

SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT DALAM PENDEKATAN CONTINGENCY DAN BEST PRACTICE

Elisabeth Supriharyanti
Universitas Widya Mandala Surabaya

Abstract

The supplier relationship is one important type of cooperation between and among firms. Supplier relationship management (SRM) is a part of the overall supply chain management process. Over the past several years, there has been significant shift in the way organization approach supplier relationship management. Recent year have seen an increased interest and involvement in partnership model. Several authors said that partnersip will deliver superior performance. The "best practice" model of supplier management is based on intepretation of the succesfull Japanese automaker Toyota. But empirical evidence suggested that the arm's length model is still common in practice. Some theoretical writing has supported a contingency approach. The paper defines concept of SRM, theoretical foundation and shifting on SRM. This paper also presents debate from best practice and contingency approach.

Keywords: *Supplier Relationship Management, Shifting on SRM, Contingency Approach, Best Practice Approach*

1. PENDAHULUAN

Para akademisi telah menyadari pentingnya kerjasama diantara perusahaan menjadi alat untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Lado *et al.*, 1997). Penelitian Gomes-Casser (1994) membuktikan persaingan diantara perusahaan dalam tingkatan kelompok, berarti juga merupakan kerjasama antar perusahaan dalam kelompok tersebut. Senada dengan temuan itu, studi Dollinger & Golden (1992) menegaskan adanya aktivitas kolektif dalam industri digunakan untuk mengimbangi perilaku bersaing dalam industri tersebut. Organisasi yang bekerja bersama dengan organisasi lain dapat mengurangi kompleksitas lingkungan sehingga lebih dapat mengendalikan lingkungan.

Hubungan perusahaan dengan pemasok yang menjadi aktivitas fungsi pembelian merupakan sebuah bentuk kerjasama penting diantara beberapa perusahaan. Seperti diungkapkan oleh Kanter (1994), hubungan perusahaan dengan pemasok merupakan kolaborasi yang paling kuat dalam konteks *value chain* atau *supply chain*. Dalam konteks ini, pemasok berperan dalam penyediaan material yang digunakan dalam proses produksi perusahaan. Kualitas material dan kemampuan untuk mengantarkan material kepada perusahaan manufaktur dipengaruhi oleh kinerja pemasok yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk itu beberapa perusahaan mulai berfokus pada *Supplier Relationship Management*. Dalam lingkungan yang memiliki persaingan intensif, SRM merupakan alternatif strategi untuk mencapai keunggulan bersaing. Tulisan ini akan dimulai dengan definisi SRM, mengapa dibutuhkan, tipe-tipe SRM, model pengelolaan SRM serta pergeseran yang muncul didalamnya.

2. PENGERTIAN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Supplier Relationship Management, "...process that define how a company interact with its suppliers, is just one key part of the overall supply chain management process" (Carter, 2003). Sejak tahun 1990-an, manajemen hubungan dengan pemasok telah mengalami pergeseran. Quinn (1999)

yang dikutip oleh Shi & Doll (2001) menyoroiti tujuan hubungan mengalami pergeseran dari sekedar untuk mendapatkan komponen atau bahan baku hingga bertujuan pada peningkatan keahlian dan *knowledge transfer*. Pernyataan tersebut sejalan dengan rekomendasi para akademisi yang menyarankan praktisi untuk melakukan perubahan hubungan dengan pemasok menjadi hubungan yang berifat kolaborati dan jangka panjang. Hal itu didasarkan atas bukti empiris yang dilakukan oleh beberapa peneliti (Stuart, 1993; Dyer & Ouchi, 1993; Ellram & Edis, 1996; Wong, 2002). Studi-studi itu menyimpulkan *partnership*¹ dapat menjadi inti kompetensi dan merupakan sumber keunggulan kompetitif. Pernyataan tersebut membawa implikasi bagi perusahaan, bahwa untuk menjadi lebih baik perusahaan harus membangun *partnership* dengan pemasok.

3. PERSPEKTIF TEORI DALAM SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Proses hubungan perusahaan dengan pemasok seperti fenomena sosial yang lain, merupakan proses yang dinamis dan rumit yang tidak dapat dijelaskan secara menyeluruh jika hanya berlandaskan satu perspektif teori (Bensaou & Venkatraman, 1995). Untuk mengelola proses ini lebih baik, dibutuhkan pemahaman komprehensif dari berbagai aspek fenomena hubungan perusahaan dengan pemasok dan konsep untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi dari proses tersebut. Perspektif teori yang terintegrasi yang dapat mengintegrasikan perspektif teori yang berbeda mungkin dapat memenuhi tujuan tersebut.

Berikut akan direview kontribusi beberapa perspektif teori dan berbagai batasan dari penelitian hubungan perusahaan dengan pemasok terdahulu. Tujuh perspektif teori, *resource based view*, *resource dependence theory*, *transaction cost theory*, *information processing*, *knowledge creation*, *organization learning* dan *socioeconomic view* menyediakan dasar yang kuat dari model konseptual. Tabel 1 mengintegrasikan berbagai perspektif teori, kontribusinya dan batasan untuk memahami hubungan perusahaan pemasok.

Konsep inti dalam *resource based view* (RBV) adalah kelangkaan, keunikan, tidak mudah ditiru, kapabilitas dinamis, sifat *idiosyncratic*, tidak mudah diperdagangkan, tidak berwujud dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). *Resource based view* digunakan dalam memahami karakteristik sumber daya spesifik perusahaan bagi hubungannya dengan pemasok, misalnya desain produk, kompetensi produksi hingga sinergi yang ditimbulkan karena ada hubungan pabrikan-pemasok. Berdasarkan analisis rantai nilai (Porter, 1980,1998), disimpulkan bahwa aktivitas pengadaan material dari pemasok merupakan sumber kapabilitas perusahaan.

Resource Dependence Theory mengungkapkan sifat ketergantungan dari satu pihak terhadap pihak lain. Dalam konteks hubungan pabrikan-pemasok, ketergantungan terjadi dalam mendapatkan material yang digunakan dalam proses produksi (Pfeffer & Salancik, 1978 dalam Heide, 1994). Sumber daya yang langka menyebabkan perusahaan menjadi semakin tergantung dengan pemasok. Kelangkaan terjadi karena sedikitnya persediaan material atau hanya pemasok tertentu yang dapat memenuhi spesifikasi produk yang diinginkan perusahaan.

Konsep inti dari *transaction cost theory* (TCT) menyoroiti aspek ekonomi dari hubungan pabrikan-pemasok dengan menganalisa mekanisme pengelolaan hubungan, berbagai biaya dari pertukaran produk dan jasa dan sumber daya dalam hubungan tersebut. Biaya transaksi yang harus dikeluarkan ketika melakukan hubungan dengan pemasok diantaranya biaya pencarian, biaya perjanjian, biaya pengawasan, biaya pelaksanaan, keamanan dan kepercayaan (Williamson, 1991).

¹ Ellram (1995) mendefinisikan pola hubungan *partnership* sebagai hubungan terus menerus antara dua organisasi yang melibatkan komitmen pada periode waktu yang lama dan terdapat pembagian resiko dan manfaat dari hubungan tersebut. Dengan demikian dalam hubungan yang bersifat jangka panjang tersebut, terdapat pertukaran informasi dan *knowledge*, aktivitas pembelajaran hingga pemecahan masalah secara bersama. Pola hubungan *partnership* menggunakan beberapa kriteria dalam menyeleksi pemasok diantaranya kinerja pemasok sebelumnya, harga, kualitas, dan sebagainya. Pemasok banyak terlibat dalam keputusan-keputusan . strategik, diantaranya pengembangan produk baru, pengembangan proses logistik

Melalui jalinan hubungan perusahaan dengan pemasok diharapkan adanya penghematan atas biaya transaksi tersebut.

Information processing view (IPV) melihat kebutuhan untuk pertukaran informasi, desain organisasi yang dibutuhkan dalam ketidakpastian lingkungan (Bensaou & Venkatraman, 1995). *Information processing view* membantu perusahaan untuk memahami kebutuhan informasinya dan kebutuhan informasi *partner* serta desain penghubung antar organisasi untuk kebutuhan pertukaran informasi. Dalam konteks hubungan perusahaan dengan pemasok, pertukaran informasi dapat berupa pertukaran informasi rutin seperti pesanan, pembayaran, dan lain-lain. Sedangkan untuk informasi non rutin berupa desain produk, penelitian dan pengembangan.

Konsep inti dalam *knowledge creation view* (KCV) adalah internalisasi, sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Nonaka & Tachuchi, 1995 dalam Shi & Doll, 2001). KCV menyediakan wacana dalam proses penciptaan *knowledge* diantara *partner* dalam hubungan perusahaan dengan pemasok. Sedangkan konsep inti dalam *organizational learning view* (OLV) mencakup pembagian keahlian yang ada dan perubahan perilaku. Pembelajaran organisasi dan penciptaan keahlian merupakan pendorong untuk merubah kompetensi *partner* dalam proses hubungan perusahaan dengan pemasok. *Organizational Learning theory* dengan *knowledge creation theory* merupakan teori yang saling melengkapi. Pembelajaran melalui percobaan merupakan penciptaan *knowledge* dan penciptaan *knowledge* membutuhkan pembelajaran dari *partner*.

Socioeconomic view memfokuskan pada konsekuensi sosial dan ekonomi yang dihasilkan dari interaksi perusahaan dengan pemasok. Konsep inti dari pandangan ini adalah manfaat simultan dari adanya kompetisi dan kerjasama, diantaranya kepuasan, kelekatan sosial, hingga keseimbangan kepentingan sendiri dan kepentingan kelompok (Simon, 1976 yang dikutip oleh Shi & Doll, 2001).

Dengan menyampaikan kontribusi dari masing-masing pandangan teori, dapat dilihat kelemahan, dari masing-masing perspektif teori. *Resource based view* dan *Resource Dependence Theory* kekurangan analisis sosial dan ekonomi dari hubungan pabrik-pemasok dan tidak menganalisa *outcome* dari hubungan pabrik-pemasok. *Transaction cost based* kekurangan analisis proses *knowledge creation* dan kelekatan sosial. *Information processing view*, *knowledge creation view* dan *organizational learning view* tidak menganalisa aspek ekonomi dan sosial dari hubungan pabrik-pemasok, kekurangan analisis input sumber daya, dan tidak membahas *outcome* dari hubungan pabrik-pemasok. *Socio economic view* tidak mempunyai analisa pertukaran informasi, penciptaan *knowledge* dan input sumber daya dalam hubungan pabrik –pemasok.

**Tabel 1
Perspektif Teori, Kontribusi dan Batasan**

Perspektif teori	Konsep	Penelitian sebelumnya	Kontribusi	Batasan
<i>Resource Based View</i>	kelangkaan, keunikan, tidak mudah ditiru, sifat istimewa, tidak mudah diperdagangkan, tidak berwujud, tidak dapat digantikan dan saling melengkapi	Barney, 1991	Input dalam hubungan pabrik-pemasok dari <i>partner</i> , antara lain desain produk dan kompetensi produksi pabrik-pemasok	Kekurangan analisis sosial dan ekonomi, kekurangan analisis <i>outcome</i>
<i>Resource dependence theory</i>	ketergantungan dari satu pihak terhadap pihak lain dalam hal sumber daya.	Pfeffer & Salancik, 1978	Kelangkaan sumber daya mempengaruhi hubungan pabrik – pemasok.	Kekurangan analisis sosial dan ekonomi, dan analisis <i>outcome</i> .

<i>Transaction cost theory</i>	biaya pencarian , biaya perjanjian, biaya pengawasan, biaya pelaksanaan, keamanan dan kepercayaan.	Williamson, 1991: Dyer & Ouchi, 1996	Analisis ekonomi dari transaksi dalam proses hubungan pabrikan-pemasok.	Kekurangan analisis proses penciptaan <i>knowledge</i> dan aspek sosial.
Perspektif teori	Konsep	Penelitian sebelumnya	Kontribusi	Batasan
<i>Information processing view</i>	kebutuhan untuk pertukaran informasi, desain organisasi yang dibutuhkan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan.	Bensaou & Venkatraman, 1995	Memahami kebutuhan informasi perusahaan dan kebutuhan <i>partner</i> dan desain penghubung antar organisasi untuk kebutuhan pertukaran informasi.	Kekurangan analisis sosial dan ekonomi, analisis input sumber daya dan <i>outcome</i> .
<i>Knowledge creation view</i>	internalisasi, sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi <i>tacit knowledge</i> dan <i>explicit knowledge</i>	Nonaka & Tachuchi, 1995 dalam Shi & Doll (2001)	Proses penciptaan <i>knowledge</i> dalam hubungan pabrikan-pemasok.	Kekurangan analisis sosial dan ekonomi, analisis input sumber daya dan <i>outcome</i> .
<i>Organizational learning view</i>	Pembagian keahlian yang ada dan perubahan perilaku.	Huber, 1991	Mendorong perubahan kapasitas <i>partner</i> dalam proses hubungan pabrikan - pemasok.	Kekurangan analisis sosial dan ekonomi, analisis input sumber daya dan <i>outcome</i> .
<i>Socioeconomic view</i>	Manfaat simultan dari adanya kompetisi dan kerjasama, kelekatan sosial, kepuasan , keseimbangan kepentingan sendiri dan kepentingan kelompok.	Simon, 1976 yang dikutip oleh Shi & Doll, 2001	<i>Outcome</i> potensial yang berbeda dari hubungan pabrikan - pemasok	Kekurangan analisis pertukaran informasi dan <i>knowledge creation</i> serta ,analisis input sumber daya

Sumber: Shi & Doll (2001)

4. PERGESERAN DALAM SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT (SRM)

Sebelum membahas pergeseran yang terjadi dalam SRM akan dijelaskan terlebih dulu perbedaan paradigma dalam menjalin hubungan perusahaan dengan pemasok sehingga membentuk dua pola hubungan yang agak berlawanan.

Theory of Cooperation & Competition yang dikemukakan oleh Deutsch (1980; Wong, 2002) mengemukakan cara pandang pencapaian tujuan seseorang dalam membangun hubungan dengan orang lain. Tiga alternatif interpretasi sekelompok orang atas tujuan yang saling tergantung adalah *cooperation*, *competition* dan *independence*. Persepsi dari saling ketergantungan tujuan tersebut mempengaruhi *outcome* secara signifikan karena persepsi mereka mempengaruhi harapan dan tindakan. Jika orang percaya bahwa tujuan mereka adalah *cooperative*, itu berarti tujuannya secara positif berhubungan. Jika seseorang bergerak menuju pencapaian tujuan, yang lainnya juga bergerak menuju pencapaian tujuannya. Sebaliknya, orang-orang yang percaya bahwa tujuannya adalah

competitive, pencapaian tujuan seseorang menghalangi pencapaian tujuan yang lain. Sedangkan *interdependence goal* terjadi ketika seseorang percaya bahwa tujuannya tidak berhubungan. Pencapaian tujuan seseorang membantu atau menghalangi pencapaian tujuan yang lain. Dari teori tersebut, Krajewski & Ritzman (2002) mengambil dua orientasi dalam konteks hubungan perusahaan dengan pemasok.

4.1. Competitive Orientation

Orientasi bersaing dalam hubungan perusahaan dengan pemasok menggambarkan negosiasi antara pabrikan -pemasok sebagai permainan *zero-sum game*. Jika satu sisi kalah, sisi yang lain akan mendapatkan. Dalam bidang strategi, hubungan perusahaan dengan pemasok dalam perspektif pesaing ditemukan dalam kerangka kerja lima kekuatan persaingan yang dikemukakan oleh Porter (1980; Leavy, 1994). Menurut model ini, lima kekuatan persaingan yang menentukan *profit* potensial dari para partisipan industri adalah *the threat of new entrants, the threat of substitute products, the bargaining power of pemasok, the bargaining power of buyer* dan *the intensity of rivalry among the core competitor*. Dua dari lima kekuatan pesaing yang terlibat dalam hubungan pabrikan -pemasok adalah pemasok dan pembeli.

Di kalangan praktisi, orientasi *competitive* membentuk pola hubungan *adversarial*. Keunggulan jangka pendek lebih dihargai daripada komitmen jangka panjang. Pembeli (perusahaan) mungkin mencoba menawar harga serendah mungkin atau mendorong permintaan tinggi pada masa *booming*, dan hampir tidak ada permintaan pada masa resesi. Sebaliknya *pemasok* menekan harga yang lebih tinggi untuk kualitas produk tertentu, pelayanan konsumen dan fleksibilitas volume. Pihak yang menang tergantung pada siapa yang paling berkuasa. Kekuatan fungsi pembelian menentukan kekuasaan yang dimiliki perusahaan. Sebuah perusahaan mempunyai kekuasaan dalam pembelian apabila volume pembelian perusahaan merupakan bagian yang cukup besar dalam volume penjualan pemasok. Item yang dibeli adalah standar dan banyak substitusi yang tersedia. Untuk itu, para ahli strategi menasehati untuk mengurangi kekuasaan *pemasok* dengan memelihara banyak sumber daya dari *pemasok*, menghindari keunikan dalam hubungan yang membuat *switching cost* tinggi dan pencarian material substitusi yang menjaga harga material dalam pengawasan.

4.2. Cooperative Orientation.

Dalam *cooperative orientation*, perusahaan dan pemasok menganggap masing-masing sebagai *partner*, masing-masing saling membantu sebanyak mungkin. *Cooperation orientation* berarti komitmen jangka panjang, kerja sama dalam peningkatan kualitas, dukungan oleh perusahaan dalam manajemen pemasok, teknologi dan pengembangan kapasitas. Orientasi ini menggunakan sedikit pemasok pada item tertentu. Jika volume meningkat, pemasok mendapatkan pesanan lagi yang menggerakkan pada operasi volume tinggi dengan biaya yang lebih rendah. Jika kontrak jangka panjang dalam jumlah besar, pemasok bahkan membangun fasilitas baru dan merekrut karyawan baru, merelokasi pabrik sehingga dekat dengan pabrik perusahaan seperti kasus General Motor dan Kastle Steel (Krajewski & Ritzman, 2002).

Konsep produksi dan pembelian *Just In Time* (JIT) telah menstimulasi diskusi tentang cara baru untuk melihat hubungan perusahaan dengan pemasok yang memfasilitasi peran pembelian lebih aktif dalam proses perencanaan strategik. Konsep baru yang diadopsi dari filosofi JIT secara fundamental berbeda dengan konsep tradisional. Hubungan ini lebih didasarkan pada *partnership* antara pabrikan -pemasok. Penekanan akan kekuatan kurang, karena hubungan ini membagi manfaat jangka panjang diantara keduanya. Kekuatan diantara keduanya cenderung seimbang, dengan adanya saling ketergantungan menjadi kunci hubungan. Lebih lanjut, dibawah susunan baru, kinerja *pemasok* jangka pendek dalam hal biaya, kualitas, dan penghantaran digambarkan sebagai hasil alami dalam kapabilitas pemasok dalam jangka panjang. Meskipun begitu, perkembangan kapabilitas pemasok dalam jangka panjang dalam ukuran penghematan biaya, perbaikan kualitas dan keandalan

penghantaran merupakan hal penting untuk kesuksesan mereka. Ini juga berarti bahwa penekanan harus bergeser pada perkembangan kapabilitas jangka panjang pada pemasok tunggal yang andal.

Tabel 2
Dikotomi Pola Hubungan Perusahaan dengan Pemasok

<i>Traditional model</i>	<i>New Model</i>	<i>Proponents</i>
<i>Mass</i>	<i>Lean</i>	<i>Womack et al., 1990; Lamming, 1993</i>
<i>Exit</i>	<i>Voice</i>	<i>Helper, 1991; Helper & Sako, 1995</i>
<i>arm's length</i>	<i>Partnership</i>	<i>Dyer et al., 1998; Sako et al., 1995</i>
<i>Arm's length contract</i>	<i>Obligational contract</i>	<i>Sako, 1992</i>
<i>Adversarial</i>	<i>Collaborative</i>	<i>Macbeth, 1994</i>
<i>Selection</i>	<i>Development</i>	<i>Flynn et al., 1996</i>
<i>Traditional</i>	<i>Post-japanese</i>	<i>Wells & Rawlinson, 1994</i>

Sumber : Mair (2002)

Watts *et. al* (1996) menerangkan pergeseran pola hubungan perusahaan dengan pemasok dalam matriks dua dimensi menggunakan hubungan pembeli-penjual dan orientasi produk/kapabilitas. Hubungan pembeli-penjual tradisional dapat dikarakteristikan dengan *arms-length*, hubungan independen. Dari hubungan mendasar ini, pembeli-penjual cenderung menggambarkan pihak lain sebagai pihak pesaing daripada pihak yang bekerjasama dalam membangun rantai pasokan. Hubungan *adversarial*² juga menekankan keputusan berdasarkan produk. Dalam situasi tersebut, pembeli cenderung menekankan harga dan kualitas produk pada saat ini daripada biaya total jangka panjang. Ketersediaan alternatif sumber daya juga dipertimbangkan dan menjadi elemen kritis untuk menjamin pasar yang efisien. Sebagai konsekwensinya, kebijakan banyak pemasok sering disukai, dan fungsi pembelian cenderung melakukan usaha menciptakan alternatif sumberdaya material yang baru. Hubungan ini sesuai dengan tabel Tabel 3 pojok kiri atas. Ini penting bagi perusahaan untuk memahami bahwa hubungan pembeli-penjual tradisional jangka pendek tidak konsisten dengan proses perencanaan strategik tingkat korporasi. Sebagai konsekwensinya, faktor pembeli dan pemasok sering dihilangkan dari proses perencanaan strategi perusahaan.

Perubahan penekanan ini disebut hubungan *partnership*. Hubungan baru ini merupakan realisasi bahwa lingkungan persaingan berubah dan mengadaptasi untuk melakukan *continuous improvement* demi kehidupan jangka panjang. Dalam hubungan *partnership*, langkah utama adalah saling membantu dalam memperbaiki kapabilitas yang berpengaruh atas biaya, kualitas, penghantaran dan kinerja fleksibilitas dari pembeli-penjual. Hubungan ini digambarkan pada pojok kanan bawah Tabel 3.

Dalam pola hubungan ini, pembeli membagi informasi dengan pemasok untuk pembelian di masa mendatang. Ini berfungsi bagi pemasok untuk membuat material lebih baik dan perkiraan yang lebih akurat di masa mendatang. Pembeli mengunjungi pabrik pemasok. Pembeli bahkan mencari cara untuk memperbaiki operasi pemasok. Hubungan dekat dengan pemasok dapat membuat pemasok tidak butuh untuk menginspeksi kedatangan material. Ini juga berarti memberikan pemasok diberi kebebasan lebih dalam spesifikasi, melibatkan pemasok dalam mendesain *parts*, mengimplementasikan ide pengurangan biaya dan membagi penghematan biaya.

²Menurut Stuart (1993) pola hubungan *adversarial*/tradisional merupakan pola hubungan pabrikan-pemasok yang berorientasi jangka pendek, tanpa melibatkan komitmen diantara masing-masing pihak dan menganggap hubungan tersebut sebagai permainan menang-kalah (*zero sum game*). Artinya, jika salah satu diuntungkan, pihak lain merasa dirugikan. Harga merupakan faktor dominan dalam pengambilan keputusan dan hubungan dilakukan dengan banyak pemasok. Tujuan utamanya adalah hanya untuk mendapatkan material.

Tabel 3
Pergeseran Pola Hubungan Pabrik Pemasok

		Dasar dari Pemilihan Pemasok	
		Produk/Komoditas	Kapabilitas
<i>Adversarial Bargaining relationship</i>	<i>power</i>	<i>Short-term/operational emphasis</i> <i>price/quality based</i> <i>multiple sourcing</i>	<i>long term/strategic capability based</i> <i>competitive</i> <i>multiple sourcing</i>
$Buyer's\ power > Seller's\ power$			
<i>Cooperative Partnership-like</i>	<i>power</i>	<i>non price based</i> <i>operational emphasis</i> <i>management assistance</i> <i>technical advice</i>	<i>strategic emphasis</i> <i>single sourcing</i> <i>continuous improvement</i> <i>(cost, quality, delivery flexibility)</i>
$Buyer's\ power = seller's\ power$			

Sumber: Watts, Kim & Hahn (1996)

Dua sel (pojok kanan atas dan pojok kiri bawah) menggambarkan hubungan pembeli penjual diantara kedua yang telah dijelaskan di atas. Dalam pojok kanan atas, pembeli mengakui pentingnya kapabilitas pemasok dan mencoba menekankan pada perbaikan mereka. Namun, pembeli masih mempunyai kekuatan tawar menawar lebih besar dibanding pemasok. Sedangkan pojok kiri bawah menggambarkan situasi pembeli yang digambarkan sebagai *partner*. Hubungan ini masih didasarkan pada produk atau komoditas. Beberapa perusahaan manufaktur Amerika, khususnya perusahaan kecil dan menengah memiliki hubungan dalam tipe ini.

5. PENDEKATAN CONTINGENCY DAN BEST PRACTICE DALAM SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Selama tahun 1980-an, akademisi dan konsultan menciptakan model *best practice* hubungan pabrik-pemasok yang didasarkan pada interpretasi kesuksesan perusahaan mobil Toyota, Jepang. Model baru itu dikatakan sesuai untuk strategi bersaing di abad 21 (Womack *et al.*, 1990 yang dikutip oleh Mair, 2002). Pola hubungan tersebut dikarakteristikan dengan kerjasama dalam jangka panjang dan interaksi dilakukan secara intensif diantara dua perusahaan tersebut. Hubungan itu akan menghantarkan kinerja *superior* dalam bentuk biaya, kualitas dan kecepatan dalam interaksi dan pengembangan produk baru. Pola hubungan tersebut adalah pola hubungan *partnership* yang berlawanan dengan praktik tradisional di Barat (*adversarial*).

Sejak tahun 1990, banyak penulis menyebutkan model *partnership* adalah *superior* secara teoritis dan empiris. Berdasarkan penelitian Asanuma (1989), Lamming (1993), Nischiguchi (1994) dan Sako (1991;1992) yang dikutip oleh Mair (2002) serta Womack *et al.* (1990) menyebutkan landasan teoritis dari model *partnership*. Model hubungan *cooperative* dikatakan memberi desain produk yang *superior*, kemudahan manufaktur, pengendalian biaya lebih baik dan pembelajaran antar perusahaan yang meningkat.

Serangkaian studi empiris telah membandingkan kinerja perusahaan Barat dan Jepang untuk menjelaskan superioritas model manajemen *partnership*. Helper dan Sako (1995) menyediakan data komparatif untuk menggambarkan bahwa pemasok yang diklasifikasikan dalam hubungan *voice* dan *exit* di Jepang dan Amerika Serikat. Model *voice supplier* mendapatkan lebih penghargaan dari konsumen, memenangkan pangsa pasar yang lebih tinggi dan dapat mengadopsi sistem *just in time* tanpa peningkatan biaya.

Model *partnership* juga telah mendominasi diskursus pada manajemen hubungan dengan pemasok lebih dari satu dekade. Namun, terdapat beberapa bukti empiris yang menyebutkan model *adversarial* masih ada dalam praktik. Beberapa penulis mendukung model *contingency*, pembeli (pabrikasi) menggunakan hubungan *partnership* maupun model *adversarial* dalam membangun hubungan dengan pemasok.

Beberapa bukti memperlihatkan model hubungan tersebut. General Motor dan Volks Wagen membuat pilihan strategik untuk memperdalam hubungan *adversarial* daripada mengadopsi *partnership*. *Partnership* di AS diberlakukan pada pemasok tingkat pertama dan hubungan *adversarial* diberlakukan pada pemasok tingkat dua (Mair, 2002). Helper & Sako (1995) juga menyebutkan 68% dari hubungan *partnership* di Jepang telah gagal. Hubungan pabrikasi-pemasok dalam hal pengembangan produk baru juga jauh dari norma masyarakat Jepang (Kamath & Liker, 1994).

Dari perspektif *contingency*, model *partnership* sesuai untuk sebuah hubungan perusahaan dengan pemasok tertentu sedangkan model *adversarial* sesuai untuk hubungan dengan pemasok yang lain (Flynn *et al.*, 1996). Pendekatan *contingency* memberikan kebebasan pada perusahaan untuk mendapatkan keunggulan dari model *adversarial* dan *partnership*, tidak dengan mengkombinasikan mereka tetapi dengan memilih model yang satu untuk pemasok tertentu dan model lain untuk pemasok lain. Jadi sebuah perusahaan manufaktur dapat menerapkan satu model untuk hubungan dengan pemasok tertentu dan model lain untuk pemasok lain. Dyer *et al.* (1998) mengistilahkan hubungan tersebut dengan *strategic supplier segmentation* dalam hubungan perusahaan dengan pemasok. Praktik di Jepang menyebutkan pembeli melakukan segmentasi *strategic* terhadap pemasoknya. Pemasok dibagi dalam dua kelompok, satu dikelola dengan hubungan *partnership*, yang lain dengan hubungan *adversarial* jangka panjang.

Beberapa penelitian empiris yang dilakukan pada perusahaan otomotif di Inggris menyebutkan bahwa mereka mengkombinasikan secara hati-hati model *partnership* dengan model *arm length* (Mair, 2002). Model tersebut diistilahkan dengan *performance based partnership*. Para manajer pembelian melakukan program pengembangan pemasok untuk mencapai kinerja yang telah ditargetkan perusahaan. Sedangkan dalam hubungan *interdependence*, perusahaan mendekati pemasok yang dapat memecahkan masalah teknis dalam jangka panjang. Namun, hubungan tersebut dapat selesai sewaktu-waktu sesuai dengan kontrak.

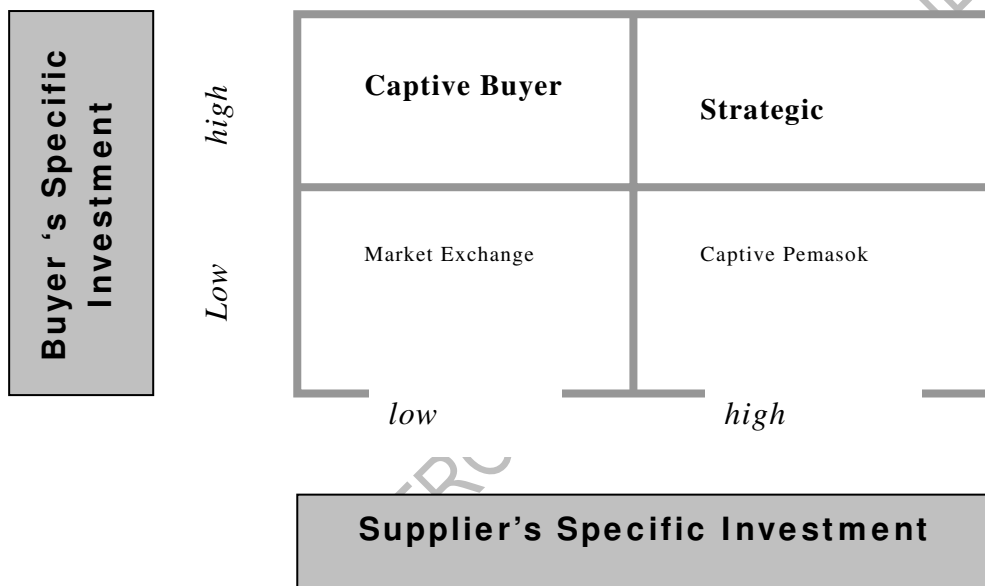
Richardson (1993) mengemukakan strategi yang mengkombinasikan *single* dan *multiple sourcing* yang digunakan oleh Honda. Strategi yang disebut *parallel sourcing* ini, menggunakan kerangka *game theory* untuk mengungkap manfaat yang dicapai menggunakan *single sourcing* bagi sejumlah komponen (khususnya untuk komponen tertentu bagi model tertentu), dan mempertahankan lebih dari satu pemasok untuk tipe komponen yang lain.

Konsep beraliran *contingency* lain dikemukakan oleh Dyer *et al.* (1998), yaitu hubungan *durable arm's length*. Menurut konsep ini, perusahaan hanya mempunyai sedikit pemasok untuk mengurangi masalah administrasi, juga memperbaiki skala ekonomis. Namun, pemasok yang dipilih memiliki kinerja yang baik, dengan menggunakan perbandingan harga. Pada saat yang sama, intensitas hubungan antara perusahaan dengan pemasok semakin tinggi karena masing-masing perusahaan membayangkan hubungan mereka bersifat *full partnership*.

Sako (1991) yang dikutip oleh Mair (2002) juga menggambarkan pendorong persaingan antar pemasok juga merupakan pendorong persaingan antar komponen dalam rantai pasokan (*supply chain*). Persaingan itu muncul karena adanya negosiasi harga dan penilaian kinerja pemasok oleh konsumen (perusahaan). Ide tersebut memunculkan konsep *competition in collaborative framework*, artinya dalam suatu hubungan rantai pasokan yang bersifat kolaboratif masih terdapat persaingan antar komponen dalam rantai pasokan.

6. KONSEP PORTFOLIO DALAM SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Beberapa penulis mengemukakan konsep *portfolio* dalam mengembangkan hubungan antara perusahaan dengan pemasok (Campbell & Cunningham, 1982; Wildemann, 1999 dalam Hartmann *et al.*, 2001; Bensaou, 1999). Penulis tersebut mengkombinasikan berbagai dimensi yang berbeda untuk mengkarakterisikkan hubungan perusahaan dengan pemasok. Campbell & Cunningham (1982) mengklasifikasikan model dengan memasukkan dua dimensi, yakni karakteristik produk yang terdiri atas teknologi produk dan proses produk, serta karakteristik pasar yang menggunakan analisis pesaing. Wildemann (1999) yang dikutip oleh Hartmann *et al.*(2001) mengajukan karakteristik produk, karakteristik pasar dan karakteristik pemasok dalam mengklasifikasikan hubungan perusahaan dan pemasok. Sedangkan Bensaou (1999) membangun konsep *portfolio* hubungan perusahaan dengan pemasok berdasarkan studi empiris pada 447 manajer dari 3 perusahaan Amerika Serikat dan 11 perusahaan Jepang. Bensaou membagi sampel ke dalam empat kelompok yang didasarkan atas investasi dari pembeli dan pemasok (Gambar 1).



Sumber: Bensaou (1999)

Gambar 1
Portfolio Hubungan Perusahaan dengan Pemasok

6.1. Market Exchange

Perusahaan yang menggunakan tipe hubungan *Market Exchange* merupakan perusahaan yang menghasilkan produk dengan standarisasi tinggi. Produk tersebut dihasilkan dari teknologi yang sederhana dan sudah *mature* sehingga keahlian yang dibutuhkan rendah. Hubungan ini biasanya sesuai dengan produk yang memiliki pasar dengan permintaan stabil dan banyak pemain yang handal. Sedangkan pemasoknya mempunyai posisi tawar yang rendah sehingga biaya untuk berpindah juga rendah.

Untuk membangun kinerja yang tinggi dalam hubungan *market exchange*, diperlukan pertukaran informasi antara dua perusahaan selama negosiasi kontrak. Namun, pemasok tidak terlibat dalam pengembangan desain produk baru. Agen pembelian mengalokasikan sedikit waktu untuk pemasok, kecuali untuk masalah yang sangat penting. Dalam hubungan ini tidak terbangun

kepercayaan, kerjasama dan usaha bersama secara sistematis, namun secara umum iklim sosial bersifat positif.

6.2. Captive- Buyer

Hubungan ini melibatkan komponen yang kompleks yang membutuhkan kustomisasi tetapi didasarkan pada teknologi yang stabil. Hubungan ini dikarakteristikan dengan pasar dengan permintaan stabil dan terkonsentrasi dengan sedikit pemain. Hubungan ini sesuai untuk menjalin hubungan dengan pemasok yang memiliki posisi tawar yang kuat, teknologi yang digunakan sesuai dengan perusahaan, serta memiliki gudang persediaan yang besar.

Di samping kebutuhan untuk kustomisasi, koordinasi operasional antara pembeli-pemasok dilakukan menggunakan prosedur yang sistematis. Kompleksitas produk membutuhkan pertukaran informasi yang detail. Disamping itu area fungsional seperti desain, manufaktur, kualitas dan pembelian bekerja sama dengan baik antara dua perusahaan tersebut.

6.3. Strategic Partnership

Hubungan dalam *strategic partnership* melibatkan komponen dengan kustomisasi tinggi atau terintegrasi dengan subsistem yang membutuhkan kapabilitas teknologi yang kuat. Kompleksitas teknis ini mempengaruhi tingkatan dalam *value chain*- desain konsep untuk pengembangan proses manufaktur oleh pembeli dan pemasok untuk koordinasi produk antar dua perusahaan. Pasar dalam hubungan ini memiliki pertumbuhan tinggi dan persaingan yang tajam. *Partner* (pemasok) membangun hubungan yang dekat dan jangka panjang. Mayoritas pemasok merupakan perusahaan besar dengan tawaran produk yang besar yang telah berkembang keahlian dan kemampuannya. Pemasok juga menginvestasikan pada penelitian dalam pengembangan produk baru.

Dalam hubungan yang dekat, pertukaran informasi diantara dua *partner* dilakukan secara reguler melalui laporan, aturan dan prosedur operasi yang terstandar, transfer elektronik dan kontak langsung. Seringnya terjadi perubahan dalam desain produk dan pasar, maka sangat sulit untuk memperkirakan permintaan. Pekerjaan sering tidak terstruktur, sulit didefinisikan dan tidak rutin. Fungsi pembelian membelanjakan banyak waktu dengan staf pemasok. Iklim sosial dalam hubungan ini dilandasi kepercayaan dan kerjasama. Perusahaan dan pemasok memiliki komitmen yang tinggi terhadap hubungan.

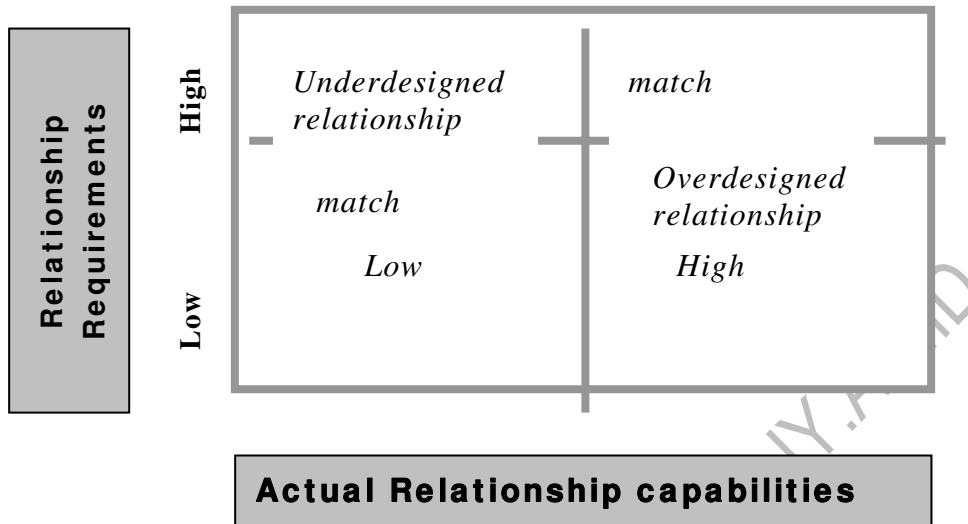
6.4. Captive Supplier

Hubungan *captive supplier* melibatkan produk yang kompleks yang didasarkan pada teknomogi baru yang dikembangkan dan dimiliki pemasok. Produk ini memiliki permintaan yang tinggi, namun tidak stabil. Hubungan ini lebih sesuai bagi pemasok yang memiliki kesesuaian teknologi dengan perusahaan, serta mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang tinggi. Ketergantungan pemasok pada manufaktur menyebabkan posisi tawar pemasok rendah.

Dibandingkan dengan kluster yang lain, hubungan *captive supplier* melibatkan tingkat rendah dalam pertukaran informasi. Komunikasi berfokus pada koordinasi tugas yang kompleks. Tugas fungsi pembelian meluangkan sedikit waktu pada negosiasi kontrak dan monitoring pemasok. Sedangkan iklim sosial dipenuhi dengan kepercayaan, meskipun kepercayaan tidak sebesar dalam *strategic partnership*.

Dari paparan di atas, didapat simpulan mengenai dua jenis kesuksesan hubungan, yakni *high requirement-high capabilities* dan *low requirement-high capabilities*. Di sisi lain terdapat pola kegagalan, yaitu *underdesign relationship* dan *overdesigned relationship*. Sebagai contoh, perusahaan yang memiliki produk dan pasar cukup sederhana, menginvestasikan dengan membangun *trust* melalui frekuensi kunjungan, *cross company team*, mekanisme pertukaran informasi. Hal ini disebut *overdesigned relationship*. Pola ini tidak hanya memboroskan tetapi beresiko, khususnya dalam investasi yang bersifat *intangible*. Secara sistematis, pembentukan atau pembentukan kembali

hubungan terdiri atas tiga langkah analisa: 1) pemilihan *strategic type* hubungan yang sesuai dengan kondisi eksternal , (2) identifikasi profil pengelolaan yang sesuai dengan tipe hubungan (3) menyesuaikan desain hubungan yang *underdesign* atau *overdesign* ke arah profil hubungan yang sesuai.



Sumber: Bensaou (1999)

Gambar 2
Pengelolaan *Portfolio* Hubungan

Supplier relationship management merupakan proses pengelolaan hubungan perusahaan dengan pemasoknya. Hubungan dengan pemasok merupakan bagian dari proses manajemen rantai pasokan. Konsep SRM berkembang berdasarkan beberapa perspektif teori diantaranya *resource based view*, *resource dependence theory*, *transaction cost theory*, *information processing*, *knowledge creation*, *organization learning* dan *socioeconomic view*. Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat pergeseran dari cara sebuah organisasi melakukan hubungan dengan pemasok dari hubungan yang bersifat *adversarial* kepada hubungan yang bersifat *partnership*. Namun, sejak tahun 1990-an terdapat perhatian lebih terhadap model *partnership*. Hal itu dikarenakan keberhasilan *partnership* yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan Jepang, sehingga model *partnership* menjadi bersifat *best practice*, yang akan mengantarkan kinerja superior. Namun beberapa bukti empiris telah menunjukkan bahwa model *adversarial (arm length)* masih banyak dilakukan oleh beberapa perusahaan. Beberapa penelitian empiris juga memperlihatkan praktik-praktik yang mengkombinasikan model *partnership* dan *adversarial*, diantaranya *supplier segmentation*, *performance based partnership*, *parallel sourcing*, *durable arm's length*, *competitive in collaborative framework*. Dalam konsep *portfolio*, ketika perusahaan menentukan model (pola) hubungan dengan pemasok hendaknya mempertimbangkan karakteristik produk, pasar, serta karakteristik pemasok. Selanjutnya, pengelolaan dari masing-masing tipe juga berdasarkan tiga mekanisme yaitu pertukaran informasi, pembagian kerja dan iklim sosial dalam hubungan.

Dalam mengembangkan konsep ini masih diperlukan penelitian-penelitian lanjutan yang dapat menyelaraskan konsep tersebut dengan kondisi obyektif perusahaan-perusahaan di Indonesia. Penelitian yang dapat dilakukan diantaranya untuk membuktikan pendekatan *bestpractice* dan *contingency* di Indonesia, pola hubungan yang terdapat di perusahaan Indonesia selain perusahaan

otomotif yang sudah banyak diteliti di negara lain) atau studi kasus dari pola hubungan sebuah perusahaan serta manfaat yang dihasilkan. Dari sisi kebijakan perusahaan, konsep ini memberikan implikasi bagi para manajer pembelian bahwa dalam membangun pola hubungan dengan pemasok perlu disesuaikan dengan kondisi obyektif dan subyektif dari perusahaan dalam hal ini karakteristik produk, pasar dan pemasok. Masing-masing pola juga memerlukan pengelolaan yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Barney J, J.B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17 (March) , pp. 99-120

Bensaou, M. (1999), "Portfolios of Buyer-Supplier Relationship", *Sloan Management Review*, pp. 35-44

Bensaou, M & Venkatraman, N. (1995), "Configurations of Inter-Organizational Relationship: A Comparison Between U.S. and Japanese Automakers" *Management Science*, Vol.41 (9), pp 1471-1492

Carter, T.C. (2003), "Supplier Relationship Management: Models, Considerations and Implications for DOD", *Strategic Supply Industry Study Course*, The Industrial College of the Armed Forces, National Defense University, Washington, pp.1-16

Carter, J.R & Narasimhan, R. (1996), "Is Purchasing Really Strategic?", *International Journal of Purchasing and Material Management*, Winter, pp. 20-27

Campbell, N.C.G. & Cunningham, M.T. (1982), "Customer Analysis for Strategy Development in Industrial Market", *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pp. 369-380

Dollinger, M.J. & Golden, P.A.(1992), "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effect and Performance", *Journal of Management*, Vol 18(4), pp. 695-715

Dyer, J.H & Ouchi, W. G.(1993), "Japanese-Style Partnership : Giving Companies A Competitive Advantage", *Sloan Management Review*, Fall, pp.51- 63

Dyer, J.H. & Singh, H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-Organizational Competitive Advantage", *Academy Management Review*, Vol. 23(4), pp. 660-679

Dwyer, F.R; Schurr, P.H. & Oh, S.(1987), "Developing Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 51(April), pp. 11-46.

Ellram, L & Edis, O.R.V. (1996), "A Case Study of Successful Partnering Implementation", *International Journal of Purchasing and Material Management*, Fall, pp. 20-28

Ellram, L & Krause. (1994), "Supplier Partnership in Manufacturing Versus Non Manufacturing Firms", *The International Journal of Logistics Management*, 5(1), pp. 45-53

Gaither, N & Frazier, G. (1999), *Operations Management*, Edition 9, South Western Thompson Learning.

**Supplier Relationship Management Dalam Pendekatan Contingency Dan Best Practice
(Elisabeth Supriharyanti)**

Gomes-Casseres (1994), "Group Versus Group: How Alliance Network Compete", *Harvard Business Review*, Vol. 72(4), pp. 62-74

Groves G., & Valmakis, V. (1998), "Supplier-Customer Relationship and Company Performance", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 9 (2), pp. 51-64

Hardwick, B. & Ford, D.(1986), "Industrial Buyer Resources and Responsibilities and The Buyer-Seller Relationship", *Industrial Marketing and Purchasing* , Vol 1, pp. 3-25.

Hartmann, E.; Ritter, T. & Gemuenden, H.G. (2001), "Determining The Purchase Situation: Cornerstone of Supplier Relationship Management", *17th IMP Conference*, Norwegian School of Management BI, pp. 1-29

Heide, J.B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channel" *Journal of Marketing*, Vol. 58 , pp. 71-85.

Heide, J.B. & John,G. (1988), "Do Norms Matter in Marketing Relationship?" *Journal of Marketing*, Vol. 56 (2), pp. 32-44.

Helper, S. (1991), "How Much Has Really Changed Between US Automakers and Their Supplier?" *Sloan Management Review*, Summer, pp. 15-28.

Helper, S.R. & Sako, M .(1995), "Supplier Relations in Japan and United States: Are They Covering?" *Sloan Management Review*, Spring, pp. 77-84.

Kamath, R.R. & Liker, J.K. (1994), "A Second Look at Japanese Product Development" *Harvard Business Review* .November-December.

Kanter, R.M .(1994), "Collaborative Advantage: The Art of Alliance", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 96- 108

Krajewski, L.J. & Ritzman, L.P.(2002), *Operations Management , Strategy & Analysis*. Sixth Edition, Prentice Hall International, Inc.

Lado, A. A.; Boyd, N.G. & Hanlon, S.C. (1997), "Competition, Cooperation and The Search for Economic Rents: A Syncretic Model", *Academy Management Review*, Vol. 22(1), pp. 110-141

Leavy, B. (1994), "Two Strategic Perspectives on The Buyer-Supplier Relationship", *Production and Inventory Management Journal*, Second Quarter, pp. 47-51.

Lemke, F. (1993), "Investigation The Meaning of Supplier-Manufacturer Partnership", *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol.33(1), pp. 12-35

Mair, A. (2002), "New Partnership for Automotive Buyer-Seller Relations", *Working paper*. Scholl of Management and Organizational Psychology. University of London .

Macbeth, D.K. (1994), "he Role of Purchasing in A Partnering Relationship", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 1 (1), pp.19-25.

Noordewier, T.G., John, G & Nevin, J.R. (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationship", *Journal of Marketing*, pp. 80-93

Ramsay , J. (1996), "The Case Against Purchasing Partnership", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, pp.3-19.

Richardson, J. (1993), "Paralel Sourcing and Supplier Performance in The Japanese Automobile Industri", *Strategic Management Journal*, 14, 339-350.

Shi, Z. & Doll, W.J. (2001), "On The Manufacturer-Supplier Relationship (MSR): Antecedents, Processes and Outcome", *Working papers* , North Dakota State University, College of Business Administration, pp. 1-45.

Stuart, I.F. (1993), "Supplier Partnership Influencing Factors and Strategic Benefit", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, pp. 22-28.

Watts, C.; Kim, K.Y. & Hahn, C.K. (1996), "Linking Purchasing to Corporate Competitive Strategy", *International Journal of Purchasing and Material Management*, pp. 3-7.

Williamson, O.E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternative", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, pp. 269-296

Wong, A. (2002), "Sustaining Company Performance Through Partnering with Suppliers", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19 (5), pp.567-580