

# Analisis Kolaborasi Coca-Cola dan Carrefour dengan Menggunakan Teori Drama

Yuanita Handayati  
Togar M. Simatupang

Sekolah Bisnis dan Manajemen  
Institut Teknologi Bandung

## Abstrak

*Kolaborasi merupakan sebuah proses di mana beberapa orang dengan perbedaan kepentingan berbagi pengetahuan dalam pembuatan keputusan untuk meningkatkan kinerja bersama. Dalam proses pencapaian kolaborasi sering terjadi konflik strategi yang diakibatkan oleh keterlibatan pilihan-pilihan yang diajukan oleh dua atau lebih pihak terlibat yang memiliki tujuan yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses kolaborasi antar anggota rantai pasok, dengan studi kasus kolaborasi yang terjadi antara Coca-Cola dan Carrefour. Graph Model for Conflict Resolution (GMCR) dan teori drama (drama theory) digunakan sebagai pendekatan dalam pemodelan, analisis, dan pemahaman konflik strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara Coca-Cola dan Carrefour terjadi kolaborasi dalam bidang komersial dan bidang rantai pasok. Kolaborasi dalam bidang komersial dapat digambarkan dalam tiga fase yaitu fase inisiasi, fase kompetisi, dan diakhiri dengan fase kolaborasi di mana Coca-Cola dan Carrefour sepakat akan menjalankan program promosi bersama, dan juga sepakat untuk meningkatkan trading term dalam jumlah yang disepakati bersama. Sedangkan kolaborasi dalam bidang rantai pasok digambarkan dalam dua fase, yaitu fase kerja sama yang diakhiri dengan fase kolaborasi di mana Coca-Cola sepakat untuk meningkatkan tingkat pelayanannya kepada Carrefour, dan Carrefour sepakat untuk berbagi informasi dengan Coca-Cola.*

*Kata kunci: rantai pasok, kolaborasi, teori drama, GMCR, Coca-Cola, Carrefour*

## 1. Pendahuluan

Rantai pasok merupakan sebuah sistem yang terdiri dari pemasok (*supplier*), pabrik (*manufacturer*), distributor dan pengecer (*retailer*) sebagai anggota dari rantai pasok yang mengubah bahan mentah menjadi suatu produk, kemudian memasoknya kepada konsumen (Simchi-Levi *et al.*, 2000). Di dalam rantai pasok sering terdapat perbedaan kepentingan sehingga keuntungan bersama tidak dapat terealisasi. Perbedaan kepentingan dapat dilihat ketika masing-masing anggota dalam rantai pasok lebih berusaha untuk mencapai keuntungannya masing-masing. Hal ini terjadi karena anggota rantai pasok bertindak sendiri berdasarkan pandangan lokal dan tingkah laku yang oportunistik (Chopra dan Meindl, 2007).

Untuk menghindari dan mengurangi pandangan lokal dan tingkah laku oportunistik dari setiap anggota rantai pasok, diperlukan kesadaran dan perhatian terhadap akibat dari tindakan yang diambilnya kepada anggota rantai pasok yang lainnya, maka dibutuhkan suatu kolaborasi dalam rantai pasok. Masing-masing anggota rantai pasok diasumsikan telah mengutarakan masalah yang dialami dan berkonsentrasi hanya pada menemukan solusi efektif untuk dapat memecahkan masalah tersebut tanpa memperhatikan perasaan masing-masing pihak. Sedangkan pada kenyataannya, untuk dapat mengatasi perbedaan pandangan, pihak-pihak yang terlibat tidak hanya bergantung pada rasionalitas tetapi juga memerlukan keterlibatan emosi, maksud-maksud tersembunyi dan ketidakrasionalan (Howard, 1999).

Lambert dan Knemeyer (2004) menyatakan pentingnya emosi ketika anggota-anggota rantai pasok berinteraksi satu sama lain untuk saling mengubah pandangan dan memberikan pengaruh pada aspirasi masing-masing. Tiap anggota rantai pasok dapat memperlihatkan emosi positif seperti empati, antusias, ketulusan, rasa ingin tahu yang besar, kerendahan hati, atau emosi negatif seperti menyalahkan, penyesalan, marah, ketidakinginan, permusuhan sebagai suatu strategi untuk dapat mengetahui lebih jauh dan mempengaruhi preferensi dari anggota rantai pasok yang lain. Suatu pihak memungkinkan untuk memberikan ancaman kepada pihak yang lainnya agar pesannya dapat tersampaikan dengan cepat yang dapat menimbulkan ditunjukkannya emosi negatif. Oleh karena itu diperlukan suatu pemahaman mengenai bagaimana menyertakan emosi ketika anggota rantai pasok terikat dalam membangun proses terintegrasi yang efektif dan proses berbagi informasi dengan tujuan untuk menciptakan hasil yang dapat menguntungkan semua pihak yang terlibat.

Dalam penelitian ini digunakan kombinasi dari metode GMCR dan teori drama untuk dapat memodelkan dan menganalisis konflik yang terjadi antara Coca-Cola sebagai pemasok dengan Carrefour sebagai pengecer. Penelitian ini dilakukan untuk dapat menjawab pertanyaan mengenai bagaimana proses kolaborasi rantai pasok dapat terjadi dengan adanya keterlibatan emosi dan tingkah laku rasional. Penelitian ini juga dilakukan untuk menggambarkan interaksi yang terjadi dalam rantai pasok pemasok dan pengecer, menggambarkan konflik yang muncul di dalam interaksi antar agen tersebut, memberikan usulan solusi bagi kedua belah pihak untuk dapat menghilangkan dilema yang ada dan tercipta suatu kolaborasi di antara keduanya.

Penelitian ini terdiri dari 6 (enam) bagian, yang terdiri dari pendahuluan, teori drama, GMCR, metode penelitian, hasil penelitian, kesimpulan dan saran. Bagian pendahuluan menerangkan latar belakang

penelitian, tujuan dan batasan permasalahan dari penelitian. Diterangkan pula mengenai pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab dengan dilakukannya penelitian, serta menjelaskan kontribusi apa yang dapat diberikan oleh penelitian ini. Penjelasan mengenai teori drama dan GMCR diberikan untuk menjawab pertanyaan mengapa dalam penelitian ini digunakan kedua pendekatan tersebut. Metode penelitian dijelaskan dengan menggunakan diagram alir pengerjaan penelitian, untuk menjelaskan langkah-langkah apa saja yang diambil dalam menjalankan penelitian.

Pada bagian empat diuraikan keseluruhan hasil penelitian. Hasil wawancara digunakan sebagai acuan untuk mengetahui tingkah laku Coca-Cola dan Carrefour dalam berinteraksi, pilihan-pilihan apa yang diinginkan, posisi dari masing-masing pihak, menggambarkan ancaman yang diberikan suatu pihak kepada pihak yang lainnya, dan menentukan preferensi masing-masing pihak. Sehingga dapat dianalisis dilema apa saja yang muncul dalam interaksi tersebut dan bagaimana cara menghilangkan dilema yang ada untuk terciptanya suatu kolaborasi. Bagian terakhir adalah kesimpulan serta saran, yang merupakan kesimpulan akhir dari penelitian yang telah dilakukan, dan juga saran yang dapat diberikan untuk melanjutkan penelitian ini.

## 2. Teori Drama

Di dalam interaksi manusia selalu ditemukan cara untuk dapat berkompromi, bagaimana melakukan negosiasi untuk dapat menghasilkan pilihan yang saling menguntungkan. Teori drama mengamalkan masalah-masalah yang berkaitan dengan beberapa pemain yang memiliki tujuan berbeda-beda. Masalah-masalah ini dapat ditemukan pada kehidupan sehari-hari seperti dalam hubungan antar individu, negosiasi antar departemen, konflik antar organisasi, hubungan internasional dan lain-lain.

Konflik yang terjadi antar anggota rantai pasok dapat digambarkan dengan teori drama. Teori drama (*drama theory*) digunakan untuk menganalisis bagaimana suatu situasi konflik (kerangka berpikir) akan berubah ke situasi lain (kerangka berpikir baru) (Howard *et al.*, 2005). Suatu kerangka berpikir akan melibatkan pihak-pihak yang berinteraksi, pilihan tindakan dari tiap-tiap pihak, posisi yang ditawarkan secara terbuka oleh tiap pihak, posisi ancaman, dan preferensi dari masing-masing pihak terhadap semua kemungkinan hasil interaksi.

Perubahan kerangka berpikir tiap anggota rantai pasok terjadi karena adanya dilema. Tiap pihak akan memiliki dilema bila mereka merasa ada hambatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan direfleksikan dalam bentuk posisi (suatu skenario masa depan yang ditawarkan secara terbuka kepada pihak lain), dan berusaha meyakinkan pihak lain untuk menerima posisi tersebut, jika perlu dengan janji atau ancaman.

Tiap anggota rantai pasok berusaha untuk menghilangkan dilema yang ada dengan melibatkan emosi, baik emosi positif atau pun negatif, penjelasan rasional (*rational arguments*), dan perubahan asumsi atau nilai. Emosi positif digunakan untuk meyakinkan pihak lain, bahwa pihak tersebut serius melakukan kolaborasi. Sedangkan emosi negatif digunakan untuk meyakinkan pihak lain bahwa pihak tersebut serius dengan ancamannya. Sekali dilema berhasil dihilangkan, maka pengecer dan pemasok akan mencapai suatu penyelesaian, walaupun tidak selalu mengarah pada akhir yang baik.

Bryant (2004) mengemukakan bahwa dalam suatu situasi konflik akan timbul dilema-dilema yang akan dihadapi oleh pihak-pihak yang terlibat. Dilema-dilema tersebut akan menghambat terjadinya resolusi menuju kolaborasi. Dilema dalam suatu proses konflik dapat dikelompokkan menjadi dua:

#### 1. Dilema Konfrontasi

Dilema ini terjadi dalam kondisi dimana semua pihak tidak mempunyai posisi yang sama (atau, minimal ada satu pihak yang mengusulkan posisi berbeda/ tidak dapat ditukar dengan posisi pihak lain), yang menyebabkan pihak yang mempunyai dilema tersebut tidak percaya dalam menerapkan ancamannya, yaitu:

##### ▣ Dilema Ancaman

Pihak 1 menghadapi dilema ancaman terhadap pihak 2 bila ancaman pihak 1 dianggap tidak serius (tidak dapat dipercaya) oleh pihak 2, karena pihak 2 mengetahui bahwa ada *future* (skenario masa depan lain) selain posisi pihak 2 yang lebih disukai oleh pihak 1 daripada posisi ancaman. Pihak 1 hanya dianggap menggertak saja oleh pihak lain. Dalam kondisi seperti ini, pihak 1 perlu untuk membuat agar ancamannya lebih dilihat serius oleh yang lain, dengan emosi negatif seperti marah, geram ataupun kebencian.

##### ▣ Dilema Penolakan

Pihak 1 akan menghadapi dilema penolakan terhadap pihak 2 bila pihak 1 ada hambatan untuk meyakinkan pihak lainnya bahwa dia serius dengan penolakannya terhadap posisi pihak 2 karena mungkin pihak 1 diragukan lebih menyukai posisi ancaman dibandingkan posisi pihak 2. Dalam kondisi seperti ini, pihak 1 perlu untuk membuat agar ancamannya lebih dilihat serius oleh pihak 2 dengan emosi negatif.

##### ▣ Dilema Posisi

Pihak 1 menghadapi dilema posisi terhadap pihak 2, bila pihak 1 menyukai posisi pihak 2 dibandingkan dengan posisinya sendiri. Namun pihak 1 bisa menolak posisi pihak 2 dengan harapan untuk mendapatkan tawaran yang lebih baik, atau karena posisi pihak dianggap tidak realistis, atau pun pihak 1 lebih menyukai posisi ancaman dibandingkan posisi pihak 2; ataupun pihak 1 tidak percaya dengan pihak 2.

##### ▣ Dilema Persuasif

Pihak 1 akan menghadapi dilema persuasif terhadap pihak 2 bila pihak 1 lebih menyukai posisi pihak 2 dibandingkan dengan posisi ancaman sehingga pihak 1 mengalami hambatan untuk meyakinkan pihak 2 untuk menerima posisinya.

#### 2. Dilema Kolaborasi

Jika dilema konfrontasi berhasil dihilangkan, maka pihak-pihak yang berinteraksi akan mempunyai posisi bersama, namun mereka masih bisa menghadapi dilema kolaborasi, yaitu mereka masih mempunyai kemungkinan untuk tidak percaya satu sama lain atas komitmen terhadap posisi bersama tersebut.

##### ▣ Dilema Percaya

Pihak 1 menghadapi dilema percaya terhadap pihak 2 bila pihak 1 tidak yakin bahwa pihak 2 akan komit dengan posisi bersama tersebut; dalam hal ini pihak 1 bisa juga berpindah ke posisi lain, ataupun mencari cara agar dia yakin dengan komitmen pihak 2.

##### ▣ Dilema Kerjasama

Pihak 1 mempunyai dilema kerjasama terhadap pihak 2 bila pihak 1 juga tergoda untuk tidak berkomitmen dengan posisi bersama ini, mungkin ada pilihan lain yang lebih menarik dibandingkan posisi bersama tersebut; dan kalau pihak 1 ingin menghilangkan dilema ini, maka pihak 1 bisa berpindah ke posisi lain, ataupun pihak 1 dapat meyakinkan pihak 2 bahwa dia tetap berkomitmen dengan posisi bersama tersebut.

Dalam teori drama, dinamika konflik dapat diilustrasikan dengan drama. Drama terdiri dari beberapa episode, begitu juga dengan teori drama yang mengikuti tahap-tahap berikut ini (Howard, 1996):

#### 1. Tahap Awal (*Scene setting*)

Dalam tahap ini, tiap pihak yang terlibat belum mempunyai kerangka berpikir yang sama. Tiap pihak berusaha saling mempengaruhi satu sama lain dengan kerangka berpikir masing-masing, atau melihat bagaimana kerangka berpikir yang dimilikinya dilihat oleh pihak yang lainnya.

Setiap anggota rantai pasok dapat melihat situasi dengan kerangka berpikir yang berbeda-beda, sehingga terdapat alternatif kerangka berpikir yang tersedia dalam tahap ini. Pada tahap scene setting ini akan dihasilkan beberapa kerangka berpikir yang dapat berbeda-beda.

#### 2. Tahap Pembentukan (*Build-up*)

Tahap ini dimulai dengan keadaan dimana tiap pihak yang terlibat memiliki kerangka berpikir yang berbeda, terjadi komunikasi antar anggota rantai pasok sehingga ada kemungkinan munculnya kesalahan persepsi terhadap kerangka berpikir yang diajukan oleh pihak lainnya. Namun dengan adanya interaksi dan komunikasi, maka lambat laun setiap anggota rantai pasok akan memiliki kerangka berpikir yang sama terhadap situasi konflik yang sedang mereka hadapi, pada tahap ini baik pengecer maupun pemasok sudah memiliki kerangka berpikir yang sama referensi kerangka bersama (*common reference frame*).

Dengan kerangka berpikir yang sama, tiap pihak sudah dapat menawarkan posisinya masing-masing secara terbuka. Pada tahap ini, posisi yang ditawarkan baik oleh setiap pihak seringkali berbeda, atau kalau pun menghasilkan posisi bersama, ada kemungkinan bahwa ada pihak yang tidak percaya dengan komitmen pihak yang lain terhadap posisi bersama tersebut. Bila dalam tahap ini tiap pihak yang terlibat dapat menghasilkan posisi bersama dan mereka juga tidak mempunyai masalah dengan kepercayaan pihak lainnya, maka proses konflik dapat langsung berlanjut menuju tahap empat yaitu resolusi, dimana pengecer dan maufacturer siap menghasilkan suatu penyelesaian, akhir yang baik atau tragedi.

#### 3. Tahap Klimaks

Tahap ini bermula ketika ada pihak yang tidak puas dengan kerangka bersama yang telah terbentuk dan berusaha untuk mengubahnya. Kerangka berpikir yang sama tersebut tidak menghasilkan posisi bersama, kalau pun menghasilkan posisi bersama, antar anggota rantai pasok memiliki ketidakpercayaan satu sama lain. Pada kondisi tersebut, tiap pihak akan menghadapi satu atau lebih dilema yang menyebabkan pihak tersebut mengubah kerangka berpikirnya

4. Tahap Resolusi

Ketika setiap anggota rantai pasok sudah memiliki posisi yang sama dan tidak memiliki keraguan atas komitmen pihak lain, maka proses konflik sudah mencapai resolusinya. Hasilnya bisa positif, tercapai suatu kerjasama/kolaborasi atau negatif, menghasilkan tragedi dimana pengecer dan pemasok lebih memilih posisi ancaman.

5. Tahap Akhir

Episode dalam drama berakhir dalam tahap ini. Baik pengecer maupun pemasok melaksanakan kesepakatan atau ancamannya masing-masing, setelah menjalani proses konflik yang panjang.

3. Graph Model for Conflict Resolution (GMCR)

Di dunia nyata konflik dapat terjadi kapanpun, dimanapun. Model-model konflik dirancang untuk mendekati realita dan menyusun komponen-komponen yang ada secara sistematis dari pertentangan yang ada (Fang *et al.*, 1993). Motivasi utama dari GMCR adalah permintaan akan adanya metodologi secara menyeluruh untuk memahami pengambilan keputusan dalam suatu konflik dan penyelesaian konflik. GMCR dirancang agar dapat fleksibel dan sederhana, dan dapat digunakan dengan menggunakan informasi yang minimal (Kilgour dan Hipel, 2005).

Metode GMCR dapat dibagi ke dalam dua tahap utama, yaitu pemodelan dan analisis terlibat dalam prosedur GMCR. Pada tahap pemodelan, elemen-elemen model yang penting, seperti pengambil keputusan, pilihan dan preferensi pengambil keputusan, diidentifikasi berdasarkan pemahaman pada konflik yang terjadi. Gambaran keadaan diperoleh dari pilihan-pilihan yang diberikan, kemudian informasi tersebut digunakan untuk tahap selanjutnya, yaitu tahap analisis. Pada tahap ini, kestabilan dari setiap keadaan dihitung dari pandangan masing-masing pengambil keputusan. Kemudian, keseluruhan kestabilan, terdiri dari keadaan yang stabil dapat diperoleh. Dengan analisis interpretasi dan analisis sensitifitas, para pengambil keputusan atau pihak-pihak yang terlibat dapat memahami arti dari resolusi pada konflik di dunia nyata. Yang perlu diperhatikan adalah adanya umpan balik diperbolehkan pada prosedur GMCR. Umpan balik berarti di setiap tahap, baik pada tahap pemodelan atau tahap analisis, dapat saja kembali pada titik sebelumnya apabila ditemukan informasi baru. Karakteristik ini membuat GMCR lebih fleksibel dan praktis.

Metode GMCR memiliki empat komponen dasar (Fang *et al.*, 1993; Kilgour *et al.*, 1996; Hipel *et al.*, 1997; Kilgour dan Hipel, 2005):

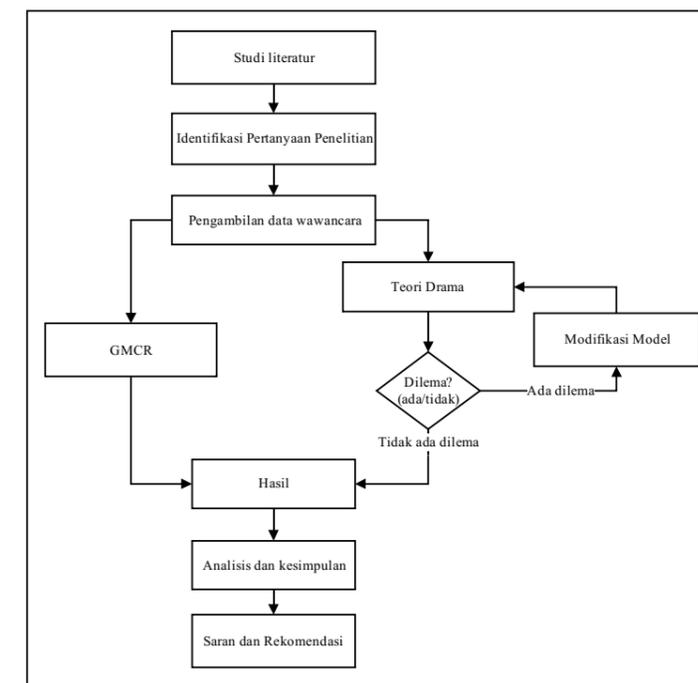
1. Sekumpulan pengambil keputusan,  $N = \{1, 2, \dots, n\}$
2. Sekumpulan simpul  $S = \{s_1, s_2, \dots, s_m\}$ , di mana setiap simpul mewakili keadaan yang mungkin, menggambarkan skenario yang berbeda-beda dari konflik yang terjadi
3. Suatu koleksi dari grafik terarah yang terbatas untuk melacak pergerakan sepihak dari masing-masing pengambil keputusan, di mana  $G_i$  merupakan grafik untuk pengambil keputusan ke  $i$  dan  $A_i$  merupakan sekumpulan dari busur terarah yang dimiliki oleh pengambil keputusan ke  $i$  dalam satu langkah antara dua keadaan

4. Tiap pengambil keputusan memiliki preferensi terhadap  $S$ . Untuk tiap keadaan  $s_i \in N$  dan setiap pengambil keputusan  $i \in N$ , nilai numerik dari  $P_i(k)$  untuk mengukur nilai dari keadaan  $s_i$  bagi masing-masing pengambil keputusan

Pada GMCR, definisi dari kestabilan merupakan konsep yang paling penting yang berkaitan dengan penentuan dan analisis resolusi akhir. Pada model GMCR, beberapa konsep solusi nyata digunakan untuk menentukan kestabilan, dengan demikian dapat diketahui perbedaan pola tingkah laku dan keputusan pada konflik yang terjadi. Definisi dari kestabilan utama yang diperhatikan oleh GMCR termasuk *Nash Stability* (R), *General Metarationality* (GMR), *Symmetric Metarationality* (SMR), *Sequential Stability* (SEQ), *Limited Move Stability* ( $L_n$ ), *Non-Myopic Stability* (NM).

4. Metode Penelitian

Metode GMCR digunakan sebagai arahan metode teori drama untuk melihat pilihan-pilihan yang ada secara rasional, sehingga diperoleh satu kestabilan rasional yang mengarah kepada kolaborasi. Diagram alir penelitian berikut diberikan untuk dapat memberikan penjelasan mengenai tahap-tahap yang dilakukan dalam penelitian.



Gambar 1. Metode Penelitian

Dengan metodologi penelitian ini ingin dilihat hubungan kerjasama antara Coca-Cola dan Carrefour menuju suatu kolaborasi yang dapat mengoptimalkan keuntungan dari keseluruhan rantai pasok.

#### 4.1 Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk mempelajari dan mengetahui dasar-dasar teori yang berhubungan dengan penelitian. Yang lebih penting lagi, studi pustaka ini dilakukan untuk dapat mengidentifikasi pertanyaan penelitian dan membantu dalam menentukan tujuan dari penelitian. Pada penelitian ini digunakan studi kasus untuk hubungan kerjasama antara Coca-Cola sebagai pemasok dan Carrefour sebagai pengecernya. Sebagai sosialisasi awal, dilakukan pengenalan dan wawancara dengan pihak yang terlibat mengenai hubungan kerjasama Coca-Cola dan Carrefour.

#### 4.2 Pengambilan Data

Dalam penelitian ini data kualitatif memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perasaan serta perilaku individu atau sekelompok orang, sehingga dapat dianalisis interaksi antara Coca-Cola dan Carrefour di dalam rantai pasok, dapat digambarkan konflik yang muncul dalam interaksi antara Coca-Cola dan Carrefour tersebut, serta dapat diketahui tindakan yang efektif untuk dapat mengubah konflik yang ada menjadi suatu kolaborasi.

Yang menjadi informan dari pihak Coca-Cola adalah NKAM (*National Key Account Manager*) Coca-Cola untuk Carrefour, sedangkan informan dari pihak Carrefour adalah *merchandise director* Carrefour untuk Coca-Cola. Data tambahan diperoleh dengan mewawancarai divisi logistik baik dari Coca-Cola ataupun Carrefour, untuk mengetahui dinamika yang terjadi di dalam rantai pasok Coca-Cola dan Carrefour.

Wawancara dilakukan beberapa kali. Wawancara pertama dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai hubungan kerjasama Coca-Cola dan Carrefour, pilihan-pilihan yang ditawarkan oleh masing-masing pihak, konflik apa saja yang terjadi di antara keduanya, apa saja yang dilakukan oleh masing-masing pihak untuk menyelesaikan konflik tersebut, kolaborasi seperti apa yang dijalankan oleh Coca-Cola dan Carrefour. Wawancara ke-2 dilakukan untuk membentuk kerangka referensi bersama. Dilakukan konfirmasi kepada masing-masing pihak mengenai gambaran tiap tahap dari proses kolaborasi berikut pilihan serta ancaman dari masing-masing pihak, sehingga baik Coca-Cola ataupun Carrefour mengetahui pilihan-pilihan yang ditawarkan oleh dirinya dan pihak lawannya.

Langkah selanjutnya adalah menanyakan mengenai preferensi dari masing-masing pihak. Prioritas mana yang dipilih, apakah memilih posisinya sendiri, posisi lawan atau posisi ancaman. Dari hasil tersebut diperoleh dilema-dilema yang muncul dalam tahapan proses kolaborasi. Dari hasil wawancara diketahui mengenai langkah-langkah yang diambil oleh kedua belah pihak untuk dapat menghilangkan dilema-dilema yang muncul. Ditanyakan juga mengenai harapan ke depan agar diperoleh suatu bentuk kerjasama yang lebih baik dan kolaborasi seperti apa yang diinginkan oleh kedua belah pihak. Penelitian ini lebih memfokuskan pada proses kolaborasi, terutama kolaborasi di dalam rantai pasok yang terjadi antara Coca-Cola sebagai pemasok dan Carrefour sebagai pengecernya.

#### 4.3 Metode GMCR

Dari data hasil observasi dan wawancara, diperoleh gambaran mengenai hubungan kerjasama antara Coca-Cola dan Carrefour. Kemudian diperoleh pilihan-pilihan yang diberikan oleh masing-masing pihak. Dari pilihan-pilihan tersebut diperoleh juga preferensi ordinal mengenai urutan kombinasi pilihan yang ada. Setelah preferensi ordinal diperoleh dari masing-masing pihak, dilakukan pemodelan untuk memperoleh stabilitas individu dan kesetimbangan dari model. Dari hasil stabilitas individu dan kesetimbangan GMCR, diperoleh kombinasi dari pilihan yang paling optimal, menunjukkan posisi yang setimbang dari masing-masing pihak, sehingga tidak terjadi perpindahan posisi dari pihak-pihak yang terlibat.

Hasil dari metode GMCR menggambarkan solusi optimal yang akan diperoleh, dilihat dari preferensi masing-masing pihak yang terlibat dalam suatu konflik. Tetapi dengan metode GMCR ini tidak dapat diketahui pengaruh dari tindakan yang tidak rasional, ketika Coca-Cola dan Carrefour menggunakan emosi untuk mempertahankan pilihannya atau mengajak pihak lain untuk merubah pilihannya.

#### 4.4 Teori Drama

Dari hasil wawancara diperoleh pilihan-pilihan baik dari Coca-Cola maupun Carrefour, pilihan-pilihan tersebut diinformasikan kepada pihak yang lainnya agar kedua belah pihak dapat mengetahui pilihan-pilihan yang ada. Kemudian Coca-Cola dan Carrefour diminta untuk menentukan posisinya masing-masing, dan menyatakan apabila ada pihak yang mengancam pihak yang lainnya. Setelah posisi dan ancaman dari kedua belah pihak ditentukan, maka akan diperoleh kerangka referensi bersama.

Kerangka referensi bersama ini diperlihatkan kepada Coca-Cola dan Carrefour untuk ditentukan preferensi dari masing-masing pihak atas posisi dan ancaman yang diberikan. Dari hasil preferensi ini, dapat ditentukan apakah terjadi dilema atau tidak. Jika tidak terjadi dilema maka akan diperoleh hasil atau resolusi dari konflik, tetapi jika terdapat dilema maka dilakukan modifikasi model untuk memperlihatkan interaksi Coca-Cola dan Carrefour kembali dan diperoleh kerangka yang baru hingga dilema tersebut dapat hilang.

Seringkali penelitian mengenai resolusi konflik didasarkan pada teori pilihan rasional. Pada GMCR analisis pilihan bersifat rasional dan memiliki kerangka yang tetap. Dengan adanya kerangka yang tetap ini, tidak ada hal yang bisa dilakukan selain menebak pilihan apa yang akan diambil oleh pihak lain dan menggunakan pilihan tersebut untuk mengoptimalkan, dan mencoba untuk memperoleh hasil yang paling diinginkan (Howard, 2007). Sedangkan teori drama melibatkan aspek emosi dari Coca-Cola dan Carrefour dalam proses pengambilan keputusan. Emosi tersebut dapat membuat Coca-Cola atau Carrefour menjadi tidak rasional. Baik Coca-Cola maupun Carrefour memulai untuk menentukan ulang apa yang dikehendaki dan apa yang dapat dilakukan. Dimulai dengan asumsi bahwa Coca-Cola dan Carrefour bertindak rasional dalam kerangka yang tetap, teori drama menunjukkan bagaimana Coca-Cola dan Carrefour bertindak tidak rasional untuk dapat mengubah kerangka yang ada sehingga menciptakan kemungkinan adanya tingkah laku rasional pada tingkatan yang lebih tinggi (Howard, 2007). Ketidakrasional dapat dijelaskan secara logis dengan menggunakan teori drama.

Dengan menggabungkan pendekatan GMCR dengan teori drama, dapat dibandingkan hasil dari kedua metode tersebut. Konsep pencapaian kesetimbangan yang berbeda, memberikan strategi yang berbeda untuk menyelesaikan konflik. GMCR dapat memberikan indikasi mengenai ke arah mana kesetimbangan akan tercapai. Tetapi GMCR tidak menjelaskan secara eksplisit mengenai perubahan struktur dari konflik sebelum mencapai keadaan yang setimbang. Teori drama mencoba menangkap gambaran mengenai perubahan struktural dari konflik dalam dinamika proses konflik. Teori drama menitikberatkan kepada posisi dari masing-masing pihak dalam dinamika konflik, yang diabaikan dalam analisis GMCR. Posisi merupakan keinginan dari masing-masing pihak, bukan hanya apa yang akan mereka terima begitu saja. Perbedaan kemungkinan dari strategi perpindahan posisi pada GMCR dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak-pihak yang terlibat dalam analisis teori drama dalam rangka pencapaian kolaborasi. Kedua metode ini dapat digunakan sebagai pelengkap satu sama lain, sehingga diperoleh hasil yang lebih menyeluruh.

#### 4.5 Hasil

Hasil yang diperoleh pada penelitian ini adalah arahan hasil interaksi antara Coca-Cola dan Carrefour yang menunjukkan keadaan setimbang berupa kolaborasi, serta posisi Coca-Cola dan Carrefour pada keadaan kolaborasi tersebut. Pada penelitian ini dilakukan pengujian hasil dengan metode pengujian silang. Untuk membuktikan bahwa proses kolaborasi yang tergambarkan dengan teori drama dan metode GMCR telah menggambarkan keadaan sebenarnya dalam hubungan kerjasama antara Coca-Cola dengan Carrefour dilakukan konfirmasi dengan melakukan wawancara kembali dengan kedua belah pihak, apakah hasil dari teori drama telah menggambarkan interaksi yang sebenarnya terjadi antara kedua belah pihak dan sesuai dengan apa yang telah disampaikan kedua belah pihak dalam wawancara.

#### 4.6 Analisis dan Interpretasi Hasil

Dari hasil pengolahan data dapat dianalisis masalah-masalah yang timbul dalam hubungan kerjasama antara Coca-Cola dan Carrefour yang menyebabkan rantai pasok keduanya tidak efisien dan keuntungan dari keseluruhan rantai pasok tidak optimal, dan mengusulkan bahwa berkolaborasi adalah cara yang paling tepat untuk memperbaiki masalah-masalah yang ada. Dari keadaan awal kerjasama Coca-Cola dan Carrefour, drama teori dapat menggambarkan pilihan dan ancaman yang diberikan oleh masing-masing pihak dalam menjalankan rantai pasoknya sehingga konflik muncul dalam hubungan kerjasama antara kedua belah pihak tersebut, dapat ditentukan pula dilema-dilema yang muncul pada masing-masing pihak. Yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggambarkan kembali proses kolaborasi yang terjadi antara Coca-Cola dan Carrefour dan juga mengusulkan pilihan-pilihan yang dapat dilakukan masing-masing pihak sehingga dilema-dilema tersebut dapat dihilangkan dan pada akhirnya dapat menciptakan kolaborasi, dimana tiap pihak tidak memiliki dilema dalam kolaborasi tersebut, tidak memiliki pilihan lain yang lebih baik dan juga tidak akan berpindah pada posisi lain.

#### 4.7 Kesimpulan dan Saran

Bagian akhir dari penelitian ini adalah kesimpulan dari penelitian dan saran kepada pihak Coca-Cola dan Carrefour untuk dapat lebih mengoptimalkan keuntungan dari keseluruhan rantai pasok antara

Coca-Cola dan Carrefour. Baik dengan menggambarkan kondisi awal hubungan kerjasama keduanya sehingga tergambarkan masalah yang terjadi dalam hubungan kerjasama tersebut maupun mengusulkan skenario-skenario yang dapat diaplikasikan oleh kedua belah pihak untuk menghasilkan suatu kolaborasi antara Coca-Cola dengan Carrefour.

#### 5. Hasil Penelitian

Proses kolaborasi antara Coca-Cola dengan Carrefour terbagi menjadi dua bagian. Bagian pertama yaitu kolaborasi dalam bidang komersial, kemudian dilanjutkan dengan kolaborasi dalam bidang rantai pasok.

##### 5.1 Kolaborasi dalam Bidang Komersial

Sebelum dilakukan analisis dilema dengan menggunakan teori drama, terlebih dahulu dilakukan analisis strategis dengan menggunakan GMCR, untuk memperlihatkan keadaan stabil dari kombinasi pilihan-pilihan yang ada.

Tabel 1. Kombinasi pilihan untuk kolaborasi di bidang komersial

Pengambil Keputusan dan Pilihan-Pilihannya	Kombinasi Pilihan							
Coca-Cola								
menjalankan program promosi bersama Carrefour	T	Y	T	Y	T	Y	T	Y
menghentikan pasokan produk ke Carrefour	T	T	Y	Y	T	T	Y	Y
Carrefour								
menaikkan trading term dalam jumlah besar	T	T	T	T	Y	Y	Y	Y
Penomoran Kombinasi Pilihan	1	2	3	4	5	6	7	8

#### KETERANGAN

- kombinasi 1: Coca-Cola tidak menjalankan program promosi bersama Carrefour, Coca-Cola tidak akan menghentikan pasokan produk ke Carrefour dan Carrefour tidak meminta kenaikan trading term dalam jumlah besar.
- kombinasi 2: Coca-Cola menjalankan program promosi bersama Carrefour, Coca-Cola tidak akan menghentikan pasokan produk ke Carrefour dan Carrefour tidak meminta kenaikan trading term dalam jumlah besar.
- kombinasi 3: Coca-Cola tidak menjalankan program promosi bersama Carrefour, Coca-Cola akan menghentikan pasokan produk ke Carrefour dan Carrefour tidak meminta kenaikan trading term dalam jumlah besar.
- kombinasi 4: Coca-Cola menjalankan program promosi bersama Carrefour, Coca-Cola akan menghentikan pasokan produk ke Carrefour dan Carrefour tidak meminta kenaikan trading term dalam jumlah besar.
- kombinasi 5: Coca-Cola tidak menjalankan program promosi bersama Carrefour, Coca-Cola tidak akan menghentikan pasokan produk ke Carrefour dan Carrefour akan meminta kenaikan trading term dalam jumlah besar.
- kombinasi 6: Coca-Cola menjalankan program promosi bersama Carrefour, Coca-Cola tidak akan menghentikan pasokan produk ke Carrefour dan Carrefour akan meminta kenaikan trading term dalam jumlah besar.

kombinasi 7: Coca-Cola tidak menjalankan program promosi bersama Carrefour, Coca-Cola akan menghentikan pasokan produk ke Carrefour dan Carrefour akan meminta kenaikan trading term dalam jumlah besar.

kombinasi 8: Coca-Cola menjalankan program promosi bersama Carrefour, Coca-Cola akan menghentikan pasokan produk ke Carrefour dan Carrefour akan meminta kenaikan trading term dalam jumlah besar

Dari kombinasi pilihan-pilihan tersebut, Coca-Cola dan Carrefour diminta untuk mengurutkan kombinasi yang ada, dari mulai yang paling disukai diberi nomor urut 1 dan yang paling tidak disukai diberi nomor urut 8. Dari urutan kombinasi pilihan yang diberikan oleh Coca-Cola dan Carrefour, maka diperoleh tabel analisis kestabilan dengan menggunakan metode GMCR sebagai berikut:

Tabel 2. Analisis kestabilan dengan menggunakan metode GMCR

Coca-Cola		E		E		E		E	
Kestabilan	r	s	r	u	s	s	u	u	
Urutan kombinasi	2	1	6	5	4	3	8	7	
Kemungkinan perpindahan		2		6	2	2	6	6	
					1	1	5	5	
						4		8	

Carrefour		r		r		u		s	
Kestabilan	r	r	u	s	r	r	s	s	
Urutan kombinasi	6	5	2	1	7	8	4	3	
Kemungkinan perpindahan			6	5			8	7	

Keterangan:

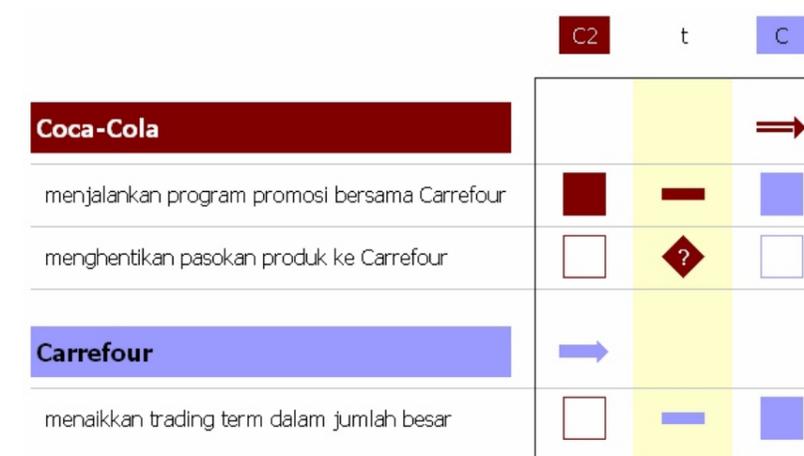
- r: *nash stable*
- s: *sequential stable*
- u: *unstable*
- E: *equilibrium*

Dari Tabel 2 dapat dianalisis bahwa kombinasi 1, 4, dan 3 merupakan *sequential equilibrium*. Sedangkan kombinasi 6 adalah *nash equilibrium* baik bagi Coca-Cola maupun Carrefour. Dapat disimpulkan bahwa dari hasil analisis rasional diperoleh bahwa Coca-Cola dan Carrefour dapat berkolaborasi jika Coca-Cola menjalankan program promosi bersama Carrefour, Coca-Cola tidak akan menghentikan pasokan produk ke Carrefour dan Carrefour akan meminta kenaikan trading term dalam jumlah besar.

Setelah diperoleh analisis strategis dari GMCR, kemudian proses kolaborasi antara Coca-Cola dengan Carrefour dalam bidang komersial digambarkan dengan teori drama untuk memberikan gambaran yang lengkap dari proses kolaborasi. Proses kolaborasi dalam bidang komersial dengan menggunakan teori drama dibagi ke dalam tiga fase, sesuai dengan historis hubungan kerjasama yang telah dilakukan oleh Coca-Cola dan Carrefour.

### 5.1.1 Fase Pertama (1998-2005 awal)

Awal Coca-Cola dan Carrefour memutuskan untuk bekerjasama sebagai pemasok dan pengecer. Seiring berjalannya hubungan kerjasama ini, pihak Coca-Cola menawarkan program promosi untuk dijalankan bersama-sama dengan Carrefour dengan tujuan meningkatkan penjualan produknya. Tawaran ini disambut baik oleh pihak Carrefour tetapi mereka tidak berhasil mencapai kesepakatan dalam hal trading term atau kompensasi yang akan diberikan pihak Coca-Cola kepada pihak Carrefour. Pihak Coca-Cola merasa bahwa permintaan kompensasi yang diajukan oleh pihak Carrefour terlalu tinggi. Hal ini menjadi kendala utama bagi pihak Coca-Cola untuk menjalankan program promosi produk mereka dan akhirnya program ini gagal terlaksana untuk rentang periode 1998-2005. Penolakan ini mengakibatkan hubungan kedua pihak kurang berlangsung optimal. Artinya bahwa hubungan mereka hanya sebatas permintan dan pengiriman produk Coca-Cola. Tidak ada keinginan dari kedua belah pihak untuk mengembangkan bisnis bersama. Di bawah ini merupakan gambaran situasi konflik pada fase pertama antara Coca-Cola dan Carrefour. Gambaran ini direpresentasikan berdasarkan format yang dirujuk dari Bryant (2001).



Gambar 2. Gambaran situasi konflik dengan menggunakan perangkat lunak Confrontation Manager

#### Keterangan kerangka referensi bersama

Dari hasil penggambaran situasi konflik dengan menggunakan perangkat lunak CM, diperoleh matriks seperti pada Gambar 2 di atas. Bagian kiri matriks menunjukkan pihak-pihak yang terlibat dalam situasi konflik, dan tiap pihak memiliki pilihan yang tertulis tepat di bawah nama pihak tersebut. Pada Gambar 2 disebutkan bahwa pihak yang terlibat adalah Coca-Cola, memiliki pilihan untuk menjalankan program promosi bersama Carrefour, dan Carrefour memiliki pilihan untuk menaikkan *trading term* dalam jumlah besar.

Kolom matriks pada Gambar 2 menggambarkan berbagai skenario yang dapat terjadi pada interaksi pihak-pihak di atas, terdiri dari posisi yang ditawarkan masing-masing pihak (sesuai dengan singkatan nama-nama pihak, dari Gambar 2 kolom C2 mewakili posisi dari pihak Coca-Cola, sedangkan kolom C

mewakili posisi dari pihak Carrefour). Yang disebut posisi adalah skenario yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, dan tawaran ini bersifat terbuka sehingga semua pihak dapat melihat posisi tersebut. Suatu posisi dapat dikatakan sebagai suatu alternatif kombinasi dari penerimaan, penolakan, atau abstain atas tiap pilihan dari masing-masing pihak. Misalnya, posisi Coca-Cola di atas dapat diterjemahkan bahwa pihak Coca-Cola menolak (ditandai dengan kurva yang tidak diarsir) pilihan yang diberikan oleh pihak Carrefour yaitu menaikkan *trading term* dalam jumlah besar. Sehingga tanda garis pendek (—), kurva yang tidak diarsir (□ atau ◇), dan kurva yang diarsir penuh (■ atau ◆) mewakili abstain, menolak dan menerima berturut-turut. Selain posisi, juga ada skenario *t*, yaitu posisi ancaman. Pada Gambar 2 skenario *t* menunjukkan posisi ancaman Coca-Cola yang diberikan kepada Carrefour yaitu Coca-Cola akan menghentikan pasokan produk mereka kepada Carrefour.

#### Penjelasan pihak yang terlibat beserta pilihannya

1. Coca-Cola (C2, sebagai pemasok)
  - o Memiliki pilihan untuk menjalankan program promosi bersama Carrefour dan menghentikan pasokan produk mereka untuk Carrefour
2. Carrefour (C, sebagai pengecer)
  - o Memiliki pilihan untuk menaikkan *trading term* dalam jumlah besar

#### Penjelasan preferensi

Tiap pihak akan diminta untuk membandingkan suatu skenario dan posisi ancaman. Pada Gambar 2 terdapat tanda panah pada tiap baris pihak, yang menggambarkan preferensi dari pihak tersebut terhadap *t* bila dibandingkan dengan skenario pada kolom panah tersebut. Misalnya, tanda panah di pihak Coca-Cola dan kolom C berarti bahwa Coca-Cola lebih menyukai posisi Carrefour dibandingkan posisi ancaman (karena panah menjauhi *t*). Panah yang memiliki dua arah berarti pihak tersebut *indifferent* atas skenario pada kolom panah tersebut dan posisi ancaman *t*.

#### Penjelasan posisi dari tiap-tiap pihak

1. Coca-Cola  
Coca-Cola akan menjalankan program promosi bersama dengan Carrefour dan tidak akan menghentikan pasokan produk mereka ke Carrefour jika Carrefour tidak meminta kenaikan *trading term* dalam jumlah besar.
2. Carrefour  
Carrefour ingin agar Coca-Cola menjalankan program promosi bersama Carrefour, tidak menginginkan Coca-Cola untuk menghentikan pasokan produk mereka ke Carrefour dan Carrefour juga meminta adanya kenaikan *trading term* dalam jumlah besar.

#### Penjelasan posisi ancaman

Posisi ancaman akan terealisasi bila masing-masing pihak menjalankan ancamannya. Untuk kasus di atas, posisi ancamannya adalah Coca-Cola akan menghentikan pasokan produk mereka ke Carrefour.

Pada fase pertama ini juga diidentifikasi adanya dilema ancaman yang dimiliki oleh pihak Coca-Cola terhadap Carrefour. Dilema ini muncul dikarenakan pihak Carrefour merasa bahwa pihak Coca-Cola tidak akan melaksanakan ancamannya. Dengan menggunakan perangkat lunak CM situasi ini dapat digambarkan sebagai berikut:

#### Analisis Dilema

Dengan kerangka referensi bersama yang menggambarkan pilihan, ancaman, posisi, dan preferensi dari Coca-Cola dan Carrefour di atas, dapat dianalisis bahwa hanya pihak Coca-Cola yang memiliki dilema. Dilema yang dialami Coca-Cola adalah

1. Dilema Persuasif  
Coca-Cola mengalami dilema persuasif karena Carrefour lebih memilih ancaman yang diberikan oleh Coca-Cola dibandingkan dengan posisi yang ditawarkan oleh Coca-Cola. Dalam hal ini Coca-Cola kurang memperlihatkan usahanya untuk dapat mengajak dan meyakinkan Carrefour bahwa posisi yang ditawarkan oleh Coca-Cola tersebut memiliki dampak yang lebih baik dibandingkan dengan Coca-Cola harus menjalankan ancamannya.
2. Dilema Penolakan  
Dilema penolakan dialami Coca-Cola karena penolakan Coca-Cola terhadap posisi Carrefour tidak dianggap serius oleh Carrefour. Penolakan Coca-Cola tidak dianggap serius karena pihak Carrefour mengetahui bahwa sebenarnya Coca-Cola lebih memilih posisi Carrefour, dibandingkan harus menjalankan ancamannya sendiri.
3. Dilema Ancaman  
Coca-Cola mengalami dilema ancaman, karena pihak Carrefour merasa bahwa pihak Coca-Cola tidak akan melaksanakan ancamannya. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya kompetitor yang memiliki *traffic* (arus permintaan) yang tinggi seperti Carrefour. Sehingga ancaman pihak Coca-Cola untuk menghentikan pasokan produk mereka ke Carrefour diketahui Carrefour merupakan kerugian bagi pihak Coca-Cola sendiri pada fase ini.

#### 5.1.2 Fase ke-2 (pertengahan 2005 - 2006)

Dengan bermunculannya kompetitor-kompetitor Carrefour dan kompetitor tersebut telah memperlihatkan eksistensinya, persaingan di antara *hypermart* dan *mini market* sangat kuat, *bargaining power* yang dimiliki juga sama kuatnya. Untuk produk-produk tertentu harganya dapat lebih murah di tempat lain dibanding dengan Carrefour, begitu juga dengan omset yang diperoleh kompetitor Carrefour, dapat lebih besar. Hal tersebut yang memicu perubahan posisi Carrefour terhadap hubungan kerjasama dengan Coca-Cola, karena Carrefour menyadari bahwa Coca-Cola dapat mengembangkan bisnisnya di tempat lain, tidak hanya di Carrefour.

Kompetitor tersebut seolah-olah menjadi katalisator atau pemicu Carrefour untuk mempertimbangkan proses kerjasama yang selama ini dibina dengan para pemasoknya. Hal ini membuat Carrefour mengubah apa yang menjadi prinsipnya selama ini, karena Carrefour sadar bahwa sekarang dia sudah memiliki kompetitor yang setingkat dengan dia, dan sangatlah mungkin bahwa pemasoknya akan lebih memilih bekerjasama dengan kompetitornya tersebut daripada dengan dirinya.

Pada fase ke-2 ini, Carrefour tetap berusaha untuk meminta Coca-Cola menaikkan *trading term*nya, tapi tidak sebanyak pada saat fase pertama. Dalam tahap negosiasi pertama, dalam hal *trading term* Carrefour tidak menghiraukan tawaran dari Coca-Cola, tetapi setelah ada kompetitor Carrefour mendengar tawaran Coca-Cola dalam kenaikan *trading term*, sehingga tercapai kesepakatan mengenai harga *trading term*. Coca-Cola memutuskan untuk memberikan tambahan *trading term*

kepada Carrefour karena Coca-Cola melihat bisnisnya semakin berkembang di toko Carrefour, dan Coca-Cola juga tidak memaksakan ancamannya lagi kepada Carrefour, walaupun ancaman Coca-Cola sudah serius di mata Carrefour.

Pada fase ke-2 ini Carrefour sudah merasakan keuntungan dari adanya program promosi yaitu karena adanya program promosi yang diberikan oleh Coca-Cola maka *traffic* Carrefour akan meningkat dan dengan banyaknya konsumen yang datang ke Carrefour, konsumen tersebut pada akhirnya tidak hanya membeli produk Coca-Cola saja tetapi juga membeli produk lain yang tersedia di toko Carrefour. Sebaliknya juga pihak Coca-Cola merasakan hal yang sama terhadap penjualan produknya di Carrefour karena telah dilakukannya program promosi di toko Carrefour.

Sehingga sampai pada suatu tahap dimana Carrefour tidak mau Coca-Cola menghentikan program promosinya, karena Carrefour merasa mendapatkan keuntungan berlipat dari program tersebut dan Carrefour memiliki ketakutan bahwa Coca-Cola akan menghentikan program promosinya atau mengurangi *trading term*nya, dengan asumsi (hasil konfirmasi) bahwa lambat laun pihak Coca-Cola akan merasakan keuntungan yang diperoleh oleh Carrefour.

Oleh karena ancaman Coca-Cola menjadi dianggap serius dan pihak Carrefour menyadari hal tersebut, maka pihak Carrefour mengubah preferensinya menjadi lebih memilih posisi Coca-Cola dibandingkan dengan posisi Carrefour. Sehingga fase konfrontasi yang ditandai dengan adanya dilema konfrontasi yang dialami oleh Coca-Cola yaitu dilema penolakan, dilema persuasif dan dilema ancaman berhasil dihilangkan. Kemudian hubungan Coca-Cola dan Carrefour menuju ke fase kolaborasi. Gambar 3 menunjukkan kerangka referensi bersama yang terbentuk.

	C2	t	C
<b>Coca-Cola</b>			
menjalankan program promosi bersama Carrefour	?	—	?
<b>Carrefour</b>			
menaikkan trading term dalam jumlah yang disepakati bersama	■	—	■

Gambar 3. Gambaran situasi Coca-Cola dan Carrefour pada fase ke dua

Sedangkan dilema yang dihadapi oleh masing-masing pihak adalah sebagai berikut:  
 Dalam tahap ini, pihak Coca-Cola tidak lagi memaksakan ancamannya kepada pihak Carrefour. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa posisi ancaman yang ditawarkan oleh Coca-Cola telah dapat dihilangkan dalam fase ini.

Analisis Dilema

1. Coca-Cola

Dalam fase ini Coca-Cola telah berhasil menghilangkan dilema konfrontasinya. Dilema yang kemudian dialami oleh Coca-Cola adalah dilema kerjasama, karena pihak Carrefour memiliki keraguan bahwa Coca-Cola akan mengimplementasikan atau melaksanakan komitmen yang telah disetujui bersama yaitu menjalankan program promosi bersama Carrefour. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa hal ini terjadi karena Carrefour telah mendapatkan keuntungan berlipat dari program promosi yang dilakukan oleh Coca-Cola sehingga menimbulkan ketakutan bagi Carrefour bahwa Coca-Cola akan menghentikan program promosinya kepada Carrefour, karena Coca-Cola sudah mengetahui manfaat yang diperoleh Carrefour dan mungkin akan memberikan program promosinya kepada pengecer lain.

2. Carrefour

Carrefour mengalami dilema percaya terhadap Coca-Cola karena Carrefour memiliki keraguan bahwa Coca-Cola akan mengimplementasikan komitmennya yaitu menjalankan program promosi bersama Carrefour, karena Carrefour mempertimbangkan adanya kompetitor Carrefour yang dapat memberikan tawaran kerjasama kepada Coca-Cola yang mungkin lebih menarik bagi Coca-Cola dibandingkan dengan tawaran yang diberikan oleh Carrefour, sehingga Coca-Cola akan memberikan program promosinya kepada kompetitor Carrefour, bukan kepada Carrefour.

5.1.3 Fase ke-3 (2007 - sekarang)

Pada fase ini, baik Coca-Cola maupun Carrefour semakin memperlihatkan keinginannya untuk membina hubungan kerjasama yang lebih baik. Pada tahun 2007, untuk mengantisipasi diberhentikannya program promosi oleh Coca-Cola, maka pihak Carrefour mengundang pihak Coca-Cola untuk melakukan *top to top meeting*, yang merupakan suatu proses negosiasi dalam rangka mempererat hubungan kerjasama mereka dalam suatu MOU (*Memorandum of Understanding*) sebagai komitmen untuk mengembangkan bisnis bersama. Pada fase ini juga diperlihatkan realisasi dari komitmen yang telah disepakati bersama. Dari keterangan di atas, maka pada fase ke-3 ini, kerangka referensi bersama yang terbentuk adalah sebagai berikut:

	C2	t	C
<b>Coca-Cola</b>			
menjalankan program promosi bersama Carrefour	■	—	■
<b>Carrefour</b>			
menaikkan trading term dalam jumlah yang disepakati bersama	■	—	■

Gambar 4. Gambaran situasi Coca-Cola dan Carrefour pada fase ke tiga

Dalam tahap ini, tidak ada lagi pihak yang mengancam pihak yang lainnya, dan menunjukkan bahwa tiap-tiap pihak tidak lagi mengalami dilema.

**Analisis Dilema**

Pada fase ini Coca-Cola sudah dapat meyakinkan pihak Carrefour bahwa dirinya akan komit terhadap posisi yang telah disepakati bersama, yang ditunjukkan dalam bentuk MOU bersama dengan pihak Carrefour, dan pihak Carrefour sudah dapat mempercayai bahwa Coca-Cola memang akan komit terhadap posisi yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu baik Coca-Cola dan Carrefour berhasil menghilangkan dilemanya masing-masing dan telah berhasil mencapai tahap kolaborasi.

**5.2 Kolaborasi dalam Bidang Rantai Pasok**

Analisis strategis dalam bidang rantai pasok dapat digambarkan pula dengan GMCR.

Tabel 3. Kombinasi pilihan untuk kolaborasi di bidang rantai pasok

Pengambil Keputusan dan Pilihan-Pilihannya	Kombinasi Pilihan			
Coca-Cola				
meningkatkan <i>customer service level</i> untuk Carrefour	T	Y	T	Y
Carrefour				
berbagi informasi	T	T	Y	Y
Penomoran kombinasi pilihan	1	2	3	4

Keterangan:

- kombinasi 1      Coca-Cola tidak meningkatkan tingkat pelayanan pelanggannya untuk Carrefour dan Carrefour tidak berbagi informasi kepada Coca-Cola
- kombinasi 2      Coca-Cola meningkatkan tingkat pelayanan pelanggannya untuk Carrefour tetapi Carrefour tidak berbagi informasi kepada Coca-Cola
- kombinasi 3      Coca-Cola tidak meningkatkan tingkat pelayanan pelanggannya untuk Carrefour tetapi Carrefour berbagi informasi kepada Coca-Cola
- kombinasi 4      Coca-Cola meningkatkan tingkat pelayanan pelanggannya untuk Carrefour dan Carrefour berbagi informasi kepada Coca-Cola

Dari kombinasi pilihan-pilihan tersebut, Coca-Cola dan Carrefour diminta untuk mengurutkan kombinasi yang ada, dari mulai yang paling disukai diberi nomor urut 1 dan yang paling tidak disukai diberi nomor urut 4.

Dari urutan kombinasi pilihan yang diberikan oleh Coca-Cola dan Carrefour, maka diperoleh tabel analisis kestabilan dengan menggunakan metode GMCR sebagai berikut:

Tabel 4. Analisis kestabilan dengan menggunakan metode GMCR

Coca-Cola				
	E		E	
Kestabilan	r	u	r	u
Urutan kombinasi	4	3	2	1
Kemungkinan perpindahan		4		2
Carrefour				
Kestabilan	r	r	u	u
Urutan kombinasi	2	4	1	3
Kemungkinan perpindahan			2	4

Keterangan:

- r: *nash stable*
- s: *sequential stable*
- u: *unstable*
- E: *equilibrium*

Dari Tabel 4 dapat dianalisis bahwa terdapat dua *nash equilibrium* yaitu pada kombinasi 4 dan 2. Tetapi yang sesuai dengan kenyataan yang ada adalah kombinasi 2, yaitu Coca-Cola meningkatkan tingkat pelayanan pelanggannya untuk Carrefour tetapi Carrefour tidak berbagi informasi kepada Coca-Cola. Setelah diperoleh analisis strategis dari GMCR, kemudian proses kolaborasi antara Coca-Cola dengan Carrefour dalam bidang rantai pasok digambarkan dengan teori drama untuk memberikan gambaran yang lengkap dari proses kolaborasi. Proses kolaborasi dalam bidang rantai pasok dengan menggunakan teori drama dibagi ke dalam dua fase, sesuai dengan historis hubungan kerjasama yang telah dilakukan oleh Coca-Cola dan Carrefour.

Kolaborasi antara Coca-Cola dan Carrefour dalam hal komersial sudah terjalin. Hasil kolaborasi dalam bentuk komersial ini membawakan pengaruh pada kerjasama rantai pasok antara Coca-Cola dan Carrefour. Artinya bahwa tidak lagi terdapat situasi konflik antara Coca-Cola dan Carrefour dalam hal kerjasama rantai pasok mereka. Yang belum dan dirasa penting untuk memulainya adalah kolaborasi rantai pasok antara Coca-Cola dan Carrefour. Baik dari pihak Coca-Cola maupun Carrefour mulai menyadari perlu dilakukannya kolaborasi rantai pasok. Seperti yang diutarakan oleh pihak Carrefour bahwa sekarang ini belum ada kolaborasi rantai pasok antara Coca-Cola dengan Carrefour, tetapi sudah menuju ke arah kolaborasi, untuk menentukan cara yang paling efektif untuk memindahkan atau mendistribusikan produk dari pabrik Coca-Cola hingga terpajang di rak Carrefour. Pihak Carrefour telah mulai melakukan kolaborasi rantai pasok dengan pemasoknya yang lain. Dan pihak Carrefour mengakui bahwa Coca-Cola merupakan pemasok yang mau untuk diajak berkolaborasi. Oleh karena itu sudah terlihat harapan untuk dapat melaksanakan kolaborasi rantai pasok ini.

Pandangan yang sudah sama dalam hal kolaborasi rantai pasok antara Coca-Cola dengan Carrefour adalah pandangan mengenai biaya dari keseluruhan rantai pasok dibebankan kepada konsumen, dalam hal ini adalah pengecer. Oleh karena itu dibutuhkan usaha ke depan untuk dapat mengurangi biaya dari keseluruhan rantai pasok agar biaya yang dibebankan kepada konsumen dapat berkurang.

**5.2.1 Hubungan kerjasama Coca-Cola dan Carrefour untuk bidang rantai pasok pada fase pertama**

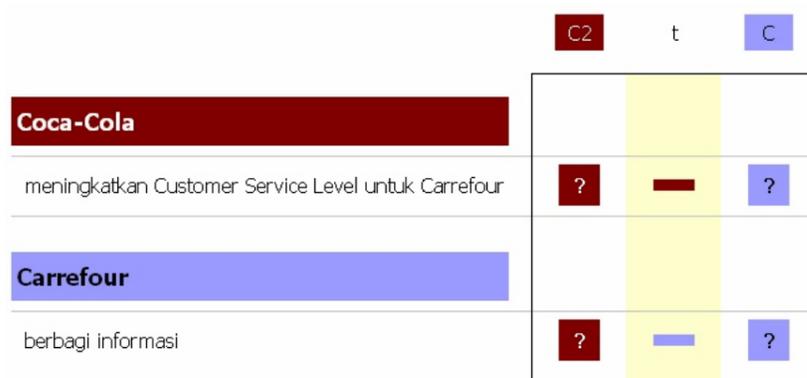
Keinginan pihak Carrefour terhadap Coca-Cola diutarakan sebagai berikut:

- o "dalam hubungannya dengan *supply chain* ya, kita mendapatkan *service level* yang baik lah dan *Coca Cola* cukup dinamis untuk merespon lonjakan-lonjakan demand." Customer service level Coca-Cola terhadap Carrefour diukur dari variabel *delivery, input, ontime, accurately, invoice*. Untuk memenuhi hal tersebut pihak Coca-Cola menginginkan tidak dilakukannya pemesanan dadakan oleh Carrefour.

Sedangkan keinginan pihak Coca-Cola terhadap Carrefour adalah sebagai berikut:

- o Coca-Cola menginginkan agar Carrefour dapat meningkatkan keakuratan *demand forecast* nya. Lebih bagus lagi jika Carrefour bersedia untuk melakukan joint forecast dengan Coca-Cola, untuk itu Coca-Cola menginginkan Carrefour untuk dapat memberikan data mengenai permintaan pelanggan yang akan digunakan oleh Coca-Cola untuk mengatur persediaan di toko-toko Carrefour sesuai dengan forecast dari permintaan pelanggan

Dari keinginan-keinginan yang telah diungkapkan oleh Coca-Cola dan Carrefour, maka dapat digambarkan kerangka referensi bersama sebagai berikut:



Gambar 5. Gambaran situasi Coca-Cola dan Carrefour pada bidang logistik di fase pertama

#### Analisis Dilema

##### 1. Coca-Cola

Coca-Cola mengalami dilema percaya, karena Coca-Cola memiliki keraguan bahwa Carrefour akan memberikan informasi yang dimilikinya mengenai permintaan yang terjadi dan program promosi yang akan dilakukannya. Keraguan ini muncul karena dalam hubungan kerjasama mereka, yang terjadi adalah Coca-Cola merasa bahwa Carrefour sulit untuk dapat memberikan informasi tersebut karena dianggapnya informasi tersebut sangat rahasia bagi Carrefour, selain itu selama ini Carrefour sering mengadakan program promosi tanpa memberitahu kepada Coca-Cola terlebih dahulu sehingga menyebabkan kekurangan persediaan di gerai Carrefour, tidak dapat memenuhi pesanan Carrefour yang mendadak sehingga mempengaruhi tingkat pelayanan pelanggan Coca-Cola untuk Carrefour.

*"Data mengenai inventory Carrefour saja tidak mau dishare dengan Coca-Cola, karena hal tersebut dianggap confidential bagi Carrefour. Oleh karena itu pihak Coca-Cola tidak percaya bahwa Carrefour memberikan data actual demand kepada Coca-Cola. Account Carrefour melakukan forecast berdasarkan hanya pada historical data dan rencana order mereka, itu dibuat pasti. Carrefour tidak punya sama sekali rencana order yang pasti."*

Coca-Cola juga mengalami dilema kerjasama karena Carrefour memiliki keraguan bahwa Coca-Cola tidak akan komit terhadap posisi yang telah disepakati bersama yaitu menaikkan tingkat pelayanan pelanggannya dan juga akan membocorkan program promosi yang akan dijalankan oleh Carrefour

kepada kompetitornya jika Carrefour memberikan informasi mengenai permintaan yang terjadi dan program promosinya kepada Coca-Cola.

##### 2. Carrefour

Carrefour mengalami dilema percaya terhadap Coca-Cola, karena Carrefour memiliki keraguan bahwa Coca-Cola akan menaikkan tingkat pelayanannya kepada Carrefour setelah Carrefour memberikan informasinya mengenai permintaan yang terjadi dan program promosi yang akan dilakukannya. Carrefour juga memiliki kecurigaan bahwa Coca-Cola dapat membocorkan program promosi yang akan dilakukan oleh Carrefour kepada kompetitor Carrefour apabila Carrefour memberitahukan program promosi tersebut kepada Coca-Cola.

*"Jadi tanpa pemberitahuan ke Coca-Cola kita langsung promoin. Kenapa kita ga kasih tau ke Coca-Cola? Nantinya Coca-Colanya bocor dong ke kompetitor kita."*

Carrefour memiliki dilema kerjasama, karena Coca-Cola memiliki keraguan kepada Carrefour bahwa Carrefour tidak akan komit untuk menjalankan komitmen yang telah disepakati bersama yaitu untuk memberikan informasi mengenai permintaan yang terjadi dan program promosi Carrefour kepada Coca-Cola setelah Coca-Cola dapat meningkatkan tingkat pelayanan pelanggannya.

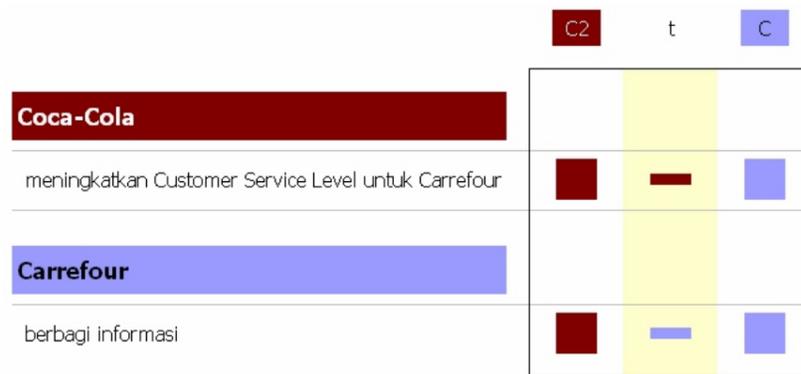
#### 5.2.2 Hubungan kerjasama Coca-Cola dan Carrefour untuk bidang rantai pasok pada fase kedua

Langkah awal yang harus dilakukan untuk berkolaborasi adalah saling mengenal bisnis satu sama lain. Setelah adanya kolaborasi dalam hal komersial, Coca-Cola dan Carrefour telah mengenal kepentingan masing-masing dalam hal komersial, tetapi dalam masalah logistik belum dibicarakan lebih lanjut. Untuk mengetahui kepentingan Coca-Cola dan Carrefour dalam bidang logistik, langkah selanjutnya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat *roadmap* kolaborasi rantai pasok antara Coca-Cola dengan Carrefour. Kedua belah pihak perlu sepakat terlebih dahulu mengenai model kolaborasi rantai pasok yang akan dijalankan.

Coca-Cola dapat menghilangkan dilema percaya yang dimiliki oleh Carrefour yaitu dengan menunjukkan dengan tindakan yang nyata kepada Carrefour bahwa Coca-Cola benar-benar memperhatikan berusaha meningkatkan tingkat pelayanan pelanggannya kepada Carrefour. Dan dengan tindakan tersebut dilema kerjasama yang dialami oleh Coca-Cola juga dapat dihilangkan karena Carrefour telah percaya bahwa Coca-Cola akan komit terhadap posisi yang telah disepakati bersama yaitu untuk menaikkan tingkat pelayanannya jika Carrefour memberikan informasi kepada Coca-Cola

Dari pernyataan di atas dapat dianalisis bahwa dilema percaya yang dialami oleh Coca-Cola dapat dihilangkan karena Carrefour telah berhasil meyakinkan Coca-Cola bahwa dirinya akan memberikan informasi yang dimiliki, karena telah menyadari keuntungan yang akan diperoleh apabila Carrefour mau berbagi informasi dengan Coca-Cola. Sedangkan dilema kerjasama yang dimiliki Carrefour terhadap Coca-Cola juga dapat dihilangkan dengan Coca-Cola meyakinkan Carrefour bahwa dengan berbagi informasi, Carrefour akan mendapat keuntungan dan Coca-Cola juga akan meningkatkan tingkat pelayanan pelanggannya kepada Carrefour.

Kerangka referensi bersama yang terbentuk adalah:



Gambar 6. Situasi Coca-Cola dan Carrefour pada bidang logistik di fase ke dua

**Analisis Dilema**

Coca-Cola dapat menghilangkan dilema percaya yang dimiliki oleh Carrefour yaitu dengan menunjukkan dengan tindakan yang nyata kepada Carrefour bahwa Coca-Cola benar-benar memperhatikan berusaha meningkatkan tingkat pelayanan pelanggannya kepada Carrefour. Dan dengan tindakan tersebut dilema kerjasama yang dialami oleh Coca-Cola juga dapat dihilangkan karena Carrefour telah percaya bahwa Coca-Cola akan komit terhadap posisi yang telah disepakati bersama yaitu untuk menaikkan tingkat pelayanannya jika Carrefour memberikan informasi kepada Coca-Cola

Dari pernyataan di atas dapat dianalisis bahwa dilema percaya yang dialami oleh Coca-Cola dapat dihilangkan karena Carrefour telah berhasil meyakinkan Coca-Cola bahwa dirinya akan memberikan informasi yang dimiliki, karena telah menyadari keuntungan yang akan diperoleh apabila Carrefour mau berbagi informasi dengan Coca-Cola. Sedangkan dilema kerjasama yang dimiliki Carrefour terhadap Coca-Cola juga dapat dihilangkan dengan Coca-Cola meyakinkan Carrefour bahwa dengan berbagi informasi, Carrefour akan mendapat keuntungan dan Coca-Cola juga akan meningkatkan tingkat pelayanan pelanggannya kepada Carrefour.

Untuk lebih dapat meyakinkan pihak yang lainnya, baik Coca-Cola maupun Carrefour dapat memberikan komitmen masing-masing untuk dapat mengoptimalkan sistem rantai pasok mereka, sehingga biaya dari keseluruhan rantai pasok dapat berkurang dan keuntungan dari keseluruhan rantai pasok dapat optimal. Komitmen ini dapat dipertegas dengan mencantulkannya dalam MOU dalam *top to top meeting* antara Coca-Cola dan Carrefour.

Kolaborasi rantai pasok yang terjadi antara Coca-Cola dan Carrefour dapat terjadi dengan adanya kontribusi atau peran dari Coca-Cola dan Carrefour untuk membuat kinerja rantai pasok mereka menjadi lebih baik.

Peran Carrefour dalam kolaborasi rantai pasok ini lebih ditekankan kepada berbagi informasi dan menyediakan data-data terkini seperti data permintaan konsumen dan data program promosi yang akan dilakukan oleh Carrefour. Data-data tersebut dapat membantu Coca-Cola dalam pengambilan

keputusan. Dalam Simatupang dan Sridharan (2008) dikatakan bahwa berbagi informasi memungkinkan anggota rantai pasok untuk menangkap, menyimpan, dan menyediakan informasi untuk tercapainya pengambilan keputusan yang efektif. Yang membuat berbagi informasi menjadi bernilai bagi anggota rantai pasok adalah kemampuan untuk membuat keputusan yang lebih baik dan mengambil keputusan berdasarkan visibilitas yang lebih besar. Pengambilan keputusan ini termasuk di dalamnya adalah mengenai proses perbaikan dalam rantai pasok Coca-Cola dan Carrefour. Proses perbaikan ini digunakan untuk meningkatkan kinerja tingkat pelayanan pelanggan. Kinerja tingkat pelayanan pelanggan ini dapat diukur dari:

1. Informasi pengiriman  
Informasi pengiriman ini berkaitan dengan kesesuaian antara pesanan yang diberikan oleh Carrefour dengan yang dikirimkan oleh Coca-Cola. Informasi pengiriman ini lebih ditekankan kepada berapa persen pesanan yang dapat dipenuhi oleh Coca-Cola.
2. Ketepatan waktu antar  
Carrefour memiliki batas waktu yang menentukan berapa lama waktu yang diperlukan untuk dapat memenuhi pesanan Carrefour. Di luar batas waktu yang telah ditentukan oleh Carrefour tersebut, Coca-Cola tidak dapat mengirimkan produknya kepada Carrefour.
3. Keakuratan invoice  
Seringkali terjadi kesalahan pada *invoice* antara Carrefour dengan sistem yang ada pada Coca-Cola. Kesalahan yang biasanya terjadi adalah kesalahan mengenai harga. Terkadang Carrefour mengajukan adanya potongan harga kepada Coca-Cola, tetapi potongan harga tersebut belum disetujui oleh Coca-Cola, tetapi pada *invoice* yang diajukan oleh Carrefour harga yang tercantum adalah harga yang telah mengalami potongan. Oleh karena itu terkadang, pengiriman barang terhadap pesanan Carrefour tidak dapat dilakukan.

Kinerja dari tingkat pelayanan pelanggan digunakan kembali untuk menentukan informasi apa yang kurang dan diperlukan untuk dapat meningkatkan tingkat pelayanan pelanggan tersebut. Peran dari Coca-Cola dan Carrefour untuk mengoptimalkan rantai pasok mereka dapat diperlihatkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Peran Coca-Cola dan Carrefour dalam optimalisasi rantai pasok

	Coca-Cola	Carrefour
Berbagi Informasi		Carrefour berperan dalam berbagi informasi mengenai data permintaan, dan program promosi
Pengambilan Keputusan	- Coca-Cola dan Carrefour melakukan pertemuan rutin untuk membicarakan langkah-langkah strategis selanjutnya. - Coca-Cola dan Carrefour melakukan tinjauan ulang terhadap kinerja tingkat pelayanan pelanggan	
Proses Perbaikan	Beberapa alternatif proses perbaikan yang dapat dilakukan oleh Coca-Cola dan Carrefour adalah merancang sistem datang barang di toko Carrefour, agar truk Coca-Cola tidak mengantri lama di <i>parking lot</i> Carrefour yang dapat mengakibatkan terjadinya kehilangan penjualan, merancang waktu pengiriman barang yang fleksibel, untuk menghindari lalu lintas yang ramai, memaksimalkan transportasi untuk mengangkut barang dari pabrik ke toko, kemudian kembali lagi ke pabrik	
Kinerja Tingkat Pelayanan Pelanggan	Setelah memperoleh informasi mengenai data permintaan konsumen dan program promosi yang akan dilakukan Carrefour, Coca-Cola bertanggungjawab untuk dapat menggunakan informasi tersebut dalam meningkatkan kinerja tingkat pelayanan pelanggan	

Untuk membuat kinerja rantai pasok Coca-Cola dan Carrefour menjadi lebih baik lagi, Coca-Cola dan Carrefour dapat bersama-sama menyusun strategi rantai pasok mereka, dengan memperhatikan kepentingan, keterbatasan dan karakteristik masing-masing, untuk dapat mengatasi masalah persediaan dalam rantai pasok Coca-Cola dan Carrefour.

## 6. Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa proses kolaborasi antara Coca-Cola dan Carrefour terjadi dalam dua bidang, yaitu bidang komersial dan rantai pasok. Proses kolaborasi Coca-Cola dan Carrefour dalam bidang komersial terdiri dari tiga fase. Sedangkan proses kolaborasi rantai pasok Coca-Cola dan Carrefour terdiri dari dua fase. Pada fase ke-2 proses kolaborasi dalam bidang komersial, kompetitor-kompetitor Carrefour seolah-olah menjadi katalisator atau pemicu Carrefour untuk mempertimbangkan proses kerjasama yang selama ini dibina dengan para pemasoknya. Hal ini membuat Carrefour mengubah apa yang menjadi prinsipnya selama ini, karena Carrefour sadar bahwa sekarang dia sudah memiliki kompetitor yang setingkat dengan dia, dan sangatlah mungkin bahwa pemasoknya akan lebih memilih bekerjasama dengan kompetitornya tersebut daripada dengan dirinya. Kemudian hasil kolaborasi Coca-Cola dan Carrefour dalam bidang komersial membawa pengaruh pada kerjasama rantai pasok antara Coca-Cola dan Carrefour, artinya bahwa tidak lagi terdapat situasi konflik antara Coca-Cola dan Carrefour dalam hal kerjasama rantai pasok mereka. Pada penelitian ini menggunakan gabungan metode GMCR dan teori drama. Hasil dari GMCR dapat dibandingkan atau menjadi acuan metode teori drama untuk dapat dianalisis lebih lanjut proses yang terjadi dalam mencapai kolaborasi.

Dengan dilakukannya penelitian ini dapat disarankan kepada Coca-Cola dan Carrefour untuk memperhatikan adanya keterlibatan emosi dalam interaksi bersama Coca-Cola dan Carrefour, kolaborasi rantai pasok diperlukan agar Coca-Cola dan Carrefour dapat bersama-sama mengoptimalkan keseluruhan rantai pasok, sehingga dapat diperoleh keuntungan yang optimal bagi keseluruhan anggota rantai pasok. Baik Coca-Cola maupun Carrefour harus memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing dalam meningkatkan kinerja rantai pasok. Dalam kolaborasi rantai pasok ini Carrefour harus dapat menyadari perannya untuk berbagi informasi kepada Coca-Cola, sedangkan Coca-Cola harus menyadari perannya dalam meningkatkan tingkat pelayanan pelanggan kepada Carrefour dengan menggunakan informasi yang telah diberikan oleh Carrefour.

Untuk adanya pengembangan dalam penelitian serupa, peneliti menyarankan beberapa hal yang dapat menjadi tambahan untuk pengembangan penelitian selanjutnya, yaitu melakukan penelitian mengenai kolaborasi komersial dan kolaborasi rantai pasok antara pemasok dan pengecer pada kasus yang lain, selain *consumer goods*, melakukan penelitian kolaborasi tidak hanya antara pemasok dengan pengecer, tetapi antar anggota rantai pasok yang lain, menambahkan pihak yang terlibat pada proses kolaborasi pemasok dan pengecernya, agar dinamika kolaborasi lebih terlihat.

## Daftar Pustaka

- Bryant, J. and Darwin. (2004). "Exploring inter-organisational relationship in the health service: an immersive drama approach", *European Journal of Operations Research*, Vol. 152, No. 3, 655-666.
- Bryant, J. (2001). *Rational Analysis for a Problematic World Revisited*, New York: Wiley.
- Chopra, S. and Meindl, P. (2007). *Supply Chain Management*, Pearson International Edition.
- Fang, L., Hipel, K., Kilgour, D. and Peng, X. (2003). "A decision support system for interactive decision making, part 2: analysis and output interpretation", *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics, Part C*, Vol. 33 No.1, 56-66.
- Hipel, K., Kilgour, D., Fang, L. and Peng, J. (1997). "The Decision Support System GMCR in Environmental Conflict Management", *Applied Mathematics and Computation*, Vol. 83, No. 2, 117-152.
- Howard, N. (1999). *Confrontation Analysis: How to Win Operations Other than War*, CCRP Publications. Washington DC: Department of Defense, dapat diperoleh di [www.dodccrp.org](http://www.dodccrp.org)
- Howard, N. (1996). "Negotiation as drama: how games become dramatic", *International Negotiation Journal*, Vol. 1, 125-152.
- Howard, N., Bennett, P.G., Bryant, J.W. and Bradley, M. (1992). "Manifesto for a theory of drama and irrational choice", *Journal of Operational Research Society*, Vol. 44, 99-103.
- Kilgour, D. and Hipel, K. (2005). "The graph model for conflict resolution: past, present, and future", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 14, No. 6, 439-440.
- Kilgour, D., Fang, L. and Hipel, K. (1996). "Negotiation support using the decision support system GMCR", *Group Decision and Negotiation*, Vol 5, No. 4-6, 371-383.
- Lambert, D. and Knemeyer, A. (2004). "We're in this together", *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 12, 114-122.
- Simatupang, T. and Sridharan, R. (2002). "The collaborative supply chain", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, No. 1, 15-30.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. and Simchi-Levi, E. (2000). *Designing and Managing the Supply Chain*, McGraw-Hill Higher Education.