell, 1991). Teori ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Gundlach *et al.*, (1995) yang menyatakan bahwa meningkatnya perilaku oportunistik dapat muncul karena adanya komitmen yang tidak seimbang dalam hubungan kolaboratif sementara Morgan dan Hunt (1994) mengemukakan bahwa semakin sedikit perilaku oportunistik maka *trust* akan semakin meningkat.

Dengan demikian penulis sangat yakin, bila salah satu pihak percaya bahwa partner bisnisnya terlibat dalam tindakan perilaku oportunistik maka akan menurunkan *trust*. Artinya perilaku oportunistik akan menurunkan *trust* dan komitmen dalam hubungan kolaboratif, sebab partner bisnis akan merasa bahwa pihak yang melakukan perilaku

oportunistik tidak akan dapat dipercaya dalam jangka waktu lama.

7. Kepuasan

Salah satu cara untuk meningkatkan hubungan kolaboratif yang baik dan dalam jangka waktu yang lama adalah dengan memuaskan konsumen. Kepuasan menurut Anderson dan Norms (1990) dikonsepsikan sebagai seluruh evaluasi dari hubungan kerjasama antara dua perusahaan. Tingkatan kepuasan dinyatakan dengan *outcome* yang dihasilkan oleh organisasi, sedangkan penelitian sebelumnya (Anderson dan Norm, 1984) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara kerjasama yang kooperatif dengan kepuasan. Usaha-usaha yang kooperatif dari anggota yang melakukan kerjasama akan menghasilkan *trust* yang lebih tinggi dan efisiensi saluran distribusi yang digunakan untuk meraih tujuan yang dapat meningkatkan kepuasan.

Sedangkan loyal didefinisikan sebagai suatu perilaku pembelian yang berulang dalam suatu hubungan kerjasama dan komitmen sebagai suatu kemauan untuk melakukan aktivitas interaksional satu sama lain (Liljander dan Strandrik, 1995). Loyal dapat terjadi dalam tiga tipe komitmen yang berbeda, yaitu positif, negatif, dan tidak ada komitmen. Komitmen negatif adalah komitmen yang ditandai oleh adanya sikap negatif konsumen tetapi masih melakukan pembelian yang berulang karena adanya keterikatan (*bonds*). Hal ini dapat dipahami bahwa konsumen yang loyal tidak selalu didasarkan pada sikap positif. Hubungan kolaboratif jangka panjang tidak terlalu perlu membutuhkan komitmen yang positif dari konsumen. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepuasan konsumen merupakan salah satu

ukuran dalam meningkatkan *trust* dan komitmen.

8. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerja sama didefinisikan sebagai tindakan-tindakan yang dikoordinasi secara sama atau komplementer yang dilakukan oleh perusahaan dalam hubungan kolaboratif dan saling ketergantungan untuk mencapai hasil bersama atau hasil tunggal dalam resiprositas yang diharapkan terus menerus (Anderson dan Narus, 1990). Kerja sama merupakan sebuah situasi yang ditandai ketika beberapa pihak bekerja bersama-sama untuk meraih tujuan yang menguntungkan bersama. Bekerjasama dengan suatu perusahaan partner dalam mencapai keuntungan bersama akan meningkatkan persepsi masing-masing perusahaan terhadap kesetaraan dengan partnernya. Kesetaraan ini akan dirasakan pemenuhan yang berhubungan dengan pencapaian hasil yang diinginkan dan menghasilkan kepuasan terhadap hubungan tersebut.

Penelitian-penelitian terdahulu tentang hubungan kolaboratif antara perusahaan menganggap kerjasama sebagai komponen yang penting dalam *channel* kerjasama (Brown, 1981; Frazier dan Rody, 1991, dikutip oleh Zineldin, 2000). Para pemasok dan perusahaan perlu mengetahui bagaimana kerjasama dikembangkan dan mempertahankannya untuk menjalani hubungan kolaboratif jangka panjang yang memuaskan. Aktivitas yang kooperatif merupakan alat utama bagi setiap perusahaan untuk mempertahankan dan meningkatkan *outcomes*. Dalam aktivitas yang kooperatif perusahaan tidak luput dari konflik. misalnya, partner bisnis yang mengalami kekecewaan berkelanjutan masih tetap

melakukan kerjasama karena adanya *termination cost* yang tinggi.

Kerja sama yang efektif adalah suatu bagian dari keinginan untuk mengembangkan hubungan yang akan menghasilkan *trust* dan komitmen. Hal ini didukung oleh pendapat Anderson dan Narus, (1990) yang mengatakan bahwa secara langsung kerjasama menimbulkan *trust*, yang selanjutnya menimbulkan kesediaan yang lebih besar untuk bekerjasama di masa yang akan datang, dan pada akhirnya akan menghasilkan *trust* yang lebih besar, dan seterusnya.

HIPOTESIS

Dalam penelitian ini peneliti mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. Trust

- H₁: Ada hubungan yang positif antara adaptasi dengan *trust*
- H₂: Ada hubungan yang positif antara *shared value* dengan *trust*
- H₃: Ada hubungan yang positif antara komunikasi dengan *trust*
- H₄: Ada hubungan yang negatif antara perilaku yang oportunistik dengan *trust*
- H₅: Ada hubungan yang positif antara kepuasan dengan *trust*
- H₆: Ada hubungan yang positif antara kerjasama yang kooperatif dengan *trust*

2. Komitmen

- H₇: Ada hubungan yang positif antara *trust* dengan komitmen
- H₈: Ada hubungan yang positif antara adaptasi dengan komitmen
- H₉: Ada hubungan yang positif antara *bonds* dengan komitmen

- H₁₀: Ada hubungan yang positif antara *determination cost* dengan komitmen
- H₁₁: Ada hubungan yang positif antara *shared value* dengan komitmen
- H₁₂: Ada hubungan yang positif antara komunikasi dengan komitmen
- H₁₃: Ada hubungan yang negatif antara perilaku yang oportunistik dengan komitmen
- H₁₄: Ada hubungan yang positif antara kepuasan dengan komitmen
- H₁₅: Ada hubungan yang positif antara kerjasama yang kooperatif dengan komitmen

METODE PENELITIAN

Populasi Dan Sampel

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui kunjungan dan *mail survey* yang ditujukan pada manajer pembelian perusahaan garmen berskala besar yang ada di Indonesia. Industri garmen dipilih dalam penelitian ini karena industri ini merupakan suatu industri penghasil pakaian jadi, yang mempunyai *life cycle* sangat pendek, karena harus mengikuti *trend* dan mode yang selalu berubah.

Teknik Pengambilan Responden

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sistem sensus. Dengan begitu semua populasi dijadikan responden. Alasan karena ingin mengetahui seluruh populasi sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Berdasarkan pendataan awal melalui direktori industri pengolahan (*manufacturing industry directory*) tahun 2000, jumlah perusahaan yang memenuhi kriteria populasi, di Indonesia sebanyak 528 perusahaan (BPS, 2001). Disamping itu sistem sensus dapat menghindari *sampling error*, dan

memberikan data yang akurat dibandingkan dengan sampel (Tull dan Hawkins 1990 yang dikutip oleh Zineldin dan Jonsson 2000).

Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan merupakan data primer yang diperoleh melalui pendis-tribusian kuesioner kepada responden dengan menggunakan jasa pos (*mail survey*) ke setiap perusahaan, dengan memberikan fasilitas kiriman balik yang sudah ditempelkan perangko. Hal ini diharapkan agar responden lebih mudah untuk mengirimkan kembali kuesioner yang telah diisi. Kelemahan pokok dari metoda ini adalah kemungkinan rendahnya tingkat pengembalian rata-rata responden (*response rate*). Untuk itu, agar *response rate* meningkat maka setelah ± 2 minggu akan ditindaklanjuti dengan menelpon responden atau dengan mengirimkan surat untuk mengingatkan responden.

Poses pengumpulan data dilakukan melalui tiga tahap; pertama, mengirimkan kuesioner kepada seluruh perusahaan yang termasuk dalam kriteria yang telah ditentukan yaitu sebanyak 528 perusahaan. Dari 528 kuesioner yang dikirimkan ke perusahaan, hanya 21 kuesioner atau $\pm 3,97\%$ yang mengembalikan dan dari 21 kuesioner yang kembali hanya 16 koesioner yang layak diolah. Ada tahap kedua peneliti mengirim ulang kuesioner kepada perusahaan yang belum merespon. Pada tahap ini kuesioner hanya kembali sebanyak 12 buah atau 2,27%, dan hanya 11 kuesioner yang layak untuk diolah. Dengan demikian jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 33 buah, dan layak untuk diolah sebanyak 27 kuesioner.

Pada tahap terakhir peneliti mengunjungi langsung perusahaan-

perusahaan garmen yang termasuk dalam kriteria sampel yang berada di Wilayah Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi. Pada tahap ini kuesioner yang diisi dengan baik berjumlah 50 buah, sehingga jumlah responden keseluruhan sebanyak 77 perusahaan atau sekitar $\pm 15.7\%$ dari populasi, seperti yang

dirangkum dalam tabel 1. Dengan 77 responden tersebut penelitian ini telah memenuhi persyaratan seperti yang dikemukakan oleh Roscoe yang dikutip oleh Sekaran (2000) yaitu jumlah sampel lebih besar dari 30 dan lebih kecil dari 500 telah mencukupi untuk semua penelitian.

Tabel 1. Responden dan Tingkat Pengembaliannya

Kegiatan	Jumlah yang Didistribusikan	Kuesioner Yang Kembali	Layak Untuk Diolah	Response Rate
Pendistribuan pertama	528	21	16	3,97 %
Pendistribusian kedua	507	12	11	2,27%
Kunjungan Langsung	50	50	50	9,46%
Jumlah	-	83	77	15.70%

Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala Likert 7 *point*. *Point* 1 mewakili jawaban sangat tidak setuju dan *point* 7 mewakili jawaban sangat setuju. Masing-masing variabel mempunyai item yang berbeda-beda.

Trust dinyatakan dalam 8 items soal yang merefleksikan tentang perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu: reliabilitas, integritas, keyakinan, dan kepercayaan dari pemasok dengan tingkat reliabilitas 0,5668. Pengukuran ini dikembangkan oleh Zineldin dan Jonsson, (2000), sedangkan untuk komitmen, tes yang dikembangkan merujuk kepada pandangan Morgan dan Hunt (1994) dengan 7 items yang mencerminkan tentang komitmen dalam hubungan kerja sama interorganisasional dengan tingkat reliabilitas sebesar 0,5263.

Adaptasi diukur dengan menggunakan 5 item yang dikembangkan oleh Canon (1997), pengukuran ini menghasilkan tingkat reliabilitas yang cukup baik yaitu 0,7170; *Relationship bonds* diukur dengan 5 item soal yang dikembangkan oleh Zineldin dan Jonsson (2000) dengan tingkat reliabilitasnya sebesar 0,7220; *Termination cost* diukur dengan 12 items soal, tes ini dikembangkan oleh Mayer dan Allen (1984) dan dimodifikasi oleh Zineldin dan Jonsson (2000) dengan tingkat reliabilitas sebesar 0,9324; *Shared Value* diukur dengan 5 item soal yang dikembangkan oleh Morgan dan Hunt (1994) dengan reliabilitas sebesar 0,5501; Komunikasi diukur dengan 5 item soal yang dikembangkan oleh Zineldin dan Jonsson (2000), tingkat reliabilitasnya sebesar 0,5292; Perilaku oportunis diukur dengan skala 7 item yang dikembangkan oleh John (1984), tingkat reliabilitasnya 0,5664; Kepuasan diukur

dengan menggunakan 3 item soal yang diambil dari Skinner *et al.*, (1992); kerjasama diukur melalui 4 item soal yang dikembangkan oleh Childers dan Ruekert (1982) dengan tingkat reliability masing-masing 0,5008 dan 0,5043.

HASIL DAN ANALISIS

Tabel 2 di bawah ini memperlihatkan hasil dari korelasi setiap variabel dependen dengan variabel independen.

Tabel 2. Koefisien Korelasi Semua Variabel

	KO	AD	BO	TC	SH	KOM	OP	KEP	KERJ
Trust	0,503	0,198	0,086	0,058	0,295	0,262	0,117	0,105	0,282
Komitmen		0,093	0,257	0,469	0,158	0,471	0,007	0,306	0,258
Adaptasi			0,444	-0,007	0,273	0,315	0,402	0,091	0,283
Bonds				-0,009	0,247	0,229	0,442	0,378	0,054
Termination Cost					0,112	0,306	-0,321	0,334	0,144
Shared Value						0,141	0,207	0,115	0,038
Komunikasi							-0,073	0,033	0,027
Perilaku Oportunis								0,077	0,032
Kepuasan									0,087

Hasilnya memperlihatkan adanya hubungan yang positif dan signifikan. Pada umumnya hubungan korelasional antar variabel independen adalah signifikan dan positif. Hasil secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel.

Regresi dengan Trust sebagai Variabel Dependent

Tabel 3 memperlihatkan hasil regresi dengan *trust* sebagai variabel dependent. Variabel yang paling signifikan jika dihubungkan dengan *trust* adalah kerjasama (KERJ) dengan koefisien regresinya sebesar 0,219 dan *p-value*

sebesar 0,015. Variabel kedua adalah komunikasi (KOMUN) dengan koefisien regresi sebesar 0,205 dan *p-value* 0,035. Variabel ketiga adalah *shared value* (SHVAL) dengan koefisien regresi sebesar 0,197 dan *p-value* 0,033. Koefisien regresi positif menunjukkan bahwa kerjasama (KERJ), komunikasi (KOMUN) dan *shared value* (SHVAL), mempunyai pengaruh positif terhadap *trust*, dan signifikan pada α 5%. Hasil ini menunjukkan bahwa kerjasama, komunikasi, dan *shared value* secara parsial dapat menjelaskan *trust*.

Tabel 3. Hasil Regresi Kepercayaan Sebagai variabel Dependen

VARIABEL	Constant	β	Sig.	R^2	F	Sig.
	1,478			0,218	3,255	0,007***
Kerjasama (KERJ)		0,219	0,015**			
Komunikasi (KOMUN)		0,205	0,035**			
Shared Value (SHVAL)		0,197	0,033**			

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $P < 0,10$

Regresi dengan Komitmen sebagai Dependent Variabel

Tabel 4 memperlihatkan hasil regresi dengan menggunakan variabel komitmen (KOMIT) sebagai variabel dependen. Hasil yang paling signifikan dengan variabel komitmen adalah variabel *trust* dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,241 dan p -value 0,000, variabel kedua adalah komunikasi (KOMUN) dengan koefisien regresi sebesar 0,152 dan p -value 0,003, masing-masing variabel signifikan pada α 1; variabel ketiga adalah Keterikatan

(BONDS) dengan koefisien regresinya sebesar 0,117 dan p -value 0,068, signifikan pada α 10%, selanjutnya *termination cost* (TCOST) dan adaptasi (ADAPT) dengan koefisien regresi masing-masing 0,102 dan p -value 0,001 untuk *termination costs*, signifikan pada α 1%, 0,093 dan p -value 0,025 sedangkan untuk adaptasi, signifikan pada α 5%. Hasil ini menunjukkan bahwa *trust*, komunikasi, keterikatan (*bonds*), *termination costs* dan adaptasi secara parsial dapat menjelaskan komitmen

Tabel 4. Hasil Regresi Komitmen Sebagai variabel Dependen

VARIABEL	Constant	B	Sig.	R^2	F	Sig.
	2,286			0,581	10,314	0,000***
<i>Trust</i>		0,241	0,000***			
Komunikasi (KOMUN)		0,152	0,003***			
Keterikatan (BONDS)		0,117	0,068*			
<i>Termination Cost</i> (TCOST)		0,102	0,001***			
Adaptasi (ADAPT)		0,093	0,025**			

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $P < 0,10$

PEMBAHASAN

Penelitian ini menguji faktor-faktor yang mempengaruhi *trust* dan komitmen dalam hubungan kolaboratif dengan membuktikan 15 hipotesis (6 hipotesis pengaruh terhadap *trust* dan 9 hipotesis

pengaruh terhadap komitmen). Berdasarkan hasil regresi dari dua persamaan yang telah dirumuskan, terdapat beberapa temuan yang menarik untuk dikaji dalam melakukan hubungan kolaboratif jangka panjang untuk memenuhi tuntutan konsumen serta dapat meningkatkan

competitive advantage bagi perusahaan garmen di Indonesia.

Merujuk pada nilai koefisien regresi dari analisis kedua persamaan terbukti bahwa komunikasi adalah faktor terpenting untuk membentuk serta meningkatkan *trust* dan komitmen dalam hubungan kolaboratif. Hal ini dibuktikan dengan signifikansi secara statistik baik terhadap *trust* ($\beta=0,219$; $p<0,05$) maupun komitmen ($\beta=0,152$; $p<0,01$). Komunikasi yang tepat dan berkualitas yang digambarkan dengan komunikasi yang relevan dan tepat waktu akan menghasilkan *trust* yang lebih baik (Morgan dan Hunt, 1994). Komunikasi yang tepat dianggap penting karena mempengaruhi persepsi dan mendorong adanya *trust* (Moorman, 1993). Disamping itu penelitian yang dilakukan oleh Sharma dan Patterson, (1999) juga menemukan hasil yang sama, dimana komunikasi yang efektif secara langsung berpengaruh pada komitmen dalam hubungan kolaboratif. Komunikasi yang dilakukan secara reguler akan membantu dalam mengembangkan kedekatan hubungan, membentuk emosional dan keterikatan sosial, sehingga hubungan yang terjalin akan berlangsung dalam jangka waktu yang lama (Sharma dan Patterson, 1999).

Trust secara terpisah dipengaruhi oleh kerjasama yang kooperatif ($\beta=0,219$; $p<0,05$) dan *shared value* ($\beta=0,197$; $p<0,05$). Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Zineldin dan Jonsson, (2000). *Shared value* adalah suatu konsep yang dapat mempengaruhi secara langsung *trust* dalam hubungan kolaboratif. Heide dan John (1992 yang dikutip Morgan dan Hunt, 1994) mengemukakan tentang norma-norma yang mengacu pada tindakan yang tepat yakni *shared value*. Hubungan kolaboratif yang mempunyai

shared value akan dapat memberikan *trust* dan komitmen (Dwyer, 1987). Oh, (1997) juga ditemukan bahwa *shared value* memberikan pengaruh positif terhadap *trust*.

Hasil dari beberapa penelitian di atas memberikan gambaran tentang pentingnya *shared value* dalam membentuk dan meningkatkan derajat *trust* pada hubungan kolaboratif. Disisi lain *trust* juga dipengaruhi oleh kerjasama yang kooperatif. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiener dan Doescher, (1991) mereka menemukan bahwa suatu kerjasama yang kooperatif dapat mengatasi ketidakpercayaan.

Selain dipengaruhi oleh komunikasi, komitmen dipengaruhi pula oleh *trust* ($\beta=0,247$; $p<0,01$), adaptasi ($\beta=0,093$; $p<0,05$), keterikatan (*bonds*) ($\beta=0,117$; $p<0,10$), dan *termination cost* ($\beta=0,102$; $p<0,01$). Hasil ini membuktikan bahwa antara *trust* dan komitmen merupakan dua faktor yang tidak bisa dipisahkan dalam melakukan hubungan kolaboratif. Penelitian lain yang mendukung temuan ini seperti Joshi dan Stump, (1999) menemukan *trust* sebagai faktor terpenting yang mempengaruhi komitmen. Begitu juga ungkapan Achrol, (1991) yang menegaskan bahwa *trust* adalah faktor penentu utama dalam menciptakan hubungan yang komit. Dalam hubungan kolaboratif *trust* merupakan dasar dari loyalitas (Berry, 1993 yang dikutip oleh Morgan dan Hunt, 1994).

Dalam meningkatkan komitmen, *termination costs* dan keterikatan (*bonds*) juga menjadi pertimbangan dalam melakukan hubungan kolaboratif jangka panjang. *Termination costs* dan keterikatan (*bonds*) merupakan *switching barrier* untuk memutuskan hubungan dan menjalin hubungan

dengan pemasok lain. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Zineldin dan Jonsson (2000). sementara Oh, (1987) menyatakan bahwa antisipasi perusahaan terhadap tingginya *switching cost* akan memberikan peningkatan kemauan untuk komitmen dalam hubungan kolaboratif.

Terputusnya hubungan dan berpindah pada perusahaan lain serta melakukan hubungan yang baru akan mengakibatkan kurangnya kualitas barang yang dipesan, meningkatkan biaya transaksi, waktu pengiriman lebih lama dan sebagainya. Dengan memperhatikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan akibat terhentinya hubungan, akan mempengaruhi keeratn hubungan, sehingga menghasilkan komitmen dalam suatu hubungan kolaboratif (Morgan dan Hunt, 1994).

Begitu juga halnya dengan adaptasi yang merupakan perwujudan dari saling memahami dan menyesuaikan dengan kebutuhan masing-masing yang menjalin hubungan kolaboratif. Adaptasi adalah faktor penting dalam membangun hubungan kolaboratif (Axelsson, 1992), dan mempermudah munculnya jaringan hubungan kolaboratif yang sehat (Zineldin, 2000). Perubahan lingkungan yang begitu cepat akan berimbas pada perubahan permintaan konsumen. Karena itu untuk menghadapi perubahan tersebut salah satu cara yang dapat dilakukan dengan memperhatikan komitmen dengan jalan beradaptasi secara lebih baik dengan pihak lain (Johanson dan Mohamed, 1991).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan regresi linier dari dua persamaan, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini tidak

menunjukkan dukungan terhadap semua hipotesis. Secara spesifik penelitian ini menghasilkan beberapa temuan yang mendukung hipotesis yang diajukan.

Pada persamaan pertama, *trust* sebagai variabel dependen mendukung tiga hipotesis. *Pertama*, kerjasama berpengaruh secara positif terhadap *trust* dan mendukung hipotesis 6, *Kedua*, komunikasi berpengaruh secara positif terhadap *trust* dan mendukung hipotesis 3. *Ketiga*, *shared value* berpengaruh positif terhadap *trust* dan mendukung hipotesis 2. Berdasarkan hasil ini dapat digambarkan bahwa *trust* dalam melakukan hubungan kolaboratif akan meningkat dengan cara melakukan kerjasama yang kooperatif dengan mempertahankan komunikasi yang berkualitas, tepat waktu serta mentaati nilai-nilai, budaya dan etika dari hubungan tersebut yang telah diformulasikan bersama.

Persamaan kedua dengan komitmen sebagai variabel dependen dapat mendukung beberapa hipotesis, *pertama*, *trust* berpengaruh positif terhadap komitmen, mendukung hipotesis 7. *Kedua*, Komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen dan mendukung hipotesis 12. *Ketiga*, *bonds* (keterikatan) berpengaruh positif terhadap komitmen, mendukung hipotesis 9. *Keempat*, *termination costs* berpengaruh terhadap komitmen dan terakhir adalah adaptasi berpengaruh positif terhadap komitmen, masing-masing variabel mendukung hipotesis 10 dan 8.

Hasil ini merefleksikan bahwa hubungan kolaboratif yang dilandasi dengan *reliabilitas*, integritas, keyakinan, dan kepercayaan dengan menggunakan komunikasi yang berkualitas (tepat waktu, kualitas informasi = isi, dan arah) dapat meningkatkan serta mempertahankan

komitmen. Disamping itu keterikatan, *termination costs*, dan adaptasi melandasi meningkatnya komitmen, dimana pihak yang melakukan hubungan akan saling memahami dan menutupi kelemahan atau kekurangan dari kedua belah pihak.

IMPLIKASI

Terlepas dari keterbatasan yang dimilikinya, penelitian ini diharapkan memberikan dua segi implikasi. Implikasi yang pertama sifatnya berupa praktek atau implikasi manajerial bagi perusahaan untuk membentuk dan meningkatkan *trust* dan komitmen dalam melaksanakan hubungan kolaboratif antara perusahaan dan pemasoknya pada industri garmen di Indonesia. Untuk pembentukan dan peningkatan *trust* dan komitmen dalam hubungan kolaboratif antara perusahaan dan pemasok, komunikasi merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan dan selalu adanya peningkatan baik segi kualitas maupun kuantitasnya. Kerjasama yang kooperatif yang dilandasi dengan tujuan bersama serta memahami dan memperhatikan etika, budaya dan norma satu dengan yang lain serta saling memahami dan mau beradaptasi dapat meningkatkan *trust* dan komitmen dalam hubungan kolaboratif.

Implikasi yang kedua berupa implikasi teoritik dan metodologik bagi para akademisi dan peneliti lainnya dalam rangka mengembangkan segi teoritis yang berkaitan dengan manajemen operasional yang akan terus berkembang. Dengan demikian hasil penelitian ini minimal dapat menambah referensi dan mendorong dilakukannya penelitian-penelitian tentang hubungan antara perusahaan dan pemasok serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan pada masa yang akan datang.

PENELITIAN YANG AKAN DATANG

Beberapa permasalahan yang muncul dari penelitian ini, *pertama*, penelitian ini memfokuskan pada *trust* dan komitmen yang tinggi dalam hubungan kolaboratif akan tetapi tidak membahas tentang kesuksesan dan ketidaksuksesan hubungan kolaboratif itu sendiri. *Kedua*, penelitian ini hanya melihat dari sisi perusahaan saja, tidak memperhatikan dari sisi pemasoknya. *Ketiga*, semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini diukur dengan pertanyaan yang bersifat *self report*. Pertanyaan-pertanyaan itupun diisi oleh responden yang sama dalam satu paket kuesioner (*single source*), sehingga sangat mungkin terjadi *common method bias*.

Untuk penelitian selanjutnya, pengukuran kesuksesan perlu diteliti lebih lanjut apakah karena faktor-faktor kompetisi ekonomi yang tinggi atau karena faktor-faktor lain dan juga dilihat dari sisi pemasok. Selain itu variabel yang mempengaruhi tingginya *trust* dan komitmen akan berbeda jika diterapkan dalam konteks yang berbeda pula. Dalam situasi yang banyak menggunakan bantuan teknologi dalam melakukan transaksi maupun komunikasi maka faktor-faktor yang berhubungan dengan perilaku akan tidak relevan diterapkan dan sebaliknya.

Selanjutnya untuk memberikan pengembangan dan validasi dalam pengukuran variabel maka ada beberapa bagian dari penelitian ini yang harus disesuaikan dengan *setting* yang digunakan dalam penelitian lain termasuk responden. Dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa pengukuran harus digeneralisasikan jika ingin digunakan dalam konteks yang berbeda.

REFERENSI

- Altman, L., and Taylor, D.A., 1973, *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationship*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Algifari, 2000, *Analisis Regresi: Teori, Kasus, dan Solusi*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Anderson, E., Ledish, L., and Weitz, B., 1987, Resource Allocation Behavior in Conventional Channels, *Journal Marketing Research*, (24) Pebruari, pp 85-87
- Anderson, E., and Weitz, B., 1989, Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science* (8) 4, pp 310-323
- Arikunto, S., (2000), *Manajemen Penelitian*, Edisi Baru, PT Rineka Cipta, Jakarta
- Axelsson, B., and Easton, G., 1992, *Industrial Network: A New View of Reality*, Routledge dan Kegan Pual, London
- Achrol, R., 1991, Evolution of The Marketing Organization: New Form for Turbulent Environments, *Journal or Marketing*, 55(4), pp.73-93
- Anderson, J., and Narus, A., 1990, A Model Distribution Firm and Manufacturer firm Working Partnership, *Journal of Marketing*, 54 January, pp. 42-58
- BPS, 2001, *Direktori Industri Pengolahan*, BPS Indonesia, Jakarta
- Cachon, G.P., & Fisher, M., 2000, Supply Chain Inventory Management and the Value of Shared Information, *Manajemen Science Journal*,. 46 (8) pp 1032-1048
- Casti, J., and Karlqvist, A., 1995, *Cooperation & Conflict in General Evolutionary Proces*, John Weley & Sons, New York.
- Chakravarthy, B. S., 1982, Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Manahement, *Academy of Management Review*, 7, pp.35-44
- Cook, K.S., and Emerson, R.M., 1978, Power, Equity and Commitment in Exchange Network, *American Sociological Review*, 43 October, pp. 721-39
- Cooper, D.R., dan Emory, C.W., (1999), *Metode Penelitan Bisnis*, Erlangga, Jakarta
- Corbett, C. J., Blackburn, J.D., Wassemhove, L.N., 1999, Partnership to Inprove Supply Chains, *Sloan Management Review*, pp. 71-81
- Dorsch, M.J., Swanson, S.R., Kelly, S.W., 1998, The Role of Relationship Quality in The Stratification of Vendor as Perceived by Customers, *Journal of The Academy of Marketing Science*, (26)2, pp. 128-142
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., and Oh., S., 1987, Developing Buyer-Seller Relationship, *Journal of Marketing* (51), April, pp 11-27
- Dyer, J. H., Cho, D. S., and Chu, W., 1998, Strategic Supplier Segmentation: The next "Best Practice" in Supply Chain Management, *California Manajemen Review*,. 40 (2) pp 57-77
- Ellram, LM., 1991, A Managerial Guideline for The Development and Implementation of Purchasing Partnership, *Internasional Journal of Purchasing and Materials Management*, 27(2) pp 10-16
- Ellram, LM., 1995, Partnering Pitfalls and Success Faktor, *International Juornal of Purchasing and Materials Management*, (31)2 pp 36-44
- Ford, D., Gadde, L.E., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Tumbull, P., dan Wilson, D., 1998, *Managing Business Relationship*, Wiley & Sons, New York
- Garbarino, E., and Johnson, M.S., 1999, The Different Roles of Satisfaction, Trus, and Commitment in Customer Relationship, *Journal of Marketing*, (63) April pp 70-87
- Gundlach, G.T., Achrol, R.S., Mentzer, J.T., 1995, The Structrue of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59(1) pp 78-92
- Holm, B.D., Eriksson, K., Johanson, J., 1999, Creating Value Through Mutual

- Commitment to Business Network Relationship, *Strategic Management Journal*, (20) pp. 467-486
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H., 1995, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi 8, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Guinipero, L.C., and Brand, R.R., 1996, Purchasing's Role in Supply Chain Management, *International Journal of Logistics Management*, (30) 2 pp 29-38
- Hakansson, H., and Snehota, I., 1995, *Developing Relationship in Business Network*, International Thomson Business Press, London.
- Hair, J., 1992, *Multivariate data analysis*, Third edition, Macmillan Publishing Company USA.
- Hellen, L., Johanson, J., Sayed-Mohamed, 1991, Interfirm Adaptation in Business Relationship, *Journal of Marketing*, (55) pp. 29-37
- Jakki J.M., Fisher, R.J., Nevin, J.R., 1996, Collaborative Commitment in Interfirm Relationship: Moderating Effects of Integration and Control, *Journal of Marketing*, Juli, pp.103-115.
- John, G., 1984, An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel, *Journal of Marketing Research*, (21) Agustus., pp 278-89
- Kalwani, M.U., Narayandas, N., 1995, Longterm Manufacturer-Supplier Relationship: Do they Pay off for Supplier Firms, *Journal of Marketing*, January, pp. 1-16
- Lieberman, M. L., Helver, S., dan Demeester, L., 1999, The Empirical Determinants of Inventory levels in high-volume manufacturing, *Production and Operations Management Society* 30(1) pp 44-54
- Liljander, V., and Strandvik, T., 1995, The Nature of Customer Relationships in Service, *Advances in Service Marketing and management*, (4) JAI Press, London
- Lorange, P. and Roos, J., 1991, *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evaluation*, Basil Blackwell, Oxford.
- MacNeil, I.R., 1980, *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Meyer, J.P., and Allen, N.J., 1984, Testing the side-bet Theory of Organizational: Some Methodological Considerations, *Journal of Applied Psychology*, (69)3 pp 372-380
- Moorman, C., Deshpande, R., and Zaltman, G., 1993, Factors Affecting Trust in Market Research Relationship, *Journal of Marketing*, (57) Januari, pp 81-101
- Moorman, C., Zaltman, G., and Deshpande, R., 1992, Relationship Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organization, *Journal of Marketing Research*, (29) Agustus, pp 314-329
- Morgan, R., and Hunt, S., 1994, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58(3) pp. 20-38
- Nazir, M., 1999, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Noordewier, T.G., John, G., Nevin, J.R., 1990, Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, pp. 80-92
- Oh, S., Dwyer, F.R., Schurr, P. H., 1987, Developing Buyer-Seller Relationship, *Journal of Marketing*, (51) April, pp. 11-27
- Reichers, A.E., 1995, A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, (10) pp 465-76
- Santoso, S., 2002, *SPSS, Statistik Multivariat*, PT Gramedia, Jakarta
- Sekaran, U., 2000, *Research Methods for business: A skill building approach*, Second edition, John Wiley & Sons Inc. Singapore.

Sharma, N., Patterson, P.G., 1999, The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer Profesional Services, *The Juornal of Services Marketing*, (13)2, pp. 151-170

Skinner, S.T., Gassenheimmer, J.B., and Kelley, S.W., 1992, Cooperation in Supplier-Dealer Relations, *Journal of Retailing*, (68) Summer, pp 174-193

Spekman, R.E., 1988, Strategic Supplier Selection: Understanding Long-term Buyer Relationship, *Business Horizons*, July/Agustus, pp. 75-81

Stern, L.W., and Reve, T., 1980, Distribution Channels as Political Economics: a framework for Comparative Analysis, *Journal of Marketing*, 44 July, pp.52-64

Thomson, L., and Spanier, G.B., 1993, The end of Marriage and Acceptance of Material Termination, *Journal of Marriage and The Family*, (45) Februari, pp 103-113.

Williamson, O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.

Zineldin, M., 1998, Towards an Ecological Collaborative Relationship Management, *Europaen Juornal of Marketing*, 32(11/12) pp 1138-64

Zineldin, M., and Jonsson, P., 2000, An Exemination of The Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationship: An Emperical Study of The Swedish Wood Industry, *The TQM Maqazine*, 12(4) pp. 245-265

