ANALISA KINERJA *SUPPLY CHAIN COLLABORATION* PADA RUMAH BUAH

Albert S. Tanutomo
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: albert.tanutomo@gmail.com

Abstrak*—Aktivitas *supply chain collaboration* merupakan bagian penting di dalam suatu perusahaan. Selain menghasilkan keunggulan kompetitif, aktivitas ini juga menentukan kinerja perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tipe-tipe serta menganalisa kinerja *supply chain collaboration* pada Rumah Buah. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Dalam menguji keabsahan data yang didapat dipergunakan teknik triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah dari keempat jenis *supply chain collaboration* yang dipergunakan, terlihat adanya aktivitas yang aktif dilakukan dikeempat tipe tersebut. Dalam *one-way data exchange* terlihat *supplier* yang mendominasi aktivitas, *two-way data exchange* terlihat kedua belah pihak memahami respon yang harus diberikan saat perintah disampaikan, *cooperative collaboration* adanya aktivitas bersama dalam penyelesaian permasalahan yang dihadapi, sedangkan dalam *cognitive collaboration* menunjukan *top management* Rumah Buah yang berperan penting dalam pembentukan konsep dan pengambilan keputusan. Secara keseluruhan aktivitas-aktivitas tersebut menghasilkan kinerja *supply chain collaboration* yang cukup baik, terbukti dalam persepsi mitra mengenai kinerja aliansi maupun hubungan antar pihak, namun demikian kinerja internal masih belum maksimal.

***Kata Kunci*—Kinerja, *Supply Chain, Collaboration*.**

I. PENDAHULUAN

Pasar buah segar di Indonesia memiliki potensi yang sangat besar dan terus meningkat dari tahun ke tahun. Potensi pasar yang besar ini membuat tingkat persaingan semakin tinggi. Potensi pasar yang besar dan persaingan yang ketat, pedagang buah juga dihadapkan dengan masalah-masalah yang terjadi di lapangan. Aktivitas *supply chain collaboration* telah menjadi bagian penting dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan tidak lepas dari banyaknya proses dan pihak yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung (Chopra dan Meindl, 2003). Dari sebab itu analisa diperlukan untuk mengukur kinerja *supply chain collaboration* agar dapat terus menerus memperbaiki kinerja kolaborasi rantai pasokan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi tipe-tipe *supply chain collaboration* yaitu: *one-way data exchange, two-way data exchange, cooperative collaboration* dan *cognitive collaboration* (Soosay, Hayland dan Ferrer, 2008). Tujuan penelitian berikutnya adalah melakukan analisa kinerja *supply chain collaboration* yang dilihat dari tiga dimensi yaitu: *internal performance, perceptions of partners about the performance of alliance* dan *the degree of inter-firm relationship* (Cetindamar, Çatay dan Basmaci, 2011).

Suppy chain collaboration sendiri adalah hubungan kerjasama didalam rantai pasokan untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui berbagi informasi, membuat keputusan bersama, dan berbagi manfaat yang dihasilkan dari profitabilitas yang lebih besar (Mathuramaytha, 2011, p. 103).

Menurut Straley, Gregory and Matthew (2008), dalam mengelola proses perubahan kolaborasi terdapat tiga tahap proses sesuai dengan kontigensi dan pemahaman teori. Tiga tahap proses tersebut adalah: menciptakan komitmen dan pemahaman rantai pasokan, menghapus *resisting force* rantai pasokan kolaborasi untuk mengubah budaya dan praktek serta terus meningkatkan kemampuan kolaborasi.

Menurut Soosay, Hayland dan Ferrer (2008, p.167), tipe-tipe di dalam supply chain *collaboration* dapat dikelompokkan ke dalam enam strategi kolaborasi, yaitu: *maintaining standardised operations* (Standar operasional*), joint planning* (Perencanaan bersama), *sharing knowledge and information* (Berbagi pengetahuan dan informasi), *sharing processes* (Berbagi proses), *joint investing* (Investasi bersama), dan *synchronising and interfacing* (penyelarasan dan interaksi).

Ada dua faktor yang diperhatikan dalam mengembangkan pengelompokan *supply chain* menurut Simatupang (2007) berdasarkan tingkatan tertentu: berdasarkan norma-norma intraorganisasional dan sifat keterkaitan lintas batas (*the nature of linked across boundaries*). Norma intaorganisasional melihat sejauh mana anggota rantai membagikan standar yang dapat diterima ataupun diharapkan, diperlukan fungsi yang lebih efektif, dan harapan bekerja satu sama lain.

II. METODE PENELITIAN

Definisi Konseptual

Dalam penelitian ini, konsep *supply chain collaboration* dilihat dari empat tipe yang mungkin dilakukan oleh perusahaan. Tipe-tipe tersebut antara lain:

1. *One-Way Data Exchange*.

Merupakan penyampaian data/informasi mengenai kondisi yang sedang terjadi kepada pihak yang terlibat dalam kolaborasi, penyampaian data/informasi dalam tipe ini hanya sebagai pemberitahuan gambaran keadaan tanpa mengharapkan balasan langsung terhadap data yang diterima, tetapi diharapkan adanya persiapan dalam menangani kondisi tersebut. Dalam tipe ini pertukaran data/informasi yang dimaksud berupa pelaporan keadaan yang tidak normal:

a. Kelangkaan/kelebihan persediaan stok buah (*Inventory shortages / excesses*).
b. Produk hilang / memelihara persediaan (*Missing product/SKUs*)
c. Stok barang yang belum terlayani (*Excessive backlogs*).
d. Permasalahan kapasitas (*Capacity problems*): kelangkaan dan kelebihan kapasitas penampungan stok buah.
e. Hambatan transportasi (*Transportation bottlenecks*): kemacetan, pungutan liar, insfrastruktur yang memprihatinkan seperti jalan rusak maupun kondisi pelabuhan yang tidak mendukung, mahalnya ongkos transportasi seperti mahalnya bahan bakar dan ongkos supir.
f. Kondisi lainnya.

2. *Two- Way Data Exchange*.

Merupakan pertukaran data yang dalam penyampaiannya memerlukan tanggapan pihak penerima dan dilakukan secara rutin. Bentuk pertukaran data dalam tipe ini berupa:

a. Berbagi informasi: berbagi jadwal pengiriman dan prakiraan sebagai perintah yang dilakukan.
b. Terkait kualitas produk dan layanan: fleksibilitas spesifikasi, kesempatan dalam mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas serta ketersediaan persediaan cadangan produk.
c. Transportasi dan penggudangan: konsolidasi pengangkutan (perencanaan pengiriman dan pembiayaan, berbagi rantai distribusi, pengiriman bermalam, peningkatan penyediaan fasilitas pengiriman), konsolidasi transportasi (penerimaan pesanan, ekspedisi pengiriman), jasa penggudangan, proses produksi dan bea cukai/pengapalan.
d. Data siklus hidup produk: status konfigurasi dan manajemen aset.

3. *Cooperative Collaboration*.

Merupakan tipe kolaborasi yang memerlukan interaksi secara langsung antar pribadi yang lebih intens baik melalui telepon maupun tatap muka. Tipe ini bertujuan untuk memecahkan penyebab permasalahan, fokus pada kolaborasi dan berbagi sumber daya baik berbentuk maupun tidak berbentuk agar tujuan bisnis dapat tercapai. Bentuk kolaborasi yang dilakukan pada tipe ini berupa:

a. Proses perbaikan: perbaikan hasil, sinkroniasi pengisian ulang, teknologi, pengiriman langsung ke toko dan keahlian proses pemasok.
b. Insentif keuangan: insentif untuk mengurangi biaya, persediaan konsinyasi dan persyaratan kontrak.
c. Analisa kolaborasi: masukan untuk analisis *quality function deployment*, *tim multi-company* dan fleksibilitas.
d. Layanan kepatuhan: pemeriksaan kualitas, kepedulian sosial dan layanan konsultasi.

4. *Cognitive Collaboration*.

Merupakan tipe kolaborasi yang dilakukan top level dalam mengambil keputusan-keputusan yang dibuat pada bagian penting dalam kolaborasi. Tipe ini membahas mengenai:

a. Strategi kolaborasi: kontruksi/pondasi sistem kegiatan, menyediakan kompetensi inti, perjanjian layanan/garansi (layanan pengantaran produk, pengemasan produk, pengembalian barang jika tidak sesuai dengan yang dijanjikan) dan kontrak jangka panjang.
b. Pengembangan produk baru: pembiayaan produk baru dan pemilihan pemasok sumber daya/komponen.
c. Pendorong permintaan rantai pasokan: berbagi data/sinkronisasi dan konsolidasi pemasok.
d. Dukungan siklus hidup produk: persediaan yang dikelola penjual, manajemen konfigurasi, dukungan perbaikan/pengembalian (cacat atau produksi berlebih, perbaikan barang cacat/tidak sesuai dengan keinginan), bagaian perbaikan terencana/pengecekan (perbaikan terencana/rutin, perbaikan yang tidak terduga), komponen perbaikan dan dukungan teknis.

Pengukuran kinerja *supply chain collaboration* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tiga dimensi kinerja kolaborasi rantai pasokan dalam perusahaan, yaitu:

1. *Internal performance*/kinerja internal, berupa:

a. Inovasi dikatakan baik apabila: adanya jenis buah baru yang dijual ataupun konsep layanan/proses baru yang menguntungkan perusahaan
b. Penjualan dikatan baik apabila: volume dan frekuensi pembelian buah yang dilakukan kepada *supplier* tinggi (meningkat dari periode sebelumnya), tingkat penjualan buah pada Rumah Buah tinggi (meningkat dari periode sebelumnya), jumlah buah yang tersisa minim (menurun dibandingkan sebelumnya), permintaan konsumen akan beberapa jenis buah tertentu tinggi (frekuensi permintaan konsumen meningkat), dan *order fulfillment,* apabila permintaan konsumen terpenuhi.
c. Produktivitas, dikatakan baik apabila: kualitas buah/layanan meningkat dengan indikator/standar kualitas yang ditentukan perusahaan, waktu rata-rata proyek, seperti dalam hal rata-rata frekuensi pengiriman buah, lama pengiriman buah, dll, banyak proyek yang dikerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan, tidak ada yang mengalami pembatalan/penundaan proyek. Seperti permintaan buah yang dikirimkan ke Rumah Buah tepat waktu, kecepatan mitra dalam menanggapi permintaan buah/proyek, responsif atau tidak, frekuensi aliansi yang ditawarkan kepada mitra dan terjadinya pengurangan biaya (biaya tenaga kerja/logistik/energi) dibandingkan dengan periode sebelumnya.

2. *Perceptions of partners about the performance of alliance*/persepsi mitra mengenai kinerja aliansi, berupa: kontribusi aliansi tentang kualitas buah, (adanya penyortiran dan pengecekan sebelum pengiriman, atau cara mengepakan barang agar kualitas tetap terjaga), kontribusi aliansi tentang tingkat kecacatan produk yang dipasok mitra untuk Rumah Buah, dan kontribusi aliansi tentang kapasitas penyimpanan Rumah Buah (seperti keakuratan jumlah permintaan). Didalam hal ini persepsi mitra mengenai kinerja aliansi dikatakan baik apa bila ada dukungan mitra yang dapat berupa dukungan teknis serta layanan dalam perbaikan kualitas.
3. *The degree of inter-firm relationship*/tingkat hubungan antar-perusahaan. Hubungan antar mitra/perusahaan diukur dengan tingkat kepercayaan dalam berbagi informasi dan hubungan komunikasi yang tercermin dalam: frekuensi pertemuan rutin, suasana yang saling percaya, komunikasi yang nyaman serta semua pertanyaan status pemesanan ditangani dengan sopan dan responsif dan tingkat partisipasi mitra pada setiap pertemuan.

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan identifikasi pada tipe-tipe *supply chain collaboration* dan menganalisa kinerja *supply chain collaboration*.

Subyek dan Objek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah pemilik dan Purchasing Manager dari Rumah Buah serta masing-masing satu perwakilan dari PT Mulia Raya dan Tuti Teguh Jaya. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan penelitian pada Rumah Buah yang berkantor pusat di jalan Tomang Tinggi Raya, Jakarta Barat yang bergerak dibidang retail buah segar. PT Mulia Raya selaku pemasok buah impor serta Tuti Teguh Jaya selaku pemasok buah lokal dari Rumah Buah.

Teknik Penetapan Narasumber

Penetapan narasumber dalam penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling*. dimana narasumber dipilih berdasarkan rekomendasi dari informan sebelumnya. Narasumber awal akan dipilih dari top management Rumah Buah, narasumber berikutnya dipilih berdasarkan rekomendasi dari informan awal yaitu bagian yang berhubungan langsung dengan *supplier* dari Rumah Buah dan masing-masing satu narasumber dari pihak *supplier* yaitu PT Mulia Raya dan Tuti Teguh sebagai bagian dari kolaborasi Rumah Buah. Kedua narasumber tersebut dipilih karena setiap perwakilan pemasok menjadi penghubung langsung bagi Rumah Buah, sehingga mengerti hubungan kolaborasi antar pemasok dan Rumah Buah.

Sumber Data

Pada penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu: Data Primer yang diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan bersama dengan pihak Rumah Buah dan kedua *supplier*nya yaitu PT Mulia Raya dan Tuti Teguh Jaya. Data sekunder yang digunakan berupa data jumlah karyawan pada setiap store dan struktur organisasi Rumah Buah.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara. Jenis wawancara yang dipilih dalam penelitian ini adalah wawancara campuran, yang menggabungkan dua jenis wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, sehingga narasumber akan diarahkan dengan pedoman wawancara yang sudah disediakan dan peneliti akan menggali lebih lanjut.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif ini teknik analisis data yang digunakan adalah template analysis. *Template analysis* menggabungkan pendekatan deduktif dan induktif untuk analisis kualitatif, dimana teori yang ditentukan sebelumnya diubah atau ditambahkan sebagai data yang akan dikumpulkan dan dianalisis. Dalam melakukan tamplate analysis langkah-langkah yang harus dilakukan terdiri dari: pengklasifikasian dan pengkodean, data yang diperoleh akan diuraikan sebelumnya; data dari wawancara yang telah dilakukan dikodekan dan di sesuaikan dengan pengkodean sebelumnya, dianalisa untuk mengidentifikasi tema, pola dan hubungan; pemeriksaan pengkodean dan pengklasifikasiannya, setiap data dengan kode yang sama akan masuk kedalam kelompok hirarki yang sesuai; melakukan revisi pada beberapa kode dan kategori pada *tamplate*.

Uji Keabsahan Data

Pada penelitian ini, dalam menguji keabsahan data digunakan teknik trianggulasi. Teknik triangulasi merupakan kombinasi beberapa sudut pandang yang bertujuan untuk memperkuat data yang sudah diperoleh agar memberikan gambaran yang lebih lengkap (Daymon, 2008). Uji keabsahan data menggunakan jenis trianggulasi sumber, dimana dalam hal ini akan dibandingkan hasil wawancara dari antar pihak Rumah Buah, PT Mulia Raya dan Tuti Teguh Jaya. Data dikatakan absah apabila hasil dari wawancara yang dilakukan bersama masing-masing narasumber, diperoleh kesamaan informasi dari masing-masing sumber, dan data dikatakan tidak absah bila hasil dari wawancara bersama masing-masing narasumber tidak memiliki kesamaan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Supply Chain Collaboration

Sebelum menganalisa kinerja, pada bagian ini akan di sajikan hasil penelitian pada tipe-tipe *supply chain collaboration* yang dilakukan Rumah Buah bersama *supplier*nya yaitu PT Mulia Raya dan Tuti Teguh Jaya. Jenis-jenis *supply chain collaboration.*

1. *One-Way Data Exchange Collaboration*

Dalam tipe kolaborasi ini terdapat beberapa aktivitas penyampaian informasi didalam hubungan kolaborasi Rumah Buah bersama PT Mulia Raya dan Tuti Teguh. Aktivitas-aktivitas tersebut sebagai berikut:

a. Kelangkaan/kelebihan persediaan stok buah (*Inventory shortages/excesses*).

Pada keadaan ini Rumah Buah tidak memberikan informasi apapun kepada *supplier* mengenai persediaan stok mereka baik kelangkaan maupun kelebihan stok. Penyampaian informasi ini tidak dilakukan karena dianggap sebagai rahasia gudang dari Rumah Buah. Namun *supplier* dapat melihat kondisi persediaan stok Rumah Buah dari frekuensi permintaan buah yang dilakukan.

Sedangkan informasi mengenai stok merupakan suatu aktivitas yang harus disampaikan oleh *supplier* baik lokal maupun impor dan kepada Rumah Buah mengenai kelangkaan/kelebihan stok, musim jenis buah tertentu yang dimulai/telah berakhir. Bagi Rumah Buah informasi ini merupakan informasi awal yang harus didapat. Informasi mengenai keadaan musim pada jenis buah dan daerah tertentu mempersiapkan Rumah Buah untuk mencari jenis buah tersebut di daerah lain yang sedang pada musim panen.

b. Produk hilang/memelihara persediaan (*Missing product/memelihara persediaan*).

Seperti informasi tentang ketersediaan stok buah, untuk informasi mengenai produk yang hilang dan pemeliharaan persediaan Rumah Buah juga tidak memberikan informasi kepada *supplier.* Sedangkan bagi *supplier*, informasi ketersediaan produk sangat penting bagi toko yang mereka pasok, sehingga apabila terjadi permasalahan pada produk *supplier* dapat mengambil keputusan yang tepat. Seperti yang dilakukan oleh PT Mulia Raya apabila produk buah impor mereka mengalami permasalahan dalam pengiriman, maka untuk memastikan kualitasnya PT Mulia Raya akan

menghubungi Rumah Buah untuk melakukan pengecekkan produk sebelum dikirimkan.

c. Stok barang yang belum terlayani (*Excessive backlogs*).

Pada aktivitas ini ketersediaan produk sangat dipengaruhi oleh alam. Pengalaman membuat Rumah Buah sangat mengerti dengan musim buah, hal ini yang mempengaruhi pemesanan ke *supplier.* Setiap produk yang diorder Rumah Buah baik secara langsung maupun preorder ditangani secara langsung apabila produk buahnya tersedia, mengingat apabila produk buah dibiarkan dalam waktu yang lama maka kualitas buah akan menurun. Dari informasi yang didapat selama penelitian Tuti Teguh memprioritaskan produk buahnya kepada Rumah Buah. Sedangkan pada PT Mulia Raya menyiapkan mobil khusus untuk mengantarkan produknya kepada Rumah Buah, sehingga setelah produk tiba di Mulia Raya dapat langsung tertangani tanpa harus menunggu antrian pengiriman.

d. Hambatan transportasi (*Transportation bottlenecks*).

Bagi Rumah Buah dan *supplier* masalah transportasi merupakan suatu keadaan yang sudah biasa dialami karena aktivitas mereka yang hampir seluruhnya dilakukan di daerah Jakarta dan sekitarnya. Bahkan saat ini masalah transportasi seperti kemacetan sudah dalam keadaan menyesuaikan diri. Pihak *supplier* selalu menginformasikan kondisi terutama hambatan dalam pengiriman barang. Masalah kemacetan *supplier* telah disikapi dengan estimasi waktu yang semakin diperpanjang. *Supplier* akan menginformasikan jam keberangkatan mobil pengangkut atau keterlambatan pengiriman dan akan menyampaikan estimasi kedatangan mobil pengangkut.

Sedangkan keadaan lainnya yang pernah dialami dan mengharuskan *supplier* menyampaikan informasi adalah banjir yang membuat jalur transportasi Jakarta lumpuh. Selain itu biaya transportasi seperti bahan bakar, pengiriman dan lainnya sudah dimasukkan kedalam harga buah itu sendiri.

e. Kondisi-kondisi lain

Kondisi lain yang disampaikan berasal dari *supplier* kepada Rumah Buah adalah informasi mengenai gagal panen yang terjadi di daerah tertentu sehingga mengakitbatkan persediaan stok yang tersedia terbatas.

Dari informasi yang diperoleh dari ke empat narasumber baik dari pihak Rumah Buah dan *supplier* diperoleh kesamaan informasi dimana didalam *one-way data exchange collaboration* terlihat pihak *supplier* lebih aktif memberikan informasi kepada pihak Rumah Buah, sedangkan pihak *supplier* lebih menilai kondisi Rumah Buah dari tindakan yang dilakukan Rumah Buah.

2. *Two-Way Data Exchange Collaboration*

Bentuk-bentuk aktivitas *dalam two-way data exchange collaboration* adalah sebagai berikut:

a. Berbagi informasi.

Dalam berbagi jadwal pengiriman pihak *supplier* selalu menyampaikan kapan barang dikirim kepada pihak Rumah Buah, aktivitas ini dilakukan menggunakan media telekomunikasi seperti telepon, Blackberry Messenger, fax maupun email. Informasi ini mempersiapkan bagian purchasing dan logistik dari Rumah Buah dalam menerima orderan mereka. Jadwal pengiriman yang dimaksud tidak secara terjadwal (tetap) tetapi waktu pengiriman dari tempat keberangkatan produk dikirim, hal ini dikarenakan pemesanan produk dari Rumah Buah berdasarkan order yang diberikan kepada *supplier*. Order yang diberikan Rumah Buah kepada *supplier* menjadi perintah kepada *supplier* dalam pengecekan kuantitas dan kualitas produk serta mengirimkan barang mereka kepada Rumah Buah.

b. Terkait kualitas dan layanan.

Mengingat produk Rumah Buah merupakan hasil alam yang dipengaruhi oleh banyak hal, sehingga membuat kualitas produk dari hari ke hari berbeda. Oleh sebab itu Rumah Buah selalu menetapkan standar tertinggi pada buah (rasa, ukuran, fisik, dll) yang mereka terima pada setiap keadaanya. Sehingga hanya buah kualitas terbaik yang diterima sehingga apabila buah *supplier* tidak memenuhi kriteria dan ada yang lebih baik, maka Rumah Buah akan memilih yang terbaik dan menolak yang lain. Dalam memberikan kualitas terbaik Tuti Teguh melakukan penyortiran ukuran sebelum pengiriman barang, Rumah Buah selalu menginginkan produk dengan ukuran terbaik (biasanya berukuran besar), sedangkan pada PT Mulia Raya biasaya Rumah Buah melihat kualitas berdasarkan jenis buah/brand dari buah itu sendiri.

Selain mengusahakan kualitas terbaik, biaya juga harus menjadi perhatian yang penting. Dalam mengurangi kerugian tanpa harus mengorbankan kualitas, maka Rumah Buah akan menolak produk yang dikirimkan *supplier* apabila terdapat kerusakan/cacat fisik sebanyak 5-10%. Namun karena setiap *supplier* seperti PT Mulia Raya dan Tuti Teguh sangat mengerti buah seperti apa yang dicari Rumah Buah, sehingga sangat jarang terjadi pengembalian produk karena ketidaksesuaian kualitas yang diinginkan.

Mengingat buah merupakan produk alam yang sangat singkat masa hidupnya, maka sangat jarang Rumah Buah menyimpan produk dalam waktu lama mengingat kualitas akan menurun. Rumah Buah memiliki buffer stock/stok cadangan pada beberapa buahnya, hanya saja perputaran produk berjalan sangat cepat, namun ada beberapa jenis produk yang tidak bisa disimpan/disiapkan untuk cadangan stoknya karena masa hidupnya benar-benar singkat.

c. Transportasi dan penggudangan

Pada aktivitas konsolidasi pengangkutan tidak ada perencanaan pengiriman yang tetap/terjadwal, karena pengiriman produk berdasarkan pemesanan dari Rumah Buah. Tidak ada aktivitas berbagi rantai distribusi karena Rumah Buah merupakan konsumen bagi *supplier*, sehingga Rumah Buah hanya menjual di store-store Rumah Buah. Proses pengiriman dan penerimaan barang pada Rumah Buah berjalan dengan sangat cepat, keputusan pembelian terjadi saat adanya proses pengecekan produk di tempat pembelian/logistik Rumah Buah.

Mengingat masa hidup yang singkat maka hubungan Rumah Buah dengan PT Mulia Raya dan Tuti Teguh Jaya tidak terjadi aktivitas pengiriman bermalam, mengingat lokasi kedua *supplier* tersebut masih berada di daerah Jakarta sehingga pengiriman tidak memerlukan waktu yang panjang. Sedangkan dalam peningkatan fasilitas pengiriman tidak ada kolaborasi khusus dalam menunjang fasilitas pengiriman dari Rumah Buah, tetapi dari PT Mulia Raya menyiapkan satu mobil khusus untuk menangani permintaan Rumah Buah.

Masalah transportasi merupakan tanggung jawab dari *supplier* itu sendiri, setelah menerima order dari Rumah Buah PT Mulia Raya akan menyiapkan produk dan melakukan pengiriman menggunakan mobil yang dilengkapi dengan pendingin khusus untuk buah impor mereka, sedangkan pada Tuti Teguh Jaya setelah menerima order mereka akan melakukan penyortiran ukuran/apabila sudah melakukan penyortiran lebih dahulu mereka melakukan pengepakan dan setelah itu dikirim menggunakan kontainer.

Dalam melakukan aktivitas-aktivitas logistiknya Rumah Buah memiliki gudang sendiri yang berlokasi di Alam Sutera dan hanya digunakan oleh Rumah Buah.

Pada proses produksi Rumah Buah menghasilkan produk berupa jasa penjualan buah segar dengan kualitas unggulan. Sebagai toko retail, Rumah Buah didukung oleh kurang lebih 300 *supplier* untuk melengkapi produknya. Setelah menerima produk dari *supplier* dan sebelum disitribusikan ke store, buah akan melewati proses sortir dan *trial* baik rasa, ukuran, fisik dan kuantitasnya. Setelah buah diterima maka dilakukan proses pendistribusian ke masing-masing store dari Rumah Buah, yang kemudian akan dilakukan proses penimbangan ulang sesuai dengan jumlah yang didistribusikan. Setiap harinya terdapat dua kategori aktivitas dimasing-masing store Rumah Buah yaitu persiapan penjualan berupa penyediaan produk, pengecekan produk, merapikan produk, membersihkan area penjualan serta mempersiapkan segala alat penjualan. Aktivitas berikutnya merupakan persiapan pelayanan penjualan.

Bebicara mengenai bea cukai maka akan tehubungan dengan buah impor. Salah satu importir buah segar Rumah Buah adalah PT Mulia Raya, biaya-biaya yang dikeluarkan *supplier* baik dalam pengiriman dan mendatangkan buah semuanya telah termasuk pada harga buah, sehingga Rumah Buah hanya membayar harga buah yang telah ditetapkan oleh *supplier*.

d. Data siklus hidup produk.

Pengalaman yang didapat Rumah Buah selama lebih dari 20 tahun membuat Rumah Buah mengerti betul mengenai siklus hidup buah, *supplier* akan memberikan informasi mengenai produk baru yang baru pertama kali di tangani oleh Rumah Buah terutama mengenai siklus hidupnya, tekstur, rasa dan informasi lainnya. Selain itu dalam kolaborasi mendukung siklus hidup tidak ada kolaborasi langsung yang dilakukan oleh Rumah Buah bersama PT Mulia Raya dan Tuti Teguh, penjagaan siklus hidup lebih mengarah pada menjaga produk masing-masing agar pada saat transaksi buah masih dalam keadaan yang baik.

Mendukung kualitas produknya Rumah Buah juga memilik sumber daya manusia yang benar-benar berpengalaman dalam dunia buah-buahan. Sehingga kualitas dan kriteria buah benar-benar dipahami, selain sumber daya manusia Rumah Buah juga membangun logistik untuk menjadi tempat distribusi sentral ke store dan disetiap store disediakan gudang penyimpanan khusus dengan pendingin ruangan dengan suhu yang telah ditentukan. Teknologi juga menjadi aset bagi Rumah Buah dalam mendukung siklus hidup produk.

Dari kempat narasumber baik dari pihak Rumah Buah dan *supplier* maka diperoleh kesamaan informasi pada aktivitas-aktivitas didalam *two-way data exchange collaboration*. Pada tipe kolaborasi ini pihak *supplier* dan Rumah Buah sudah pada tahap saling memahami dan mengerti apa yang diinginkan kedua belah pihak. Sehingga dalam setiap aktivitasnya informasi yang sebelumnya diberikan membantu kedua belah pihak dalam melakukan respon/tindakan.

3. *Cooperative Collaboration*;

Bentuk-bentuk aktivitas dalam *cooperative collaboration* adalah sebagai berikut:

a. Proses perbaikan.

Tidak banyak aktivitas kolaborasi yang dilakukan Rumah Buah bersama PT Mulia Raya dan Tuti Teguh mengenai perbaikan kualitas buah. Hanya saja tanggapan Rumah Buah mengenai kualitas buah menjadi masukan bagi *supplier* dalam mencari kualitas buah yang lebih baik. Dalam pengisian stok Rumah Buah melakukan sistem order dan preorder kepada *supplier*nya. Pada saat PT Mulia Raya akan mendatangkan (impor) jenis buah tertentu, mereka akan memberi tahu Rumah Buah yang kemudian ditanggapi dengan preorder produk dan pada Tuti Teguh, Rumah Buah akan melakukan order langsung. Aktivitas intensitas pengisian stok pada Rumah Buah berjalan sangat cepat dikarenakan produk buah yang tidak dapat bertahan lama. Aktivitas ini sedikit sulit loyal kepada *supplier* karena Rumah Buah lebih mengarah kepada kualitas produk dari pada sinkroniasi pengisian ulang pada *supplier* secara tetap.

Dalam aktivitas perbaikan tidak ada teknologi yang digunakan secara bersama-sama pada Rumah Buah dan PT Mulia Raya serta Tuti Teguh. Teknologi dalam berinteraksi hanya dilakukan melalui telepon, pesan singkat, BBM atau fax. Dalam pengiriman produk Mulia Raya dan Tuti Teguh mengirimkan langsung ke bagian purchasing dan logistik Rumah Buah, proses pengiriman merupakan tanggung jawab dari pihak *supplier* sehingga tidak ada aktivitas kolaborasi didalamnya.

b. Insentif keuangan.

Kolaborasi Rumah Buah bersama PT Mulia Raya dan Tuti Teguh sejauh ini lebih kepada transaksi jual beli buah segar, tidak ada aktivitas yang bertujuan untuk mengurangi biaya dalam bentuk insentif. Sedangkan terdapat aktivitas konsinyasi antara Rumah Buah bersama Mulia Raya berupa penitipan produk untuk dijual yang diakibatkan karena stok berlebih. Pada hubungan ini Rumah Buah hanya menyediakan tempat dan energi lebih dalam menjualkan serta tidak membeli produk tersebut, sehingga berapa jumlah yang terjual akan di informasikan dan hasil penjualan diberikan kepada Mulia Raya. Dalam menjalankan hubungan kolaborasinya bersama Mulia Raya dan Tuti Teguh tidak ada kontrak yang mengikat antara kedua belah pihak, hal ini dikarenakan Rumah Buah lebih mementingkan kualitas yang terbaik yang bisa didapatkan.

c. Analisa Kolaborasi.

Rumah Buah sangat terbuka dengan suara konsumen mereka, seperti konsumen yang meminta jenis buah tertentu yang dihadirkan, permintaan konsumen ini membawa Rumah Buah untuk berinteraksi dengan *supplier*nya dalam pengadaan buah ini. Rumah buah tidak memiliki hubungan kolaborasi dalam menciptakan aktivitas berdasarkan dukungan pembiayaan, hal ini disebabkan hubungan Rumah Buah bersama *supplier* hanya sebatas hubungan jual beli produk. Tidak ada

tim khusus dari masing-masing pihak dalam mendukung suatu bagian tertentu, hubungan kolaborasi yang terjalin selama ini antara Rumah Buah dengan PT Mulia Raya dan Tuti Teguh hanya melibatkan beberapa orang yang langsung merujuk pada proses jual beli, seperti Bapak Kamdi dari Tuti Teguh dengan tim purchasing dan logistik Rumah Buah, serta Bapak Warsito dari PT Mulia Raya dengan tim purchasing dan logistik dari Rumah Buah. Setiap informasi dan pendapat disampaikan melalui perwakilan tersebut.

Hubungan kolaborasi Rumah Buah sangat fleksibel dan tidak mengikat, seperti misalnya pada kualitas produk, Rumah Buah tidak selalu memaksa buah selalu manis dan besar, tetapi Rumah Buah berusaha mendapatkan kualitas terbaik ditengah keadaan apapun. Begitu pula dengan jadwal pengiriman selama produk masih tersedia di toko dan masih memiliki cadangan produk Rumah Buah tidak memiliki batasan waktu dalam pengiriman barang (pengiriman barang setiap hari).

d. Layanan kepatuhan (compliance service).

Rumah Buah sangat mengutamakan kualitas produk mereka, sehingga pemeriksaan kualitas menjadi aktivitas wajib yang harus dilakukan baik sebelum pengiriman oleh *supplier* dan setelah transaksi jual beli dilakukan oleh Rumah Buah. Pada saat pemesanan produk Rumah Buah menyampaikan karakteristik produk yang diinginkan kepada *supplier*nya. Pemasok buah lokal seperti Tuti Teguh mereka melakukan pemeriksaan kualitas dengan pensortiran ukuran buah dan kondisi fisik buah sebelum dikirimkan ke Rumah Buah. Buah lokal maupun impor akan melewati proses pemeriksaan kualitas yang dilakukan tim *purchasing* Rumah Buah, pemeriksaan kualitas berupa *trial* yaitu proses mengenali rasa dan bentuk buah, sortir dan grading.

Didalam menjaga hubungan dengan konsumen Rumah Buah membekali karyawan dengan informasi yang mungkin diperlukan konsumen mengenai produk mereka baik mengenai rasa, kondisi pasar jenis buah (awal musim/tengah musim/akhir musim/tidak musim), asal buah dan mungkin historical dari buah itu sendiri. Dalam perjalanannya tidak ada perhatian khusus yang diberikan Rumah Buah dalam aktivitas *corporate social responsibility*.

Informasi yang diperoleh dari ke empat narasumber baik dari pihak Rumah Buah dan *supplier* menghasilkan kesamaan informasi pada aktivitas-aktivitas didalam *cooperative collaboration*. Dalam kolaborasi ini terlihat adanya hubungan yang sangat baik dari pihak Rumah Buah bersama *supplier*nya, sehingga tujuan yang diharapkan bisa tersampaikan dan diwujudkan dengan baik.

4. *Cognitive Collaboration.*

Bentuk-bentuk aktivitas dalam *cognitive collaboration* adalah sebagai berikut:

a. Strategi kolaborasi.

Hubungan kolaborasi Rumah Buah dengan PT Mulia Raya dan Tuti Teguh tidak terikat oleh kontrak kerja. Hal ini dikarenakan Rumah Buah yang loyal terhadap kualitas produk. Menjaga hubungan kolaborasi tersebut pihak *supplier* berusaha memenuhi kualitas produk yang diinginkan oleh Rumah Buah serta Rumah Buah juga berusaha untuk membantu dalam masalah yang dihadapi *supplier*nya seperti dalam hal product promo, produk yang berlebih, tidak adanya kontrak kerja membuat aktivitas yang dilakukan Rumah Buah dan *supplier*nya lebih fleksibel. Sehingga hubungan diciptakan agar tidak melewatkan kualitas terbaik dari produk serta kesetiaan *supplier* kepada Rumah Buah agar terus berusaha memberikan produk buah dengan kualitas terbaik.

Bagi Rumah Buah fokus pada buah dalam perusahaan retailnya menjadi winning formula bagi perusahaan. Dalam menjalankan kolaborasinya Rumah Buah menyampaikan core competensi agar hubungan antar rantai lebih spesifik, seperti yang dilakukan bersama Tuti Teguh misalnya, pada pertemuan dibahas mengenai kualitas produk, harga dan masalah lain seperti konsumen. Dalam transaksi jual beli buah yang dilakukan PT Mulia Raya dan Tuti Teguh Jaya menyediakan layanan yang diberikan seperti layananan pengantaran produk, pensoritan dan pengemasan produk pada Tuti Teguh serta pengembalian barang jika tidak sesuai dengan yang diharapkan Rumah Buah, semua layanan ini merupaka tanggung jawab dari pihak *supplier* kepada Rumah Buah.

b. Pengembangan produk baru.

Semua jenis buah yang bisa didatangkan ke Rumah Buah dalam keadaan baik Rumah Buah mau menjualnya. Dalam hal ini Rumah Buah memberikan tugas kepada supplienya seperti PT Mulia Raya dan Tuti Teguh dalam memperolehnya, dan Rumah Buah juga tidak menutup kemungkinan masyarakat umum yang memiliki jenis buah tertentu yang jarang ditemui untuk menjualnya kepada Rumah Buah. Bagi Rumah Buah dan *supplier* saat ini sangat jarang ada jenis buah baru karena buah yang enak dimakan biasanya sudah menjadi buah favorit yang dikembang biakkan jumlahnya. Sedangkan buah langka biasanya lebih cenderung kearah rasa yang tidak familiar, tidak terlalu disukai atau memiliki nilai historis bagi golongan orang tertentu.

c. Pendorong permintaan rantai pasokan.

Bagi PT Mulia Raya dan Tuti Teguh pemberian informasi secara terbuka kepada Rumah Buah merupakan cara dalam meningkatan kepercayaan Rumah Buah kepada *supplier*, sehingga dengan kepercayaan yang diberikan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas dari masing-masing pihak. Kepercayaan juga telah membawa Rumah Buah memiliki hubungan yang sangat baik bahkan seperti keluarga, yang menyatukan Rumah Buah dengan *supplier*nya. Pembentukan divisi-divisi struktur usaha Rumah Buah membuat proses penyampaian dan pendistribusian produk semakin lebih mudah, sentralisasi purchasing dan logistik selain menguntungkan Rumah Buah dalam keseragaman kualitas dan pengecekan juga memberikan keuntungan *supplier* dalam pengiriman produk.

Dalam menentukan kualitas produk buah Rumah Buah telah menentukan berdasarkan kondisi pasar saat ini, musim dan memiliki standar kualitas tertinggi disetiap keadaannya. Dalam menjaga kulitas produk di store pun Rumah Buah melakukan pengecekan tiga kali dalam seminggu, buah yang sudah tidak layak jual akan di keluarkan dari store dan diganti dengan yang baru. Dari proses penerimaan buah setelah terjadi pembelian tidak banyak aktivitas yang dilakukan Rumah Buah, hanya melakukan sortir, grading, pengecekan ukuran, penimbangan, karena bagi Rumah Buah “less handling is the best” sehingga tidak banyak alat yang digunakan, hanya tersedia seperti alat

pematangan buah dan frezzer untuk penyimpanan beberapa jenis buah tertentu.

d. Dukungan siklus hidup produk.

Siklus hidup buah tidak seperti barang industri lainnya. Sehingga siklus hidup produk menjadi perhatian yang sangat penting bagi Rumah Buah mengingat kualitas buah juga dilihat dari kandungan yang terdapat didalam buah harus tetap terjadi yang dapat tergerus oleh waktu. Dalam mengelola persediaannya baik Rumah Buah maupun *supplier* sangat mengerti siklus hidup jenis-jenis buah. Sehingga dalam aktivitasnya sangat jarang ada buah yang dilakukan penyimpanan dalam waktu yang lama, bahkan ada jenis buah yang tidak dapat disimpan beberapa hari seperti jambu. Mulai dari proses pemesanan produk hingga storing semuanya dilakukan secara cepat. Misalnya Rumah Buah melakukan order pepaya (buah lokal) untuk besok hari, pepaya untuk besok mungkin pada hari ini pepaya tersebut masih ada di pohonnya, lalu dilakukan pengemasan dan langsung dikirim ke Rumah Buah.

Pada buah impor, *supplier* akan menginformasikan kapan kontainer akan datang dan menanyakan jumlah orderan, setelah kontainer tiba dan segel dibuka di bea cukai, setelah barang keluar langsung dilakukan pengiriman ke Rumah Buah. jadi hampir tidak ada delay time pada prosesnya. Selain itu dalam mempertahankan kualitas ada beberapa kualitas produk seperti teknologi pematangan buah atau proses *ripening*, *freezering* atau penyimpanan buah pada suhu rendah dan *waxing* yaitu pelapisan lilin pada permukaan buah agar terlindung dari kotoran dan menghambat hilangnya kandungan/kadar air pada buah. Barang yang tidak sesuai dengan standar atau keinginan Rumah Buah akan dikembalikan setelah dilakukan proses *trial*, dan pengecekan fisik pada buah, apabila ada kerusakan 5-10% maka buah akan ditolak. Buah merupakan produk hasil alam yang tidak dapat diperbaiki apa bila sudah rusak, sehingga tidak ada aktivitas dari Rumah Buah dan *supplier* dalam memperbaiki kondisi buah yang sudah rusak atau tidak sesuai.

Informasi yang diperoleh dari ke empat narasumber baik dari pihak Rumah Buah dan *supplier* menghasilkan kesamaan informasi pada aktivitas-aktivitas didalam *cognitive collaboration*. Aktivitas pada jenis kolaborasi ini keputusan/tindakan yang diambil oleh kedua belah pihak sangat dipengaruhi oleh konsep yang telah ditetapkan oleh *top management* Rumah Buah.

Supply Chain Collaboration Performance Measurement

1. Kinerja Internal

a. Inovasi.

Sebagai toko retail spesialis buah-buahan, Rumah Buah terus berkomitmen menjadi tempat untuk seluruh jenis buah. Dalam kolaborasinya sudah menjadi tugas *supplier* tidak hanya sekedar kualitas terbaik dan vo-lume yang tepat tetapi juga menghadirkan buah-buahan eksotik dan langka dipasaran. PT Mulia Raya berusaha menghadirkan dan mengeksplorasi buah-buahan man-canegara dengan mengikuti pameran-pameran diluar negeri dan mencari informasi dari internet. Sedangkan Tuti Teguh Jaya juga berusaha menghadirkan koleksi buah-buahan mereka dengan menggunakan koneksi yang sudah mereka miliki. Tuti Teguh menyadari menghadirkan buah yang sulit didapat dan tidak dimiliki oleh *supplier* lain merupakan suatu kebanggaan tersendiri.

Tuti Teguh dan PT Mulia Raya sebagai *supplier* dari Rumah Buah sangat menyadari akan keinginan Rumah Buah dalam menyediakan berbagai jenis buah termasuk yang langka ataupun belum banyak orang yang mengenal sekalipun. Jenis buah baru atau pun buah yang didapat pada keadaan langka memiliki nilai tersendiri bagi Rumah Buah. Beberapa jenis buah yang jarang didijual dipasaran yang pernah dihadirkan Rumah Buah seperti buah jamblang, buah guni, buah kemang, dan lainnya.

Pada dasarnya buah langka atau dalam arti jarang dijual dan didapat dipasaran bukan merupakan buah yang nyaman untuk dimakan, namun buah yang memiliki nilai historis, kenangan pada jaman dulu ataupun orang yang rindu untuk menikmati kembali. Bagi Rumah Buah kelengkapan jenis produk menjadi hal yang penting mengingat nama Rumah Buah yang ingin identikkan sebagai rumah bagi seluruh jenis buah. Dengan idientitas tersebut membawa konsumen menjadikan Rumah Buah sebagai pilihan utuma dalam mencari buah yang mereka inginkan.

Dalam mendukung inovasi produk pada Rumah Buah, baik PT Mulia Raya maupun Tuti Teguh sama-sama berperan besar dalam menghadirkan koleksi produk baru/langka bagi Rumah Buah.

b. Penjualan

Berbicara mengenai order atau pembelian buah, volume pembelian dan penjualan sangat bergantung pada keadaan pasar buah dan konsumen. Order, volume dan penjualan tertinggi yang diterima oleh PT Mulia Raya dan Tuti Teguh dari Rumah Buah terjadi pada event hari raya seperti Tahun Baru Imlek, Idul Fitri dan Natal. Sedangkan pada masa biasa peningkatan permintaan dan penjualan terjadi pada akhir pekan Jumat, Sabtu dan Minggu. Selain ketiga hari itu, hari Senin juga memiliki tingkat permintaan yang tinggi karena stok yang sudah habis/berkurang setelah akhir pekan.

Bagi PT Mulia Rata harga buah impor yang melambung tinggi menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap niat konsumen mereka maupun konsumen dari Rumah Buah dalam membeli buah yang mereka inginkan. Tingkat penjualan Rumah Buah setiap harinya pasti mengalami fluktuasi, namun secara keseluruhan terus mengalami peningkatan. Jika melihat lebih jauh pada saat ini buah lokal memiliki tingkat penjualan yang lebih baik dari pada buah impor, terbukti dari informasi yang diberikan narasumber-2 dari pihak Rumah Buah, narasumber-3 dan narasumber-4 mengenai permintaan/order yang dilakukan Rumah Buah. Regulasi pemerintah mengenai buah impor membuat harga buah impor yang sudah mahal menjadi semakin lebih mahal.

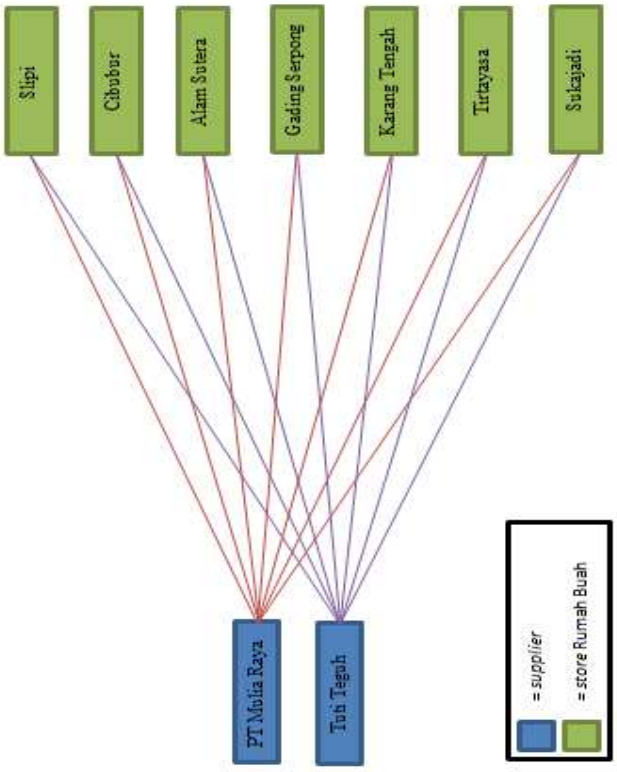
Tingkat penjualan sejalan dengan tingkat permintaan yang dilakukan, peramalan tingkat pembelian konsumen sangat sulit diprediksi belum lagi dipengaruhi oleh faktor lain seperti harga dan stok cadangan. Hal ini yang bisa mengakibatkan stok sisa

pada Rumah Buah terjadi peningkatan dari periode sebelumnya. Rumah Buah berusaha untuk menanggapi permintaan konsumen akan buah tertentu, melalui interaksi langsung konsumen dengan karyawan maka penyempaian permintaan dapat ditangani dengan cepat.

Dari informasi yang didapat dapat terlihat bila Tuti Teguh dengan buah domenstik memberi kontribusi yang lebih besar dalam peningkatan penjualan Rumah Buah dibandingkan dengan PT Mulia Raya dengan buah impornya. Kesimpulan ini benar berdasarkan informasi yang diperoleh dari wawancara bersama pihak Rumah Buah beserta kedua supplier yaitu PT Mulia Raya serta Tuti Teguh.

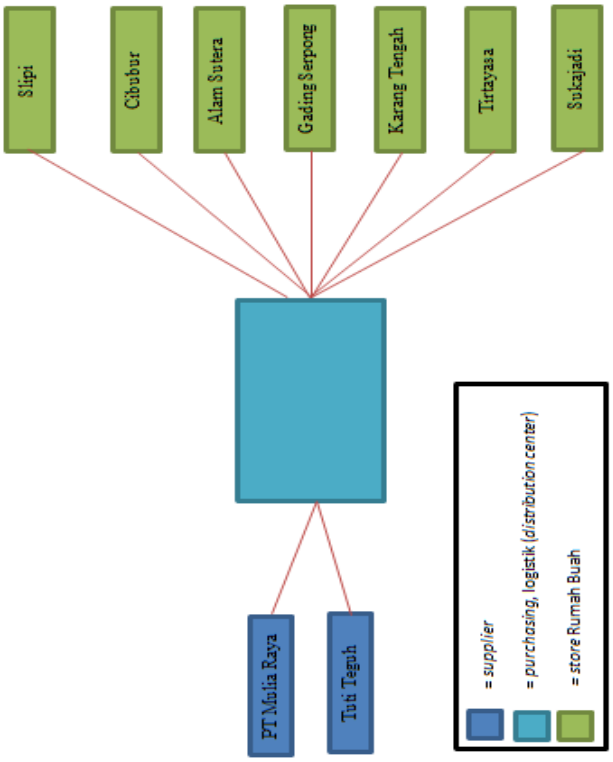
c. Produktivitas

Pada awalnya sistem pendistribusian Rumah Buah dilakukan oleh *supplier* yang langsung mengirimkan produk ke masing-masing toko Rumah Buah. Namun pada empat tahun lalu Rumah Buah membangun gudang sentral distribusi yang didalamnya terdapat bagian purchasing dan logistik. Berikut ini merupakan gambaran proses pendistribusian buah dari *supplier* hingga store Rumah Buah.

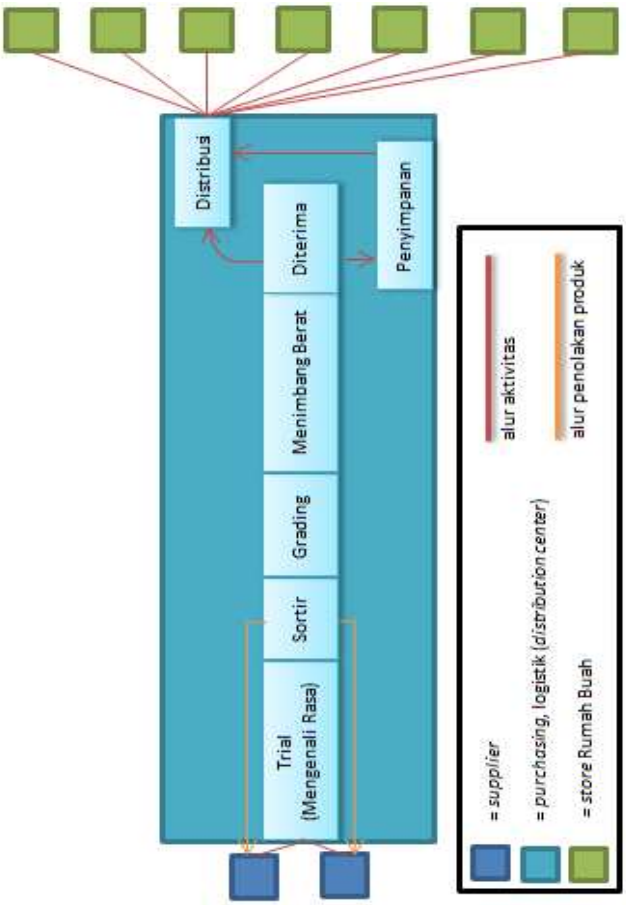


Gambar 1: Proses Distribusi Sebelum Adanya Sentral Distribusi
Sumber: Data Primer (Hasil Wawancara)

Gudang yang menjadi sentral distribusi sekaligus tempat aktivitas purchasing dan logistik berlangsung bertujuan untuk menyeragamkan kualitas buah di seluruh store Rumah Buah. Jika dibandingkan dengan sistem sebelumnya *supplier* langsung mengirimkan produk ke masing-masing store Rumah Buah, hal ini menyebabkan pengawasan kualitas akan berbeda antar store Rumah Buah satu dengan yang lainnya. Dalam satu hari PT Mulia Raya dan Tuti Teguh minimal melakukan pengiriman satu kali, terkecuali pada event-event khusus seperti yang telah dijelaskan pada indikator kinerja penjualan.



Gambar 2: Proses Distribusi Setelah Adanya Sentral Distribusi
Sumber: Data Primer (Hasil Wawancara)



Gambar 3 : Aktivitas Penerimaan Buah dari *Supplier*
Sumber: Data Primer (Hasil Wawancara)

Baik Rumah Buah maupun *supplier* sangat menyadari bahwa buah memiliki waktu hidup yang tidak panjang dan kualitas merupakan hal yang sangat penting bagi Rumah Buah. Sehingga dalam setiap proses pengiriman dan proses yang dilakukan di sentral distribusi semua dilakukan dengan cepat bahkan hampir tidak ada delay time demi menjada kualitas buah. Dalam menanggapi order dari Rumah Buah, Tuti Teguh sangat reponsif, setelah order di terima biasanya pada sore hari, pagi keesokan harinya produk sudah bisa dikirim ke Rumah Buah. Begitu pula dengan PT Mulia Raya setelah Rumah Buah melakukan preorder, saat barang datang dan keluar dari bea cukai produk dapat langsung diantarkan ke Rumah Buah dengan fasilitas mobil khusus yang disiapkan Mulia Raya. Baik Rumah Buah maupun *supplier*nya sangat mengerti kecepatan dalam pengantaran produk dikarenakan masa hidup buah yang sangat pendek.

Dalam pengiriman, Rumah Buah sangat fleksibel dengan waktu kedatangan buah di hari yang ditentukan, terkecuali apabila stok buah cadangan sudah benar-benar kosong. Rumah Buah akan membatalkan pembelian apabila buah yang dikirimkan tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Rumah Buah, atau karena situasi atau kondisi lingkungan seperti banjir yang terjadi di Jakarta pada waktu lalu. Pembatalan/penolakkan sangat jarang terjadi karena *supplier* sangat mengerti kualitas seperti apa yang diinginkan Rumah Buah.

Selain aktivitas perimaan buah dari *supplier*, Rumah Buah memperkenalkan dua proses pada setiap store mereka dalam mejaga kualitas layanan dan buah, kedua aktivitas tersebut terdiri dari:

a. Aktivitas persiapan penjualan, terdiri dari: penyediaan produk, pengecekkan produk, merapikan produk, membersihkan area jualan, mempersiapkan segala alat pembantu penjualan.
b. Pelayanan penjualan.

Selain kedua aktivitas diatas, di dalam seminggu terdapat paling tidak 2-3 kali pemeriksaan keadaan store dari tim pengawasan regional Rumah Buah. Dalam penanggapi permintaan Rumah Buah, Tuti Teguh dan PT Mulia Raya sangat responsif dalam merespon permintaanya, terlihat dari kecepatan pemenuhan permintaan dan komitmen mereka kepada Rumah Buah.

Informasi hasil tahapan *trial* Rumah Buah dan informasi dari *supplier* mengenai produk bertujuan untuk membekali karyawan mereka dengan informasi mengenai kondisi buah yang tersedia di store Rumah Buah dan keadaan dipasar saat ini baik musim maupun ketersediaan, dan informasi yang diberikan ke konsumen harus merupakan keadaan yang sebenarnya sehingga tidak membohongi konsumen. Dengan keterbukaan menjadi alat yang ampuh bagi Rumah Buah dalam menjaga loyalitas konsumen dan kualitas layanan. Selain layanan secara langsung, Rumah Buah juga akan meresmikan situs website yang akan menjadi wadah bagi konsumen, *supplier* dan karyawan dalam berinteraksi dan memperoleh informasi seputar buah-buahan dan kerjasama.

Diluar hubungan trading bersama *supplier*nya, Rumah Buah juga melakukan aktivitas kolaborasi lain. Ketersediaan buah dipasaran sangat dipengaruhi oleh kondisi alam, sehingga tidak mudah untuk dikendalikan. Hal ini yang mendasari terciptanya aktivitas konsinyasi antara Rumah Buah dengan PT Mulia Raya. Aktivitas ini terjadi pada saat kuantitas buah di PT Mulia Raya berlebih. Bentuk Konsinyasi ini berupa penitipan produk buah tersebut di Rumah Buah dengan harga jual yang ditentukan Rumah Buah. Selain itu ada program promosi produk yang dilakukan. Bentuk aktivitas promosi berupa PT Mulia Raya menyiapkan produk dan SPG di Rumah Buah dengan tempo waktu tertentu.

Bagi Rumah Buah, biaya merupakan musuh nomer satu. Namun demikian dari informasi yang didapat, Rumah Buah sudah berusaha untuk melakukan efisiensi biaya. Akan tetapi terdapat pertimbangan bahwa kualitas layanan akan berkurang seiring dilakukannya efisiensi biaya. Sehingga efisiensi Rumah Buah sedang diupayakan dengan memepertimbangkan efek dari pengefisiensian tersebut. Melihat dari proses produksi sangat terlihat bila Rumah Buah sangat mengutamakan kualitas produk dan layanan dibuktikannya dari pengadaan gudang yang menjadi sentral distribusi dan sentral penyeragaman kualitas sebagai bagian dari aktivitas logistik dari purchasing dan marchandiser. Pengadaan gudang, pendistribusian produk menuju masing-masing store Rumah Buah, biaya operasional gudang, dan lainnya merupakan indikator peningkatan biaya yang harus dikeluarkan. Namun demikian terlepas dengan keseragaman kualitas yang tertangani, dengan adanya logistik tersentral menghasilkan efisiensi frekuensi pengiriman buah yang dilakukan *supplier* kepada Rumah Buah dan aktivitas penerimaan yang dilakukan oleh Rumah Buah hanya dilakukan disatu tempat dan diwaktu yang sama untuk setiap pengiriman. Dapat disimpulkan bahwa masalah pengurangan biaya menjadi keputusan dari pihak Rumah Buah sendiri, dan melihat dari kompetensi inti Rumah Buah mengarah pada perusahaan yang berani untuk membayar lebih untuk menghasilkan produk yang terbaik. Sehingga penurunan atau peningkatan biaya dalam pengukuran kinerja internal tidak dipengaruhi oleh *supplier*nya baik PT Mulia Raya maupun Tuti Teguh Jaya.

Dalam mengukur kinerja internal terlihat hubungan kolaborasi dari kedua *supplier*, PT Mulia Raya dan Tuti Teguh sama-sama berperan besar dalam peningkatan produktivitas Rumah Buah. Terlihat dari kualitas buah dan layanan yang dihasilkan, kinerja *supplier* dalam tanggung jawab yang diselesaikan, dan hubungan kolaborasi yang masih tetap berjalan.

2. *Perception of Partner About the Performance of Alliance*/Persepsi Mitra Mengenai Kinerja Alliansi

Kualitas merupakan hal yang sangat penting bagi Rumah Buah. Dalam memenuhi keinginkan Rumah Buah, PT Mulia Raya dan Tuti Teguh terus berkontribusi dalam memperoleh buah dengan kualitas terbaik. Kontribusi yang diberikan oleh Tuti Teguh berupa pensortiran atau grading yang dilakukan untuk menentu ukuran maupun memastikan kondisi fisik buah sebelum akhirnya dilakukan pengepakan dan pengiriman. Buah dengan ukuran terbesar dan kondisi fisik terbaik akan

didistribusikan kepada Rumah Buah. Sedangkan pada PT Mulia Raya, pada saat barang tiba di Indonesia, tidak ada dilakukan pengecekkan produk karena buah sudah dikemas oleh *supplier* dari luar negeri, terkecuali ada masalah dalam pengiriman, maka PT Mulia Raya akan menginformasikan dan meminta izin untuk melakukan pengecekkan buah. Sehingga kontribusi yang diberikan Mulia Raya untuk menjaga kualitas buah terdapat pada saat pengiriman produk ke Rumah Buah, yang menggunakan mobil yang disiapkan khusus untuk mengantarkan permintaan Rumah Buah yang dilengkapi dengan pendingin agar menjaga kualitas produk dan kecepatan dalam pengiriman tanpa menunggu antrian.

Mengingat buah merupakan produk yang dipengaruhi oleh alam, maka baik kualitas maupun kondisi fisik produk yang dihasilkan tidak selalu sama dari hari kehari, terlebih permasalahn yang dihadapi dalam pengiriman berpotensi menimbulkan kecacatan pada fisik buah. Dalam hubungan kolaborasinya baik PT Mulia Raya maupun Tuti Teguh juga berkontribusi dalam tingkat kecacatan produk. Apabila terdapat kecacatan produk antara 5-10% yang disebabkan selama pengiriman ataupun ketidaksesuaian dengan standar yang diinginkan Rumah Buah maka produk yang telah dikirimkan akan ditolak dan dikembalikan kepada *supplier*. Sebagai bentuk kontribusi *supplier*, maka buah yang ditolak akan diterima dengan senang hati tanpa mengenakan biaya kepada Rumah Buah atas order yang telah dikirimkan, sebagai konsekuensi dan tanggung jawab untuk menjaga dan memperoleh produk yang lebih baik serta melengkapi apa yang diinginkan Rumah Buah. Selain itu tanggapan Rumah Buah tentang produk yang diterima ataupun di tolak menjadi masukkan yang sangat penting bagi *supplier*.

Pengaturan kapasitas atau logistik merupakan rahasia internal bagi Rumah Buah, hal ini mengakibatkan tidak adanya kontribusi yang diberikan dari pihak *supplier* dalam penanganannya. Seluruh aktivitas logistik merupakan aktivitas internal dari Rumah Buah sendiri. Sehingga kontribusi *supplier* dalam pengaturan kapasitas Rumah Buah tidak berpengaruh dalam dimensi ini.

Baik Rumah Buah, PT Mulia Raya maupun Tuti Teguh menilai hubungan kolaborasi yang berlangsung sejak Rumah Buah didirikan ini terjalin dengan sangat baik. Bagi Rumah Buah indikator kolaborasi yang berhasil adalah saat dimana *supplier* dapat memberikan buah dengan kualitas terbaik. PT Mulia Raya dan Tuti Teguh memberikan dukungan yang besar dalam teknis serta layanan dalam perbaikan kualitas produk. Kontribusi PT Mulia Raya dan Tuti Teguh dalam meminimalisir kecacatan produk dan ketidaksesuaian dengan standar kualitas Rumah Buah, terlihat dari jarangnya terjadi penolakan produk karena tingkat kecacatan ataupun kualitas buah. Hanya saja dukungan dalam pengaturan logistik, baik Tuti Teguh maupun Mulia Raya tidak ada dukungan yang diberikan karena masalah tersebut menjadi masalah internal bagi Rumah Buah.

3. *The Degree of Inter-Firm Relationship*/Tingkat Hubungan Antar-Perusahaan

Rumah Buah bersama Tuti Teguh dan PT Mulia Raya merupakan hubungan yang telah terbangun sejak Rumah Buah telah berdiri. Bagi Rumah Buah hubungan kolaborasi dengan *supplier* merupakan hubungan yang sangat baik seperti keluarga, teman akrab dan sudah sangat mengenal satu sama lain. Bagi Tuti Teguh hubungan kolaborasi yang terjalin selama ini bersama Rumah Buah merupaka hubungan kolaborasi yang sangat bagus, bahkan Bapak Kamdi menganggap Bapak Rudy (Rumah Buah) sebagai orang tua sendiri. Sedangkan bagi PT Mulia Raya hubungan yang terbangun hingga saat ini merupan hubungan yang sangat bagus, dan sangat nyaman melakukan kolaborasi bersama Rumah Buah karena sangat profesional dalam menangani bidang ini.

Dari pertemuan yang diadakan Rumah Buah bersama setiap *supplier* dapat telihat hubungan yang saling percaya, terbuka dan tidak ada batasan antara Rumah Buah dengan *supplier*nya. Semua informasi disampaikan secara terbuka, sejujur-jujurnya dan tidak ada istilah mencuri kesempatan. Dalam pertemuan yang diadakan membahas mengenai rencana kedepan dalam hubungan kolaborasinya baik dalam volume, kualitas produk, ketersediaan stok, promo produk, dan lainnya. Sedangkan dalam hubungan sehari-hari Rumah Buah, Tuti Teguh dan PT Mulia Raya pasti selalu berkomunikasi setiap harinya melalui telepon dalam pemesanan, penyampaian informasi dan sebagainya. Sedangkan frekuensi pertemuan diadakan Rumah Buah dengan Tuti Teguh maupun Mulia Raya tidak terjadwal berkisar setahun sekali hingga dua kali. Dari informasi yang diterima sifat dari pertemuan bersifat informal dan tidak spesifik. Kedua aktivitas ini bukan merupakan aktivitas rutin bagi Rumah Buah dan PT Mulia Raya, sangat dipengaruhi oleh ketersediaan produk di pasar dan produk promosi.

Tingkat hubungan antara Rumah Buah dengan Tuti Teguh dan PT Mulia Raya, terlihat kedua *supplier* tersebut sangat baik. Dikarenakan hubungan ini sudah terjalin sejak Rumah Buah berdiri maka tingkat kepercayaan sudah sangat baik dan tidak ada batasan dalam hubungan komunikasi yang terjalin.

Tabel 1: Rangkuman Kinerja Aktivitas Supply Chain Collaboration.

No.	Dimensi Pengukiran Kinerja	*Supplier*	
		Tuti Teguh	PT Mulia Raya
1.	Internal performance/Kinerja internal		
	a. Inovasi	Hadirnya koleksi buah-buahan yang tidak dimiliki *supplier* lain atau pun jenis buah baru	Hadirnya kolesi buah-buahan yang tidak dimiliki importir lain atau pun jenis buah impor baru.
	b. Penjualan		
	Volume dan Frekuensi pembelian buah	Kenaikan volume, frekuensi pengiriman berjalan normal.	Penurunan volume, frekuensi pengiriman berjalan normal.
	Tingkat penjualan buah	Tingkat penjualan tinggi (dilihat dari volume permintaan yang meningkat).	Tingkat penjualan rendah (dilihat dari volume permintaan yang menurun).
	Permintaan konsumen akan beberapa jenis buah	Hadirnya jenis buah yang diinginkan konsumen.	Hadirnya jenis buah yang diinginkan konsumen
	Order fullfillment	Dipenuhinya permintaan Rumah Buah.	Dipenuhinya permintaan Rumah Buah..
	c. Produktivitas		
	Kualitas buah dan layanan	Kualitas buah sesuai standar yang diinginkan Rumah Buah. Pengantaran buah dilakukan dengan cepat.	Kualitas buah sesuai standar yang diinginkan Rumah Buah . Pengantaran buah dilakuakn dengan cepat dan kualitas buah tetap terjaga.

	Waktu rata-rata pengiriman	Sore pemesanan, keesokan hari sudah diterima Rumah Buah.	1hari pengiriman, hari ini preorder, keesokan harinya dikirim.
	Banyak aktivitas yang dilakukan	Jual beli buah	Jual beli buah, konsinyasi overstock, produk promo.
	Kecepatan dalam menangani order	Sangat responsif	Sangat responsif
	Frekuensi penawaran kerjasama	-	Jarang dilakukan penawaran. Penitipan produk *overstock* (konsinyasi) dan produk promo.
2	Perception of Partner About the Performance of Alliance/Persepsi Mitra Mengenai Kinerja Alliansi		
	Kontribusi pada kecacatan produk	Bertanggung jawab untuk memperoleh produk yang lebih baik dan melengkapi apa yang diinginkan Rumah Buah.	Bertanggung jawab untuk memperoleh produk yang lebih baik dan melengkapi apa yang diinginkan Rumah Buah.
	Kontribusi dalam kualitas buah	Memberikan kualitas produk terbaik dari yang dimiliki.	Kualitas produk yang baik dan sesuai dengan order dari Rumah Buah.
3	The Degree of Inter-Firm Relationship/Tingkat Hubungan Antar-Perusahaan		
	Frekuensi pertemuan	1-2 kali dalam setahun	1-2 kali dalam setahun
	Tingkat partisipasi	Aktif	Aktif

Sumber : Data Primer (Hasil Wawancara)

Pembahasan Hasil Penelitian

Setelah melakukan penelitian pada Rumah Buah, PT Mulia Raya dan Tuti Teguh, dari keempat jenis *supply chain collaboration* yang dipergunakan dalam penelitian ini terlihat adanya aktivitas yang aktif terjadi disetiap jenisnya. Maka peneliti dapat membahas beberapa hal:

1. Dalam hubungan komunikasi satu arah antara Rumah Buah bersama kedua *supplier*nya PT Mulia Raya dan Tuti Teguh, kedua *supplier* lebih mendominasi aktivitas tersebut. Keadaan ini sejalan dengan hasil penelitian Tsai (2006) yang menunjukan bahwa terdapat hubungan yang asimetris, dimana *supplier* yang lebih aktif dalam pemberian informasi.
2. Dalam komunikasi dua arah, Rumah Buah dan kedua *supplier*nya telah memahami dengan jelas tentang aktivitas-aktivitas yang seharusnya dilakukan. Temuan ini didukung oleh studi dari Svendsen (1999) dimana para mitra harus berusaha dan membangun komitmen untuk terus memperbaiki diri dan menanggapi kepentingan dan kebutuhan partnernya.
3. Pada *cooperative collaboration*, terlihat dari adanya hubungan yang baik dalam aktivitas Rumah Buah bersama kedua suppliernya dari komunikasi dalam penanganan permasalahan atau tujuan yang ingin dicapai seperti dalam hal kualitas. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Myers (2010) bila lamanya hubungan kolaborasi yang dibangun dengan *supplier* maka para pihak akan lebih melihat kepada manfaat dalam peningkatan peluang, peningkatan kemampuan berinovasi dan lainnya, bukan lagi kepada penghematan biaya.
4. Dalam sebuah perusahaan keputusan top management menjadi hal yang penting dalam jalannya sebuah perusahaan. Keputusan manajemen tingkat atas dalam aktivitas *cognitive collaboration* ini terjadi dalam hubungan kolaborasi Rumah Buah bersama *supplier*nya. Keadaan ini sesuai dengan yang dikemukakan Ahmed dan Ullah (2012) dimana peranan top management penting dalam pengambilan keputusan dalam memulai dan mengembangkan tahapan kolaborasi.

Hasil penelitian menunjukan bila Rumah Buah merupakan perusahaan yang berbeda dengan perusahaan pada biasanya dalam hubungan kolaborasi. Kolaborasi yang mengarah pada kesetiaan hubungan dengan *supplier* terlepas dari produk yang baik, ternyata tidak berlaku bagi Rumah Buah. Kesetian akan produk yang berkualitas terbaik membuat tidak adanya kontrak kerjasama yang mengikat antara Rumah Buah bersama PT Mulia Raya dan Tuti Teguh. Keterbukaan, komunikasi yang baik ditambah dengan profesionalitas menjadi andalan bagi kedua belah pihak untuk menjaga hubungan kolaborasinya.

Berdasarkan hubungan antara Rumah Buah bersama PT Mulia Raya dan Tuti Teguh, maka diperloleh kinerja akan kolaborasi rantai pasokan yang sudah dilakukan menggunakan ketiga dimensi pengukuran.

1. Kinerja internal menunjukkan kinerja yang cukup baik dari aktivitas supply chain collaboation yang dilakukan. Kinerja ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Tinney (2012) dan Myers (2010), jika kolaborasi yang berhasil menghasilkan kinerja internal perusahaan yang baik seperti dalam hal inovasi, peningkatan peluang, penjualan serta produktifitas perusahaan.
2. Persepsi dari pihak Rumah Buah dan kedua *supplier*nya mengenai kinerja dalam jual beli buah dan aktivitas kolaborasi lainnya, setiap pihak dianggap memiliki kinerja yang baik. Hal serupa dikemukakan oleh Gardner et al. (1994) dan Cooper et al. (1997) yang menyatakan bila kinerja *supply chain* yang baik menciptakan dukungan-dukungan dalam perencanaan bersama, berbagi informasi, *controling* dan komitmen untuk menyesuaikan dengan perusahaan (Tinney, 2012).
3. Hubungan Rumah Buah baik dengan PT Mulia Raya maupun Tuti Teguh terjalin dengan sangat baik. Hubungan Rumah Buah bersama *supplier*nya sejalan dengan yang dikemukakan Brown (2010) yang menyatakan bila hubuangan yang solid merupakan sebuah pondasi atau dasar dari kesuksesan perusahaan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis atas aktivitas-aktivitas *supply chain collaboration* antara Rumah Buah berserta kedua *supplier*nya, dapat disimpulkan bahwa aktivitas-aktivitas tersebut telah berjalan dengan aktif. Hal ini nampak pada:

1. Aktivitas *one-way data exchange* terlihat peranan *supplier* lebih besar dalam memberikan informasi sebagai peringatan kepada Rumah Buah akan kondisi yang sedang atau akan dihadapi.
2. Aktivitas *two-way data exchange*, Rumah Buah dan kedua *supplier*nya telah memahami dengan jelas tentang respon dan tindakan yang harus dilakukan terhadap perintah yang

diberikan, baik dalam pengiriman, kualitas serta siklus hidup produk. Hanya pada bagian penggudangan tidak ada akses untuk mendapatkan informasi bagi *supplier* sehingga tidak ada respon yang harus diberikan.

3. Aktivitas *cooperative collaboration* pada Rumah Buah menghasilkan penyelesaian terhadap issue/permasalahan yang dihadapi Rumah buah baik dalam perbaikan, insentif keuangan, analisis kolaborasi maupun proses kepatuhan. Hubungan yang baik merupakan faktor penting dalam keberhasilan aktivitas ini.
4. Aktivitas *cognitive collaboration*, manajemen tingkat atas Rumah Buah telah membentuk strategi kolaborasi yang mereka inginkan. Prngembangan produk baru, keputusan dalam permintaan rantai pasokan serta dukungan siklus hidup produk menjadi bagian dari konsep pemikiran top management bersama yang dikomunikasikan dan diwujudkan bersama *supplier*nya.

Sedangkan gambaran kinerja *supply chain collaboration* dari Rumah Buah dan PT Mulia Raya serta Tuti Teguh dapat diuraikan dari ketiga dimensi, yakni:

1. Kinerja internal Rumah Buah menunjukan hasil yang belum maksimal. Dapat terlihat dari kurang maksimalnya produktivitas Rumah Buah akibat terus meningkatnya jumlah produk sisa yang tidak dapat dijual lagi. Namun demikian kinerja internal Rumah Buah masih menunjukan hasil yang cukup dari sisi inovasi produk yang didatangkan serta penjualan yang cenderung terus meningkat.
2. Persepsi pihak Rumah Buah maupun kedua supplier PT Mulia Raya dan Tuti Teguh mengenai kinerja aktivitas kolaborasi yang diadakan memiliki kinerja sangat baik. Persepsi kinerja yang baik dari mitra timbul karena adanya dukungan yang diberikan *supplier* dalam hal tingkat kecacatan produk dengan pengembalian barang, pengepakan serta pengiriman.
3. Tingkat hubungan antar pihak terjalin sangat baik, dilihat dari hubungan komunikasi sehari-hari dalam pemesanan maupun penyampaian informasi dan relasi pada pertemuan yang diadakan. Hubungan yang baik menjadi salah satu pendorong *supply chain collaboration* Rumah Buah memiliki kinerja yang baik.

Saran

Berdasarkan hasil-hasil penelitian, penelitian ini menghasilkan saran bagi perusahaan dan penelitian berikutnya. Kinerja internal Rumah Buah menunjukan kinerja yang belum maksimal. Tingkat kuantitas produk yang tersisa pada Rumah Buah jumlahnya mengalami peningkatan. Guna menangani hal tersebut diperlukan forecasting/peramalan dalam menghadapi permintaan konsumen. Peramalan dapat menggunakan tipe kualitatif yang mengandalkan dugaan manajemen, riset pasar, kelompok terstruktur maupun analogi historis. Tipe berikutnya yaitu tipe kuantitatif yang berdasarkan pada kuantitatif pada masa lampau.

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan analisa kinerja *supply chain collaboration* dengan mengikut sertakan lebih banyak *supplier* dengan lama waktu kolaborasi yang lebih bervarisi untuk melihat hubungan yang lebih luas antara Rumah Buah bersama *supplier*nya. Serta penggunaan data historis perusahaan mengenai indikator kolaborasi dan kinerja sangat dianjurkan untuk dapat mendukung hasil penelitian yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, S. & Ullah, A. (2012). "Building supply chain collaboration: different collaboration approaches". integral review- Journal of Management, 05 (01), 8-21.

Brown, J. (2010). 4 Steps to rebuilding customer-supplier relationships.

Cetindamar, D., Çatay, B., Basmaci, O. S., (2011). Performance Measurement in Supply Chain Collaboration. In Tschirky et al, Managing innovation driven companies (pp. 137-157). London: CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne.

Chopra, S. & Meindl, P. (2004). Supply chain management: strategy, planning and operation (2nd ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.

Daymon, C. & Holloway, I. (2008). Metode-metode riset kualitatif dalam public relation dan marketing communications. (Cahya Wiratama, Trans.). Yogayakarta : Bentang Pustaka.

Mathuramaytha, C. (2011). Supply chain collaboration – what's an outcome? International Conference on Financial Management and Economics, 11, 102-108.

Myers, M. B. "The many benefits of supply chain collaboration". 12 November 2010.

Simatupang, T. M. (2007). a taxonomy of supply chain collaboration. Jurnal Manajemen Teknologi, 6 (2), 179-203.

Soosay, Claudine A., Hyland, Paul W., Ferrer, Mario. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. Supply Chain Management: An International Journal, 13 (2), 160-169.

Svendsen, A. (1999). Building Collaborative Stakeholder Relationships. Tinney, J. M. (2012). "The Effect of Supply Chain Orientation, Supply Chain Management, and Collaboration on Perceived Firm Performance".

Tsai, Y. L. (2006). Supply chain collaborative practices: a supplier perspective.