

PENGARUH SALING KETERGANTUNGAN, KEPERCAYAAN, DAN KESELARASAN TUJUAN TERHADAP KOOPERASI DAN KINERJA PERUSAHAAN MANUFAKTUR PADA HUBUNGAN KONTRAKTUAL DENGAN PEMASOKNYA

Arsono Laksmana

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi - Universitas Airlangga Surabaya

ABSTRAK

Studi ini menganalisis pengaruh dan implikasi beberapa karakteristik perilaku terhadap kinerja perusahaan dalam hubungan kontraktual antara perusahaan manufaktur dan pemasok. Penelitian ini dikembangkan dari kerangka hubungan kontraktual (*relational contracting*).

Variabel-variabel yang diteliti terdiri saling ketergantungan, kepercayaan dan keselarasan tujuan sebagai variabel bebas yang akan diuji pengaruhnya terhadap variabel kinerja perusahaan melalui variabel kooperasi.

Berdasarkan model teoritis yang diajukan dalam penelitian ini teknik-teknik statistik yang digunakan adalah analisis korelasi multivariat, analisis regresi dan analisis jalur digunakan untuk menganalisis data dan menguji hipotesis.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang telah melakukan hubungan kontraktual dengan pemasoknya secara berkesinambungan minimal satu tahun dan barang yang dibeli tersebut mempunyai pengaruh dominan pada proses produksi. Sampel diambil secara *purposive* sebanyak 51 perusahaan manufaktur di Jawa dan Kalimantan.

Pengujian variabel-variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner hasil modifikasi skala Likert menjadi enam skala pengukuran. Hasil uji statistik atas empat hipotesis menunjukkan bahwa tiga hipotesis nihil ditolak sehingga hipotesis kerja diterima yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara variabel-variabel saling ketergantungan dengan kooperasi, variabel kepercayaan dengan kooperasi, keselarasan tujuan dengan kooperasi, variabel kooperasi dengan kinerja perusahaan. Variabel saling ketergantungan dengan kinerja yang semula tidak dihipotesiskan ternyata dari hasil uji statistik mempunyai hubungan yang signifikan. Terdapat satu hipotesis nihil yang tidak berhasil ditolak yaitu variabel keselarasan tujuan dengan kooperasi.

Kata kunci: hubungan kontraktual, saling ketergantungan, kepercayaan, keselarasan tujuan, kinerja perusahaan, kooperasi.

ABSTRACT

This study is to analyze the effect and implication of some behavioral characteristics toward companies performance in a relational contracting between manufacturing companies and their suppliers. This study is developed from the relational contracting model.

Independent variables in this study are some behavioral characteristics that consist of interdependency, trust, and goal congruence. The effect of these variables is tested against companies performance through cooperation variable.

Based on the theoretical model that is proposed in this research, the statistical techniques used in this study are multivariate correlation, regression analysis, and path analysis. These statistical techniques are used to analyze the data and test the hypothesis.

The population are manufacturing companies that have contractual agreement with their suppliers simultaneously for at least one year and the material purchased must have dominant effect on the production process. The sample of 51 manufacturing companies in Jawa and Kalimantan are selected purposively.

This research uses questionnaire with modified Likert scale into six scales of measurement. The results of statistical testing of four hypothesis show that three null hypothesis are rejected and, there for, performance hypothesis is accepted. There are significant and positive relationship between interdependency and cooperation, between trust and cooperation, and between cooperation and companies performance. One null hypothesis is not rejected, that is, goal congruence.

The interdependency and companies performance which is not defined as a hypothesis before, results in the significant positive relationship.

Keywords: relational contracting, interdependency, trust, goal congruence, companies' performance, cooperation.

1. PENDAHULUAN

Sifat persaingan dibidang ekonomi telah mengalami perubahan, dari persaingan ceruk (*niche competition*) menjadi persaingan langsung (*head to head competition*). Kepemilikan sumber daya alam, modal dan teknologi produk bukan lagi merupakan unsur-unsur yang membentuk keunggulan kompetitif. Penemuan suatu teknologi proses menjadi lebih penting daripada penemuan produk baru. Mereka yang mampu menghasilkan produk yang lebih efisien dan lebih berkualitas akan dapat merebut pangsa pasar yang lebih luas (Thurow 1992: 28-58, 113-151).

Selama beberapa dasawarsa terakhir, perusahaan manufaktur di Amerika Serikat (AS) masih mengadopsi metode-metode produksi dengan menggunakan parameter-parameter tradisional untuk mengoptimalkan tujuan. Metode seperti *economic order quantity* dan *reorder point* yang membenarkan ketidakpastian dan kurang memacu para pelaksana untuk bekerja lebih cermat, memaksa perusahaan AS untuk

menimbun persediaan dan memperpanjang *throughput* atau *cycle time* (Johnson dan Kaplan 1987: 210-216). Dipihak lain, perusahaan manufaktur Jepang lebih berkonsentrasi pada pengembangan teknologi proses melalui pendekatan inovatif dalam bidang produksi dan pengendalian persediaan, desain produk, serta perencanaan dan pengendalian kualitas. Hubungan jangka panjang dalam bentuk hubungan kontraktual (*relational contracting*) membutuhkan keseimbangan dalam adaptasi perilaku, yaitu perilaku hubungan antara perusahaan manufaktur dan perusahaan pemasok. Hubungan tersebut sebaiknya sangat dekat dan kooperatif. Kedua belah pihak akan melihat kepentingan bersama, dan karena itu suatu situasi yang mencerminkan saling ketergantungan, saling percaya, dan tujuan yang selaras menjadi sangat penting.

Semua perusahaan manufaktur di Indonesia dalam era globalisasi selayaknya berusaha untuk memproduksi barang berkualitas tinggi dengan biaya rendah dalam rangka meningkatkan daya saing baik dipasar domestik maupun pasar global. Situasi ini mendorong mereka untuk mengadaptasikan sistem manufaktur yang dapat mempercepat proses penciptaan nilai tambah, antara lain dengan melakukan hubungan kontraktual dengan para pemasok, maka topik mengenai faktor-faktor yang menentukan kesuksesan hubungan merupakan topik yang cukup menarik untuk menjadi obyek studi.

1.1 Perumusan Masalah

Sejalan dengan fokus penelitian ini maka dirumuskan permasalahan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut: apakah hubungan kontraktual yang ditinjau dari dimensi perilaku meningkatkan kinerja perusahaan sebagaimana diukur oleh indikator finansial dan non finansial.

Secara lebih terperinci permasalahan-permasalahan yang hendak diungkap dalam penelitian ini meliputi:

1. Apakah ada hubungan yang signifikan antara saling ketergantungan dengan kooperasi.
2. Apakah ada hubungan yang signifikan antara kepercayaan dengan kooperasi.
3. Apakah ada hubungan signifikan antara keselarasan tujuan dengan kooperasi.
4. Apakah ada hubungan yang signifikan antara kooperasi dan kinerja.

1.2 Tujuan Penelitian

Penelitian empiris ini mencoba untuk menganalisis pengaruh beberapa elemen perilaku terhadap kinerja perusahaan dalam sistem manajemen biaya, khususnya sistem manajemen biaya aktivitas pembelian yang merupakan arus yang mengawali *value chains* dan sering terlupakan dalam akuntansi manajemen tradisional.

Studi ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sehubungan dengan kondisi-kondisi penting yang menentukan keberhasilan pengembangan hubungan kontraktual dalam situasi bisnis di Indonesia. Bagi perusahaan yang telah melakukan hubungan kontraktual, model empiris yang dikembangkan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan tentang karakteristik perilaku yang menentukan keberhasilan hubungan kontraktual.

Akhirnya studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi para akuntan manajemen untuk memahami konsep hubungan kontraktual dalam hubungannya dengan evaluasi kinerja dan pengendalian.

1.3 Tinjauan Teoritis

1.3.1 Kinerja Perusahaan Aktivitas Pembelian

Kinerja perusahaan aktivitas pembelian dalam hubungan kontraktual dapat diukur dengan menggunakan indikator ekonomi dan indikator persepsi. Indikator ekonomi memberikan informasi bagi yang berkepentingan untuk mengukur efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya. Indikator ekonomi ini dapat dinyatakan baik dalam nilai uang (*financial term*) maupun bukan dalam nilai uang (*non financial term*) (Green, Amenkhienan dan Johnson 1992; Fisher 1992). Sedang indikator persepsi merupakan ukuran efektivitas hubungan kontraktual menurut persepsi responden.

Indikator ekonomi finansial merupakan indikator yang berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk menekan biaya-biaya total kepemilikan bahan seperti biaya pemesanan, biaya penyimpanan, biaya *clerical* serta biaya *handling*. Indikator ekonomi *non financial* merupakan indikator untuk mengukur tingkat efektivitas aktivitas pembelian, yaitu berhubungan dengan *timely service* pemasok baik *vendor delivery* maupun *vendor response time*, *quality assurance (scrap percentage)*, *lead time* dan *lot sizes delivery* (Lessner 1990: 395).

Indikator persepsi merupakan indikator lain untuk mengukur tingkat efektivitas hubungan kontraktual antara perusahaan manufaktur dengan pemasok. Efektivitas hubungan merupakan dimensi yang sifatnya persepsi, yaitu mengukur seberapa jauh hubungan kontraktual dinilai efektif.

Tingkat *purchasing relationship* dinyatakan dalam indikator kualitatif, antara lain:

- Tingkat tanggung jawab dan komitmen pemasok terhadap perusahaan manufaktur.
- Tingkat tanggung jawab dan komitmen perusahaan manufaktur terhadap pemasok.
- Tingkat kepuasan hubungan dengan pemasok.
- Tingkat produktivitas selama hubungan dengan pemasok.
- Tingkat usaha yang dikorbankan untuk membina hubungan yang memadai.
- Tingkat ketanggapan pemasok dalam masalah yang dihadapi perusahaan manufaktur dan sebaliknya.

Van de Ven dan Ferry (1981) memberikan sebuah contoh indikator yang digunakan untuk mengukur kesuksesan suatu hubungan. Mereka mengatakan bahwa indikator yang tepat untuk menilai suatu hubungan adalah seberapa besar organisasi melakukan komitmen-komitmennya dan seberapa jauh pihak-pihak yang terkait percaya bahwa hubungan tersebut menguntungkan, produktif dan memuaskan.

1.3.2 Kooperasi

Penelitian mengenai kooperasi atau kerjasama banyak dilakukan dalam disiplin psikologi, sosiologi, dan manajemen serta beberapa dalam bidang pemasaran (Hunt, Ray dan Wood 1985: 17). Pembahasan tentang kooperasi dalam hal ini akan

menjelaskan mengenai definisi koperasi secara umum dan akan memusatkan perhatian pada beberapa hasil penelitian.

Frazier (1983) mengembangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Stern dan Reve (1980), dan mendefinisikan koperasi sebagai gabungan dari dua elemen, yaitu kemampuan (*ability*) dan usaha (*effort*). Elemen pertama mengandung arti sebagai kemampuan perusahaan untuk bergabung dan bekerja sama untuk mencapai tujuan. Sedangkan elemen kedua berkaitan dengan seberapa jauh masing-masing perusahaan berusaha untuk memberikan kontribusi dan membuat hubungan tersebut sukses (Frazier 1983: 73).

Deutsch (1973: 29-30), dalam studinya menyatakan bahwa ada empat aspek yang menentukan apakah hubungan itu merupakan kompetisi atau koperasi, yaitu persepsi (keselarasan tujuan), sikap satu sama lain (kepercayaan) dan orientasi tugas.

Dalam situasi koperasi, tujuan-tujuan mereka akan selaras sehingga setiap "peserta akan tenggelam atau berenang bersama sama". Sedangkan dalam situasi kompetisi, jika salah satu pihak "berenang", maka yang lain akan "tenggelam" (Deutsch 1973: 20). Dengan kata lain, koperasi dapat didefinisikan sebagai suatu situasi dengan dua orang atau lebih bekerja bersama-sama untuk tujuan yang telah ditetapkan dengan cara tertentu, sehingga tujuan masing-masing pihak tercapai. Sebaliknya dalam suatu situasi kompetisi atau *zero sum game* seseorang akan memperoleh hasil atas pengorbanan orang lain. Dalam situasi kompetitif ini terdapat suatu hubungan negatif dalam pencapaian tujuan mereka masing-masing yang merupakan *win-lose situation*. Sedangkan dalam situasi kooperatif kekompakan dalam bekerja sama merupakan aspek utama untuk mencapai kepentingan masing-masing pihak, yang mengakibatkan tumbuhnya *win-win situation*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kekompakan dalam tujuan merupakan korelasi penting dalam koperasi.

1.3.3 Saling Ketergantungan

Organisasi hidup dan berkembang dalam lingkungan tertentu dan sebagai suatu sistem. Dewasa ini lingkungan dunia usaha sedang berada dalam masa transisi dari era revolusi industri menuju ke era revolusi informasi dan komunikasi. Arus informasi yang menjadi semakin cepat dan makin bermutu, sebagai akibat dari revolusi tersebut membuat manusia menjadi semakin berwawasan. Untuk mengimbangi para konsumen yang cenderung makin berwawasan sebagai akibat arus informasi yang makin canggih, kemajuan teknologi informasi, baik teknologi produk maupun proses, dimanfaatkan oleh perusahaan yang inovatif, sehingga lingkungan industri menjadi makin kompetitif. Situasi ini mendorong perusahaan manufaktur untuk menghasilkan produk dengan harga murah dan beraneka ragam sehingga permasalahan dalam bidang manufaktur menjadi semakin kompleks (Prakarsa 1995).

Dalam lingkungan yang semakin kompetitif, yang ditandai dengan perubahan-perubahan pesat di hampir semua aspek kehidupan, organisasi menghadapi ketidakpastian yang semakin besar. Organisasi harus menghadapi ketidakpastian tersebut dan berusaha mengubahnya menjadi kepastian (Porter 1985). Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang penuh ketidakpastian adalah dengan jalan melindungi *core competencies* dan melakukan aktivitas-aktivitas dengan organisasi lain yang dapat menimbulkan saling ketergantungan (Thompson 1967).

Saling ketergantungan merupakan variabel penting dalam hubungan kontraktual. Perbedaan fungsi dan spesialisasi organisasi memungkinkan terjadinya saling ketergantungan organisasional (Aldrich 1976). Pernyataan di atas menunjukkan bahwa saling ketergantungan itu timbul bila ada dua buah organisasi yang mempunyai fungsi dan spesialisasi yang berbeda.

Misalnya perusahaan A, yang merupakan perusahaan *knock down furniture* kayu, melakukan proses produksi pengecatan, perakitan, dan menguasai pasaran ekspor yang cukup luas. Perusahaan B bergerak dalam bidang pembuatan komponen furniture kayu. Karena perusahaan B dekat dan menguasai sumber bahan baku, maka antara A dan B timbul saling ketergantungan satu sama lain karena perbedaan fungsi dan spesialisasi yang ada pada masing-masing organisasi tersebut.

Molnar (1978) menyatakan bahwa terdapat aspek-aspek tertentu, yaitu pasar, produk dan bisnis dalam organisasi. Aspek-aspek ini dapat mendorong tumbuhnya saling ketergantungan antar organisasi baik dalam bentuk pertukaran informasi dan program kerja sama maupun pertukaran sumber daya.

Pfeffer (1976) menyatakan bahwa aktivitas organisasional akan berusaha mengatur saling ketergantungan organisasi. Sementara itu fokus pada ketergantungan sumber daya akan bermanfaat di masa depan.

Dalam konteks studi ini, usaha untuk mengatasi kompetisi yang semakin ketat dapat dilakukan dengan cara mengamankan pasokan bahan baku. Dengan pasokan bahan baku yang terencana dan tingkat reliabilitas yang tinggi sesuai dengan kebutuhan maka organisasi dapat memusatkan perhatian pada kegiatan-kegiatan lain yang lebih bersifat strategik (Pfeffer 1976). Kepastian pasokan bahan baku ini dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, yaitu dengan melakukan integrasi ke hulu (*backward integration*) atau mencari hubungan kontraktual.

Kerja sama dalam bentuk hubungan kontraktual merupakan salah satu cara untuk mengurangi ketidak pasatian perolehan sumber. Kerja sama yang saling menguntungkan (*symbiotic cooperation*) mendorong terciptanya saling ketergantungan antar organisasi. Saling ketergantungan akan semakin besar jika organisasi berada dalam lingkungan persaingan yang ketat (*highly concentrated*) serta tidak memiliki sumber daya yang memadai untuk melakukan integrasi vertikal. Kondisi seperti ini mendorong organisasi untuk menjalin saling ketergantungan dengan organisasi lain, baik sebagai pemasok maupun penyalur.

Hodge dan Anthony (1988) mengatakan bahwa kerja sama yang komplementer dalam bentuk *reciprocal agreements*, baik formal maupun tidak formal, dilakukan antar organisasi dalam bentuk jaringan pertukaran sumber (*resource exchange network*). Dengan demikian, suatu organisasi sering kali dipaksa oleh lingkungan untuk menjadi tergantung satu sama lain karena keterbatasan sumber daya dalam kondisi yang kompetitif. Saling ketergantungan ini akan menumbuhkan kerja sama saling menguntungkan antar organisasi yang bersangkutan.

1.3.4 Kepercayaan

Kepercayaan merupakan komponen dasar untuk membentuk suatu hubungan yang kooperatif (Blau 1964; Deutsch 1973; Pruitt 1981). Schurr dan Ozane (1985: 940)

mendefinisikan kepercayaan sebagai suatu keyakinan bahwa pernyataan pihak lain dapat diandalkan untuk memenuhi kewajibannya.

Bariff dan Galbraith (1978) menyatakan bahwa ketidakpercayaan itu terjadi sejalan dengan kurangnya pertukaran informasi dalam melakukan perencanaan dan pengukuran kinerja. Kurang tersedianya informasi ini merupakan penyebab utama timbulnya konflik antar pihak yang terlibat. Rasa percaya atau tidak percaya seseorang yang akan muncul dalam perilakunya ditentukan oleh faktor-faktor informasi, pengaruh dan pengendalian. Kepercayaan akan meningkat bila informasi yang diterima dinilai akurat, relevan dan lengkap namun sebagai konsekuensinya kepercayaan akan meningkatkan kerentanan masing-masing pihak, yaitu makin mudah untuk dimanipulasi atau diserang.

Kepercayaan akan meningkat bila seseorang atau suatu pihak mau bersikap terbuka terhadap pengaruh dari pihak lain (Zand 1972: 230). Semakin tinggi tingkat kepercayaan akan menyebabkan tujuan bersama menjadi semakin jelas dan memudahkan komunikasi dalam pemecahan masalah manajerial. Hasil eksperimen yang dilakukan dengan menggunakan manajer peringkat menengah ke atas sebagai subyek di luar lingkungan kerja, menunjukkan bahwa perlu untuk mengkonsepsikan kepercayaan sebagai suatu perilaku untuk menyampaikan informasi dengan layak memungkinkan saling mempengaruhi, mendorong pengendalian diri dan menghindari tindakan sewenang-wenang terhadap kerentanan orang lain (Zand 1972: 238).

Selain faktor-faktor diatas, timbulnya tingkat kepercayaan dipengaruhi oleh pengalaman di masa lalu. Pengalaman positif yang konsisten di masa lalu dengan satu pihak akan meningkatkan rasa saling percaya sehingga akan menumbuhkan harapan akan hubungan yang baik di masa yang akan datang (Forsyth 1990: 380).

Schurr dan Ozanne (1985) menggunakan mahasiswa MBA dalam suatu situasi permainan untuk menggambarkan perilaku kooperasi atau kompetisi. Mereka menemukan bahwa untuk tujuan yang saling menguntungkan, kepercayaan menyebabkan perilaku kooperasi atau perilaku interaksi yang lebih terintegrasi.

Pruitt (1981) menyatakan bahwa tingkat kepercayaan yang lebih tinggi menunjukkan perilaku kooperatif. Sedangkan tingkat kepercayaan yang rendah mengarah ke konflik.

1.3.5 Keselarasan Tujuan

Keselarasn tujuan (*goal congruence*) didefinisikan oleh Reve (1980) sebagai seberapa jauh organisasi-organisasi secara serempak mencapai tujuan mereka, atau seberapa jauh suatu organisasi menyadari bahwa dalam suatu hubungan kerja, pencapaian tujuan juga dipengaruhi oleh tindakan organisasi lain sebagai mitranya. Keselarasan tujuan memungkinkan organisasi untuk lebih terbuka dalam pertukaran informasi dan interaksi lainnya sehingga dapat mengurangi distorsi yang menghambat efektifitas hubungan kerja sama. Penelitian yang telah dilakukan oleh Rosenberg dan Stern (1971), Etgar (1976), Van de Ven dan Walker (1984) mengenai konflik dan kooperasi di bidang pemasaran dan manajemen telah membuktikan kegunaan konsep keselarasn tujuan untuk mengurangi konflik dan menumbuhkan kooperasi. Keselarasan tujuan mengandung unsur-unsur tujuan dalam bidang usaha, ekonomi, sosial, dan tujuan konsumen atau klien.

1.4 Hipotesis

1. Terdapat pengaruh signifikan variabel saling ketergantungan terhadap variabel kooperasi.
2. Terdapat pengaruh signifikan variabel kepercayaan terhadap variabel kooperasi.
3. Terdapat pengaruh signifikan variabel keselarasan tujuan terhadap variabel kooperasi.
4. Terdapat pengaruh signifikan variabel kooperasi terhadap variabel kinerja perusahaan.

2. METODE PENELITIAN

Untuk melakukan pengujian hipotesis, penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan regresi linier dengan bantuan paket program AMOS 4. Akan dicari pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain baik pengaruh langsung, pengaruh tak langsung maupun pengaruh total. Pengaruh tak langsung diuraikan menjadi pengaruh terhadap sebuah variabel melalui variabel-variabel lain.

Penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan manufaktur di Jawa dan Kalimantan sebagai populasi. Dari populasi tersebut kemudian diambil sampel dengan teknik *purposive sampling*. Teknik sampling ini digunakan karena tidak tersedia data seluruh anggota populasi yang sesuai dengan kriteria obyek penelitian ini, terutama adalah kriteria bahwa sebuah perusahaan telah melakukan hubungan kontraktual dengan pemasoknya.

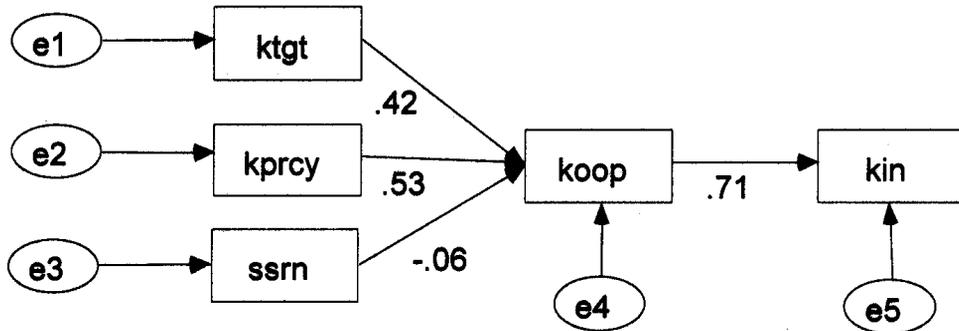
3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil pemilihan *sample* yang merupakan perusahaan manufaktur yang telah melakukan hubungan kontraktual dengan pemasoknya secara berkesinambungan selama minimal satu tahun dan pembelian bahan maupun komponen dari pemasok memiliki peran dominan pada kelancaran produksi. Dengan menggunakan instrumen kuesioner sebagai pedoman (*guided*) proses pengumpulan data dilakukan dengan wawancara. Responden yang dijadikan *sample* terkumpul 51 perusahaan. Jumlah *sample* yang kurang dari 100 memang kurang ideal untuk penaksiran menggunakan *maximum likelihood*, namun telah memenuhi syarat minimal, yakni 50 (Hair 1998: 605) serta telah memenuhi lima kali dari jumlah parameter yang diestimasi sebagaimana yang dianjurkan Bentler (1993).

Data yang terkumpul sebelum dianalisis dilakukan pengujian terhadap validitas kontrak berdasarkan konsep teoritis dan pengujian reliabilitas dengan teknik *alpha Cronbach*. Pengujian normalitas sebaran data (khususnya variabel terikat) dengan *Chi-square* serta dikontrol dengan mengamati CR dari *skewness*. Pengujian kemungkinan terjadinya multikolinieritas melalui matriks korelasi dan determinan matriks.

Setelah asumsi terpenuhi berikutnya dari hasil analisis dengan program AMOS 4, dihasilkan koefisien jalur antar variabel yang ditunjukkan oleh regresi terstandar dan hasil uji hipotesis model seperti tampak pada diagram Gambar 1.

Gambar 1.
Hubungan Kausal Antara Saling Ketergantungan, Kepercayaan, Keselarasan Tujuan, Kerjasama (Kooperasi), dan Kinerja



(Sumber: penulis)

- Uji Hipotesis
 Chi-Square = 10.730
 Probability = .097
 CMIN/DF = 1.788
 GFI = .934
 AGFI = .835
 TLI = .886
 CFI = .931
 RMSEA = .126

Untuk menguji apakah model di atas (Gambar 1) memiliki kesesuaian dengan data atau tidak (*covarian* sample berbeda nyata dengan *covariance* populasi) digunakan beberapa kriteria *Goodness of Fit Indices* yang sesuai dengan jumlah *sample* maupun tujuan analisis yang diinginkan, seperti tampak pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1.
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*

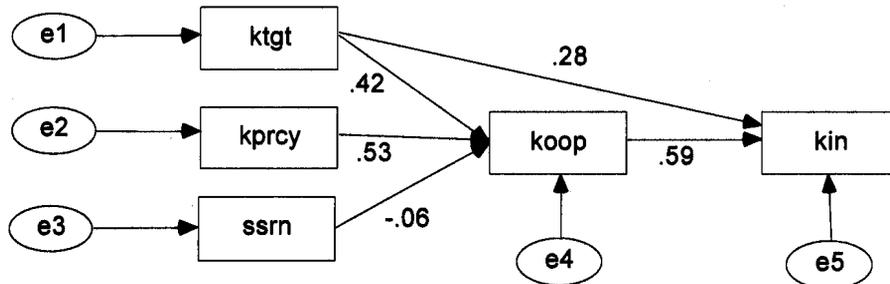
Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	10,73	Relatif Kecil	Baik
Probability	0,097	≥ 0,05	Baik
RMSEA	0,126	≤ 0,08	Tidak Baik
GFI	0,93	≥ 0,90	Baik
TLI	0,88	≥ 0,95	Kurang Baik
CFI	0,93	≥0,95	Kurang Baik

(Sumber: * Hair 1995, Arbuckle 1997)

Dari Tabel 1 dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan kurang dapat diterima, yang ditunjukkan oleh adanya nilai RMSEA di atas 0,08, TLI maupun CFI yang di

bawah 0,95. Dari hasil evaluasi ini maka model perlu dimodifikasi dengan memperhatikan indeks modifikasi dan dukungan teori maupun logika yang mapan.

Gambar 2.
Hubungan Kausal Antara Saling Ketergantungan, Kepercayaan, Keselarasan Tujuan, Kerjasama (Kooperasi), dan Kinerja



(Sumber: penulis)

Uji Hipotesis
Chi-Square = 4.218
Probability = .518
CMIN/DF = .844
GFI = .969
AGFI = .907
TLI = 1.023
CFI = 1.000
RMSEA = .000

Untuk menguji hipotesis yang diajukan disajikan Tabel 2 yang menunjukkan besarnya koefisien jalur (regresi terstandar), nilai t hitung serta t tabelnya. Kriteria signifikan apabila nilai t hitung lebih besar daripada t tabel.

Tabel 2
Koefisien Jalur (Regresi terstandar) Hubungan antar Variabel

Jalur	Koefisien Jalur	T hitung	T table ($\alpha = 5\%$)	Probability (p)	Keterangan
KTGT > KOOP	0,42	4,01	2,01	0,00	Signifikan
KPRCY > KOOP	0,53	5,16	2,01	0,00	Signifikan
SSRN > KOOP	-0,05	-0,55	2,01	0,59	Tidak Signifikan
KOOP > KIN	1,85	5,69	2,01	0,0	Signifikan
KTGT > KIN	0,51	2,69	2,01	0,00	Signifikan

(Sumber: data diolah penulis)

Dengan menggunakan $\alpha = 5\%$ pada *degree of freedom* (df) 5 pada pengujian dua ekor, koefisien jalur nilai t hitung, t tabel, serta nilai *probability* tampak pada Tabel 2.

Dari Tabel 2 dapat dikemukakan bahwa terdapat empat jalur yang signifikan, yakni jalur dari saling ketergantungan pada koperasi, kepercayaan pada koperasi, koperasi pada kinerja, serta saling ketergantungan pada kinerja. Sedangkan jalur-jalur lain yang diajukan dalam model tidak signifikan. Jalur yang signifikan tersebut ditunjukkan adanya nilai t hitung yang lebih besar daripada t tabel serta nilai *probability* di bawah 0,05. Koefisien jalur dalam hal ini ditaksir dengan regresi terstandar. Adanya jalur yang signifikan menunjukkan adanya pengaruh langsung.

Hubungan kausal antar variabel yang diteliti berikutnya dapat diamati dari efek langsung, efek tidak langsung, dan efek total yang distandarisir dari masing-masing variabel seperti yang terlihat pada Tabel 3.

Tabel 3.
Rekap Efek Langsung, Efek Tidak Langsung, dan Efek Total antar Variabel

Variabel Terikat	SSRN			KPCRY			KTGT			KOOP		
	EL	ETL	ET	EL	ETL	ET	EL	ETL	ET	EL	ETL	ET
KOOP	-0,06	0,00	-0,06	0,53	0,00	0,53	0,42	0,00	0,42	0,00	0,00	0,00
KIN	-0,03	0,05	-0,03	0,00	0,31	0,31	0,28	0,24	0,52	0,59	0,00	0,59

(Sumber : penulis)

Keterangan : EL = Efek Langsung
 ETL = Efek Tidak Langsung
 ET = Efek Total

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel keselarasan tujuan memiliki pengaruh negatif langsung terhadap koperasi. Pengaruh negatif ini ditunjukkan dengan angka indeks pengaruh langsung sebesar -0,06. Angka negatif ini menunjukkan bahwa bila keselarasan tujuan meningkat, akan terjadi penurunan koperasi dan sebaliknya.

Terhadap kinerja, variabel keselarasan tujuan juga memiliki pengaruh langsung negatif sebesar -0,03 dan pengaruh tak langsung positif sebesar 0,05. Pengaruh negatif variabel ini dapat dijelaskan bahwa keselarasan tujuan yang tinggi dan tidak adanya konflik bisa berpengaruh negatif terhadap kinerja maupun koperasi. Pengaruh negatif ini bisa terjadi akibat tidak adanya suasana dinamis yang bisa muncul apabila terdapat ketidak selarasan atau bahkan konflik pada sebuah aktifitas.

Variabel kepercayaan memiliki pengaruh langsung sebesar 0,53 terhadap koperasi dan ini merupakan angka pengaruh langsung terbesar terhadap koperasi dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel lain. Pengaruh langsung yang besar ini memungkinkan kepercayaan memiliki pengaruh total yang juga terbesar terhadap koperasi yaitu sebesar 0,53.

Terhadap kinerja, variabel kepercayaan memiliki pengaruh tak langsung cukup besar sebesar 0,31. Angka ini sekaligus juga merupakan pengaruh total variabel

kepercayaan terhadap kinerja perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian ini.

Variabel kooperasi mendapatkan pengaruh langsung dari variabel saling ketergantungan sebesar 0,42. Angka ini mendekati pengaruh langsung variabel kepercayaan namun sangat berbeda dengan pengaruh variabel keselarasan dan pengaruh tak langsung dari variabel keselarasan tujuan.

Variabel saling ketergantungan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dengan angka sebesar 0,28. Variabel saling ketergantungan juga memiliki pengaruh tak langsung terhadap kinerja dengan indeks pengaruh sebesar 0,24. Kedua jenis pengaruh ini membentuk pengaruh total sebesar 0,52.

Dengan didukung oleh pengaruh dari variabel keselarasan, kepercayaan dan ketergantungan, variabel kooperasi memiliki pengaruh langsung paling besar terhadap kinerja. Pengaruh langsung terbesar ini juga membangun pengaruh total yang terbesar yaitu sebesar 0,59. Dibandingkan terhadap pengaruh variabel lain terhadapnya, variabel kooperasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap variabel kinerja.

3.1 Pembahasan

Dari empat hipotesis yang diajukan, hanya terdapat satu hipotesis yang ditolak, selebihnya diterima. Disamping itu terdapat hubungan antara variabel saling ketergantungan dengan variabel kinerja secara langsung yang semula tidak dihipotesiskan, temuan hubungan tersebut sebagai hasil modifikasi model melalui program AMOS 4.

Hasil empirik diperoleh variabel saling ketergantungan terbukti positif atau signifikan dengan variabel kooperasi. Hodge dan Anthony (1988) menyatakan bahwa saling ketergantungan akan menumbuhkan kerja sama yang saling menguntungkan antar organisasi.

Hipotesis kedua, yaitu hubungan antara variabel kepercayaan dan kooperasi terbukti positif signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil temuan Pruitt (1981) yang menyatakan bahwa tingkat kepercayaan yang lebih tinggi menunjukkan perilaku kooperatif.

Sementara itu hubungan antara variabel keselarasan tujuan dan variabel kooperasi tidak terbukti signifikan. Temuan ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan baik oleh Rosenberg dan Stern (1971), Edgar (1976), maupun Van de Ven dan Walker (1984) yang menyatakan bahwa keselarasan tujuan akan mengurangi konflik dan menumbuhkan kooperasi. Fenomena ini dapat dijelaskan bahwa keselarasan tujuan bukan hal yang pokok dalam hubungan kontraktual. Kekurang terbuka yang terjadi pada budaya timur dapat dimengerti sebagai salah satu alasan bahwa keselarasan tujuan bukanlah hal yang penting dalam hubungan kontraktual. Alasan ini sesuai dengan hasil penelitian Choi dan Choi (1982) mengenai konsep *noon chi* (*tact*) dan *che myum* (*face saving*) yang menjelaskan bahwa yang penting dalam kerja sama adalah itikad baik masing-masing dan hasil kerja sama memberikan kemajuan bagi masing-masing pihak.

Hubungan antara variabel kooperasi dan kinerja terbukti positif, sangat signifikan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan pentingnya peranan kooperasi dalam mencapai kinerja perusahaan. Kooperasi ini merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling berinteraksi secara bersamaan.

Hubungan antara variabel saling ketergantungan terbukti positif signifikan dengan variabel kooperasi. Hodge dan Anthony (1988) menyatakan bahwa saling ketergantungan akan menumbuhkan kerja sama yang saling menguntungkan antar organisasi.

Terdapat hubungan langsung antara saling ketergantungan yang terbukti positif signifikan dengan variabel kinerja. Implikasi hasil penelitian ini memberikan pandangan logik bahwa saling ketergantungan dilakukan oleh dua pihak yang saling membutuhkan untuk saling bersinergi dan akan memberikan hasil pada peningkatan kinerja dimasing- masing pihak.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa:

- a. Terdapat pengaruh signifikan variabel saling ketergantungan terhadap variabel kooperasi.
- b. Terdapat pengaruh signifikan variabel kepercayaan terhadap kooperasi.
- c. Tidak terdapat pengaruh signifikan variabel keselarasan tujuan terhadap kooperasi.
- d. Terdapat pengaruh signifikan variabel kooperasi terhadap kinerja perusahaan.
- e. Terdapat pengaruh signifikan variabel ketergantungan pada kinerja perusahaan.

Hubungan kontraktual antara perusahaan manufaktur dan pemasok semakin disadari merupakan model hubungan yang akan meningkatkan kinerja. Pada gilirannya kinerja yang terus meningkat akan menjadi sumber keunggulan dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Kesimpulan penelitian ini dapat menjadi salah satu pertimbangan untuk meningkatkan daya guna hubungan kontraktual.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. (1963), "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67.
- Aldrich, H. (1976), "An Interorganizational Dependency Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service of Faces and Social Service Sector Organizations", *Administration and Society*, Vol. 7. No. 4, hal. 419-454.
- Ansari, A. (1984), An Empirical Examination of the Implementation of JIT Purchasing Practices and Its Impact on Product Quality and Productivity in U.S. Firms. *Unpublished Dissertation*, University of Nebraska.
- Arbuckle, J.L. (1997), *Amos User's Guide*, Version 3.6. Chicago: Smallwaters Corporation.

-
- Bariff, L., and J. Galraith (1978), "Intraorganizational Power Considerations for Designing Information Systems", *Accounting, Organization and Society*, 3 hal. 15-27.
- Benson, J. (June 1975), "The Interorganizational Network as a Political Economy", *Administrative Science Quarterly*.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons.
- Braitto, R., S. Paulson, and G. Klonglan (1972), "Domain Consensus: A Key Variable in Interorganizational Analysis", *Complex Organization and Their Environments*, eds. M. Brinkerholl and P. Kunz, Brown.
- Buffa, E. (Spring, 1984), "Making American Manufacturing Competitive", *California Management Review*, hal. 29-46.
- Bentler, P.M., and Chou, C.P. (1999), Some New Covariance Structure Model. In K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.) *Testing Structural Equation Models*, California, London, New Delhi: Sage Publication Inc.
- Clancy, D. and F. Collins (1979), "Informal Accounting Information Systems: Some Tentative Findings", *Accounting, Organizations and Society*, 4.
- Choi, S.C., and S.H. Choi (1982), "The Conceptualisation of Korean Tact, Noon-Cho" in S. Iwawaki Y. Kashima and K. Leung (eds) ", *Innovations in Cross-Cultural Psychology*, Amsterdam: Swets and Zeitlinger.
- Deutsch, M. (1973), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press.
- Dirmith, M. and M. Covalesski (1985), "Informal Communications, Nonformal Communications and Mentoring in Public Accounting Firms", *Accounting, Organizations and Society*, 10.
- Dutton, J. and R. Walton (Fall 1966), "Interdepartmental Conflict and Cooperation: Two Contrasting Studies", *Human Organizations*.
- Etgar, M. (February 1976), "Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems", *Journal of Marketing Research*, hal. 12-24.
- Forsyth, W. (1990), *Group Dynamics*, Thompson, Allyn & Bacon, 2nd.
- Frazier, G. (Fall 1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, hal. 68-78.
- Green, F.B., Felix Amenkhienan and George Johnson (February 1991), "Performance Measures and JIT; US Companies Are Revamping Traditional Cost Systems", *Management Accounting Journal*, hal. 50-53.
- Hodge, E. K, and W. Anthony (September 1988), "Interorganizational Resource exchange Network", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 69, hal. 211-223.

- Hunt, S., N. Ray, and V. Wood, (Summer 1985), "Behavioral Dimensions of Channels of Distribution: Review and Synthesis", *Journal of Academy of Marketing Science*, hal. 1-24.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham R.L., & Black, W.C. (1995), *Multivariate Data Analysis*, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Johnson, H. and R. Kaplan (January 1987), "The Rise and Fall of Management Accounting", *Management Accounting*, hal. 22-30.
- Lessner, John. (1990), "Performance Measurement in a Just-In-Time Environment: Can Traditional Performance Measures Still Be Used", *Emerging Practices in Cost Management*, Barry J. Brinkler (ed), Boston:Warren, Goreham & Lamont, hal 391-397.
- Miller, E. (1959), "Technology, Territory and Time", *Human Relations*, 12.
- Molnar, J., and D. Rogers (September, 1979), "A Comparative Model of Intergovernmental Conflict", *Administrative Science Quarterly*, hal. 405-425.
- O'Neal, Charles (Spring 1986), "Customer Supplier Relationship for Just in Time", *Journal of Computer Integrated Manufacturing Management*, 2.
- Paulson, S. (Fall 1976), "A Theory and Comparative Analysis of Interorganizational Dyads", *Rural Sociology*.
- Pfeffer, Jeffrey and Phillip Nowak (September 1976), "Joint Ventures and Interorganizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*, Vo. 21, hal. 398-417.
- Porter, Michael E. (1985), "*Competitive Advantage*", New York Free Press.
- Prakarsa, Wahjudi (1995), "*Dampak Perubahan Lingkungan Usaha Terhadap Paradigma Organisasi dan Manajemen*", Makalah seminar dalam Program Magister Manajemen, Universitas Indonesia.
- Pruit, D. (1981), "*Negotiation Behavior*", Academic Press.
- Reve, T. (1980), *Interorganizational Relations in Distribution Channels: An Empirical Study of Norwegian Distribution Channel Dyads*, Ph.D. Dissertation, Norwegian University.
- Rosenberg, L. and L. Stern (November 1971), "Conflict Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, hal. 437-442.
- Schermerhorn, J., Jr. (1975), "Determinants of Interorganizational Cooperation", *Academy of Management Review*, 18.

-
- Schoeninger, D dan W. Wood (1969), "Comparison of Married and Ad Hoc Mixed-Sex Dyads Negotiating the Division of a Reward", *Journal of Experimental and Social Psychology*, 5.
- Schonberger, R.J. and JP. Gilbert (Fall 1983), "Just in Time Purchasing: A Challenge for U.S. Industry", *California Management Review*.
- Schurr, P. and J. Ozanne (March 1985), "Influences on Exchange Processes: Buyer's Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness", *Journal of Consumer Research*, hal. 939-953.
- Spicer, B.H., and Van Ballew (1983), "Management Accounting Systems and the Economics of Internal Organization", *Accounting, Organizations and Society*, 8.
- Stern, L.W., and T. Reve (Summer 1980), "Distribution Channel as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, hal. 52-64.
- Thompson, J. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill.
- Thurow, Lester (1992), *Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America*, London: Nicholas Breatley.
- Trelevan, M. Spring 1987), "Single Sourcing: A Management Tool for the Quality Supply", *Journal of Purchasing and Materials Management*.
- Van de Ven, A. and G Walker, (1984). "The Dynamics of Interorganizational Coordination", *Administrative Science Quarterly*, 29.
- Van de Ven, A. and G. Walker (1984), "The Dynamics of Interorganizational Coordination", *Administrative Science Quarterly*, 29, hal. 598-621.
- Van de Ven, A. and D.L. Ferry (1981), *Measuring and Assessing Organizations*, Willey.
- Voissem, N. and Sostruck, F. (1971), "Communication Schedule and Cooperative Game Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, 19.
- Wall, V. and L. Nolan (1986), "Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task-Oriented Groups", *Human Relations*, 39.
- Walton, R. and J. Dutton (March 1989), "The Management of Interdepartmental conflict—A Model and Review", *Administrative Science Quarterly*.
- Williamson, O. E. (May 1971), "The Vertical Integration of Production: Market Failure Consideration", *American Economic Review*.
- Zand, D. (1972), "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, 17, hal. 229-239.