

**PENGUKURAN KINERJA ATAS KUALITAS LAYANAN GUNA
MEMBANGUN HUBUNGAN KEPERCAYAAN
CV PENGEMASAN PT “KIMIA” DI SURABAYA:
LANGKAH AWAL MENUJU PENERAPAN
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

**Ria Sandra Alimbudiono
Universitas Surabaya**

ABSTRACT

This study aims to see whether the good quality of service supported by a consistent performance measure can build a trustful relationship. Then, the trustful relationship will be the basic capital for implementing Supply Chain Management. This research reports on a study case of service quality is to build a trustful relationship between CV “Pengemasan” and PT “Kimia” and the performance measures that support it. It also reports about a preliminary step in implementing supply chain concept based on interviews, observation and documentation involving the top management, the operation management and supervisor. A five-step study has been conducted to investigate it. The first and second was investigation about PT “Kimia” needs of service, the service quality of CV “Pengemasan”. The results reveal that CV “Pengemasan” can fulfil its customer needs. The third and fourth step was equivalent to the first and second step. The difference was that PT “Kimia” as a customer, gave service for CV “Pengemasan” as supplier. Strong bargaining power of supplier support this. And the result was PT “Kimia” gave excellent service too. The fifth step was investigation about preliminary step in implementing supply chain concept. This study concludes that service quality is very important in building a trustful relationship and it must be supported by doing performance measures. Finally, they can improve the implementation of supply chain concept.

Keywords: service quality, trusting relationship, performance measure, supply chain management

PENDAHULUAN

Perubahan paradigma manajemen telah terjadi, badan usaha tidak lagi berusaha mencapai tujuannya melalui usaha dari badan usaha tersebut secara individual. Namun, badan usaha akan berusaha dengan cara memberikan dan menciptakan *value* yang terbagi bagi konsumen akhir melalui kerjasama yang baik antar masing-masing pihak (organisasi) yang berada pada mata rantai mulai dari bahan mentah sampai ke tangan pelanggan akhir (George and Weimerskirch, 1994).

Perubahan paradigma ini menyadarkan badan usaha bahwa *interrelationship*

antara pemasok dan pelanggan harus dibangun sedemikian rupa, sehingga aliran barang dapat berjalan dengan lancar dan efisien. Rantai supply mulai dari industri hulu sampai industri hilir harus berjalan dengan lancar karena masalah yang terjadi dalam satu mata rantai akan mempengaruhi kepuasan konsumen akhir. Hal ini berarti akan mempengaruhi kelangsungan hidup dari seluruh mata rantai yang ada (Mauritsen and Hansen, 2001) Kerjasama dari industri hulu sampai hilir hanya dapat tercipta, jika terdapat hubungan kepercayaan yang cukup tinggi antar masing-masing pihak. Hubungan kepercayaan dapat tercipta jika masing-masing pihak memegang komitmen yang tinggi untuk saling memberi pelayanan yang berkualitas. Selanjutnya, pelayanan yang berkualitas harus dilaksanakan secara terus menerus, karena kepercayaan tidak dapat diperoleh dalam sekejap. Oleh karena itu dibutuhkan adanya pengukuran kinerja yang memadai dalam rangka terlaksananya pelayanan berkualitas secara kontinu.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus eksploratoris dan bertujuan untuk mengetahui kinerja dari kualitas layanan yang dilaksanakan oleh dua badan usaha dalam rantai supply drum rekondisi dalam rangka membangun hubungan kepercayaan pemasok-pelanggan secara timbal balik. Selain itu juga untuk melihat penilaian kinerja yang telah diterapkan dalam rangka menjadi konsistensi pelayanan berkualitas. Sedangkan tujuan akhir dari penelitian ini adalah untuk melihat langkah awal menuju penerapan *supply chain management* dalam hubungan dengan kualitas layanan yang dilaksanakan.

Penerapan *supply chain management* pada dasarnya memiliki tiga komponen yaitu *Trusting Relationship* (hubungan kepercayaan), *Information System* dan *Inventory Management (Supply Chain Cycle Time Reduction)* (Handfield and Nichols, 1999). Namun, penelitian ini hanya membatasi pembahasan pada *trusting relationship* dalam hubungan dengan kualitas layanan yang dilaksanakan, karena *trusting relationship* merupakan komponen dasar dan komponen terpenting dari pelaksanaan *supply chain management*. Pengukuran kinerja harus dilakukan dalam mendukung konsistensi pelaksanaan kualitas layanan. Pendekatan *customer value* digunakan untuk melihat kepuasan pelanggan dalam hubungan dengan kualitas layanan yang diberikan.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian dua badan usaha yang berada dalam rantai supply drum rekondisi, yaitu CV "Pengemasan" dan PT "Kimia". CV "Pengemasan" memasok drum rekondisi untuk digunakan sebagai bahan pengemasan dari produk yang dihasilkan oleh PT "Kimia". Dalam rangka memuaskan konsumen akhir yaitu pengguna sabun dan shampoo (memperoleh sabun dan shampoo dengan kualitas yang baik dan dengan harga yang rendah), maka CV "Pengemasan" harus dapat memberi pelayanan yang terbaik sesuai kebutuhan PT "Kimia". Dan PT "Kimia" pun harus memberikan pelayanan terbaik bagi CV "Pengemasan" mengingat harga drum rekondisi adalah setengah dari harga drum baru dan keterbatasan ketersediaan drum rekondisi di pasaran. Oleh karena itu, aktifitas yang diteliti adalah aktifitas yang berhubungan dengan pembelian drum rekondisi dari PT "Kimia" dan aktifitas yang berhubungan dengan penjualan drum rekondisi dari CV "Pengemasan"

TELAAH TEORITIK

Membeli pelanggan dan bukan menjual produk merupakan slogan yang muncul karena badan usaha harus benar-benar memuaskan pelanggan dengan cara menyediakan produk pada tempat, waktu, keadaan dan kuantitas yang diinginkan oleh konsumennya (Handfield, 1995). Dalam rangka membeli pelanggan tersebut, terutama pelanggan akhir, badan usaha harus membentuk network dari industri hulu sampai ke industri hilir (Chopra and Meidl, 2001). Badan usaha harus mampu menyelaraskan tujuan dan strategi baik dari *upstream* maupun *downstream firms*. Penyelarasan tujuan dan strategi ini bukan merupakan hal yang mudah mengingat setiap badan usaha dimiliki oleh investor yang berbeda dan memiliki kepentingan yang berbeda pula. Konsep *supply chain management* berbicara tentang integrasi dari proses bisnis yang berkaitan dengan aliran dan transformasi dari bahan mentah sampai pengguna akhir selanjut dengan aliran informasinya. Integrasi tersebut berjalan mulai tahapan strategik dan dilanjutkan sampai ke tahapan operasional.

Layanan Berkualitas sebagai Sarana Membangun Kepercayaan Pemasok-Pelanggan

Hubungan kepercayaan antara pemasok-pelanggan dapat terbentuk secara perlahan dalam setiap proses transaksi yang dilakukan. Hubungan ini dapat terbentuk bila kedua belah pihak secara bersama-sama memegang teguh komitmen yang ada (Berry, 1999, Mourman, 1993). Komitmen yang diharapkan oleh pelanggan, bukan hanya dilihat dari produk yang didistribusikan. Lebih dari itu, pelanggan juga akan melihat kapabilitas, kompetensi, layanan dan loyalitas dari pemasok. Di lain pihak, pemasok juga akan melihat kapabilitas dan loyalitas dari pelanggannya. Pemasok tidak akan terus memasok produk kepada pelanggan yang selalu tidak tepat dalam pembayaran utang merupakan salah satu contoh yang sering ditemui.

Komitmen yang diharapkan baik dari pelanggan maupun pemasok seringkali diwujudkan dalam bentuk kontrak yang mengikat (*deterrence-based view*). Namun, komitmen tersebut dapat pula terbentuk dari serangkaian interaksi antara badan usaha yang berkaitan (*process-based view*) (Kumar, 1996). Pembentukan hubungan kepercayaan jenis kedua ini biasanya lebih kuat dibanding dengan yang pertama.

Dalam pelaksanaan *supply chain management*, hubungan kepercayaan mengandung unsur *dependability* (ketergantungan) dan kemampuan dari setiap badan usaha untuk melangkah pada tahapan selanjutnya (*leap of faith*). Hubungan kepercayaan ini dapat meningkatkan kinerja dari seluruh mata rantai karena: (Kumar, 1996)

1. Adanya kepercayaan bahwa tujuan bersama akan tercapai
2. Koordinasi masalah operasional menjadi lebih mudah
3. Produktifitas seluruh mata rantai meningkat.
4. Pendayagunaan informasi menjadi lebih intensif.

Selain itu, untuk membangun hubungan kepercayaan dibutuhkan 3 unsur, yaitu *achieving result* (hubungan kepercayaan yang akan timbul jika masing-masing pihak memenuhi kewajiban dan komitmennya), *acting with integrity* (kejujuran dan konsistensi dalam berkata dan bertindak), *demonstrating concern* (Perhatian terhadap masalah pihak lain akan membangkitkan rasa empati)

Pada dasarnya, proses memenuhi kepuasan pelanggan memiliki dimensi yang

sangat luas. Kepuasan pelanggan sangat ditentukan oleh harga, kualitas, produk, fungsi, image, reputasi, hubungan dan layanan (Kaplan, 1996). Semua komponen tersebut akan menentukan kepuasan dalam porsi yang berbeda-beda. Dengan kata lain, setiap produk dan pelanggan akan memiliki daftar prioritas yang berbeda dalam mencapai kepuasannya. Oleh karena itu, badan usaha sangat diharapkan untuk betul-betul mengenal karakteristik pelanggan dan karakteristik produk yang dijual.

Layanan sebagai salah satu faktor pembentuk kepuasan juga berarti sebagai komponen pembentuk kepercayaan (Berry, 1999). Layanan dapat membuat sesuatu terasa berbeda. Produk yang sama apabila diiringi dengan layanan yang berbeda akan menimbulkan kepuasan yang berbeda (Zeithalm, 1990, Steven, 1996).

Dengan layanan berkualitas, maka situasi *win-win solution* akan tercapai. Oleh karena itu, penerima layanan bukan hanya 'monopoli' pelanggan. Layanan dapat pula diberikan oleh pelanggan kepada pemasoknya, terutama dalam kondisi dimana ketersediaan produk dipasaran sangat terbatas. Ada beberapa hal yang mengakibatkan pemasok memiliki *bargaining power* yang cukup tinggi, antara lain (Wright, et al., 1998):

1. Industri yang digeluti oleh pemasok hanya didominasi oleh beberapa pemasok
2. Tidak ada barang substitusi
3. Industri dari *buyer* bukan merupakan pelanggan utama dari pemasok
4. Produk dari pemasok merupakan input penting bagi *buyer*
5. Produk dari pemasok sangat unik sehingga *buyer* tidak dengan mudah membandingkan dengan pemasok lain
6. Pemasok merupakan bagian dari rantai integrasi lain.

Dari kondisi ini dapat diketahui bahwa baik pemasok maupun pelanggan dapat bertindak sebagai penerima layanan. Selain itu, kualitas layanan sangat tergantung pada ekspektasi dan persepsi penerima layanan. Dengan kata lain, memberi layanan berkualitas berarti dapat menangkap ekspektasi penerima layanan dan dapat memenuhinya. Dan dengan kepuasan berulang, kepercayaan menjadi bertambah (Berry, 1999).

Pengukuran Kinerja atas Kualitas Layanan dalam rangka Membangun Kepercayaan

Pengukuran kinerja merupakan alat penyedia informasi yang dapat membantu manajemen mengidentifikasi masalah dan membantu dalam pemecahannya. Pengukuran kinerja dianggap cukup memadai bila mudah dimengerti dan disesuaikan dengan kondisi sumber daya dan merupakan penterjemahan dari strategi badan usaha.

Dalam hubungan dengan membangun kepercayaan, badan usaha harus dapat menyediakan pengukuran kinerja yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Hal ini disebabkan karena proses pemuasan pelanggan harus berjalan secara konsisten dan terus menerus. Oleh karena itu, dalam perspektif pelanggan, badan usaha harus terlebih dahulu mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang dituju. Setelah itu, badan usaha harus meneliti nilai yang diberikan kepada pelanggan yang dituju. Nilai yang diberikan harus sesuai dengan ekspektasi pelanggan sehingga dapat memberikan kepuasan. Nilai yang diberikan kepada pelanggan pada dasarnya merupakan akumulasi dari *product/service attribute*, *image* dan *relationship* (Kaplan, 1996). Setiap badan usaha memiliki proposisi nilai yang spesifik untuk badan usaha tersebut

$$\text{Value} = \text{Product/Service Attribute} + \text{Image} + \text{Relationship}$$

Dari formulasi tersebut, dapat diketahui bahwa nilai yang diterima pelanggan meliputi:

1. Atribusi produk/layanan yaitu fungsi, harga dan kualitas produk
2. Image/reputasi sering didapat dari iklan atau sesuatu yang unik dari badan usaha
3. Hubungan pelanggan mencakup pengiriman, response time dan persepsi.

Proposisi Penelitian

Proposisi penelitian ini adalah kualitas layanan yang baik dengan didukung pengukuran kinerja yang memadai akan mendukung pembentukan hubungan kepercayaan sebagai langkah awal menuju penerapan *supply chain management*. Berdasar proposisi tersebut maka akan diteliti mengenai:

1. Kualitas layanan yang baik dari CV "Pengemasan" dapat menimbulkan dan meningkatkan kepercayaan PT "Kimia" sebagai pelanggan
2. Penyampaian kualitas layanan tersebut harus disertai dengan pengukuran kinerja yang memadai
3. Kualitas layanan yang baik dari PT "Kimia" dapat menimbulkan dan meningkatkan kepercayaan dari CV "Pengemasan" sebagai pemasok
4. Penyampaian kualitas layanan tersebut harus disertai dengan pengukuran kinerja yang memadai
5. Kepercayaan yang dihasilkan oleh pelaksanaan kualitas layanan yang baik dapat digunakan sebagai modal awal menuju penerapan konsep *supply chain management*

Kualitas layanan yang digunakan dapat penelitian ini meliputi semua pelayanan yang diberikan oleh CV "Pengemasan" yang dapat memenuhi ekspektasi PT "Kimia" dan pelayanan yang diberikan oleh PT "Kimia" agar CV "Pengemasan" dapat memasok drum sesuai yang diharapkan. Selanjutnya pengukuran kinerja dilakukan dengan melihat *value proposition* yang diberikan oleh kedua belah pihak.

Nilai yang diberikan CV "Pengemasan" kepada PT "Kimia" dapat dilihat dari fungsionalitas dan kualitas layanan, image dan hubungan baik (jumlah pengembalian drum, keamanan, ketersediaan, keyakinan atas drum yang dijual, ketepatan waktu pengiriman, ketepatan kuantitas yang dikirim, komitmen manajemen dan karyawan, kejujuran, keterbukaan, empati dan kemauan bekerja sama).

Sedang nilai yang diberikan oleh PT "Kimia" kepada CV "Pengemasan" dapat dilihat dari petunjuk, inspeksi, pelatihan karyawan yang dilaksanakan, komitmen manajemen, proses pembayaran utang tepat waktu, kejujuran, empati dan kemauan bekerja sama merupakan variabel yang ikut diteliti dalam mengukur kinerja atas kualitas layanan dari PT "Kimia".

Kepercayaan merupakan bentuk hubungan saling mempercayai yang dapat dilihat dari jumlah penjualan dari CV "Pengemasan" kepada PT "Kimia" dibanding total penjualan. Demikian juga PT "Kimia", tingkat kepercayaan dilihat dari persentasi pembelian PT "Kimia" kepada CV "Pengemasan" dibanding dengan total pembelian drum rekondisi.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus eksploratoris (Yin, 1996, Atkinson, 1998). Penelitian dimulai dengan meminta kesediaan dari manajemen CV "Pengemasan" untuk diikutsertakan dalam proyek penelitian. Pemilihan CV "X" adalah didasarkan pada pengetahuan peneliti terhadap visi, misi dan strategi bisnis yang sesuai dengan penelitian yang dikembangkan. Selanjutnya kesediaan tersebut ditindak lanjuti dengan pembicaraan dengan pelanggan CV "Pengemasan". Pemilihan pelanggan adalah menurut kebijaksanaan manajemen CV "Pengemasan". Pertimbangan yang digunakan adalah bahwa pelanggan terpilih merupakan pelanggan utama di mana CV "Pengemasan" selalu berkoordinasi atas semua masalah yang berkaitan dengan kelancaran pasokan drum rekondisi. Setelah memperoleh kesediaan sebagai obyek penelitian baik dari CV "Pengemasan" maupun PT "Kimia", maka penelitian dilanjutkan dengan penentuan sumber data, yaitu direktur, kepala dan staf bagian akuntansi, bagian penjualan dan bagian rekondisi CV "X" dan kepala dan staf bagian pembelian drum rekondisi, bagian produksi dan bagian penerimaan barang dari PT "Kimia". Selanjutnya peneliti melaksanakan survey yang lebih mendalam dan menyusun hal-hal yang perlu diamati, diinterview dan didokumentasikan.

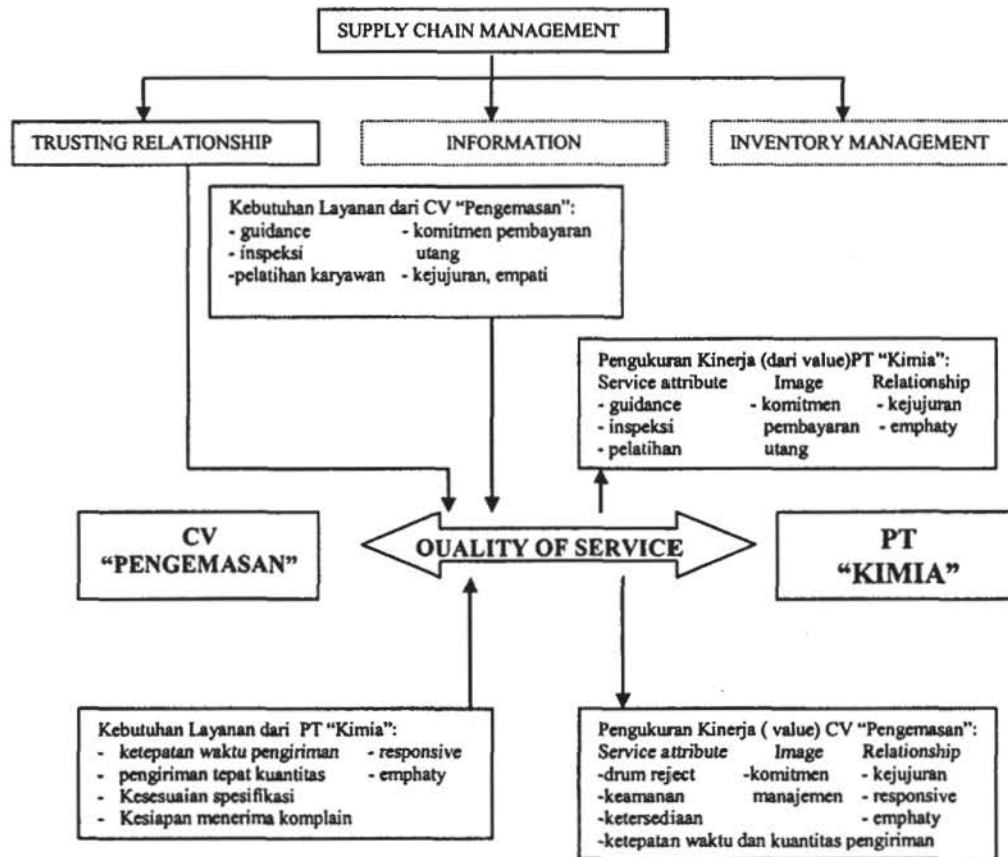
Prosedur pengumpulan data adalah menggunakan pengamatan berperan serta, interview dan dokumentasi. Pengamatan berperan serta dilaksanakan dengan menjadi karyawan baru bagian penjualan dari CV "Pengemasan", sehingga harus melakukan pengenalan dan orientasi. Pengamatan dilaksanakan selama 3 bulan. Obyek yang diamati adalah aktifitas rekondisi yang dimulai dari aktifitas pembelian drum bekas, pemeriksaan drum bekas, rekondisi sampai dengan pengiriman drum rekondisi. Selain itu pengamatan juga dilakukan pada PT "Kimia" meliputi aktifitas pembelian drum rekondisi, aktifitas bongkar muat drum sampai pada aktifitas pembayaran hutang. Interview yang dilakukan merupakan *semi-structured interview* dengan bahasa campuran antara bahasa Indonesia dan bahasa Jawa. Interview dilaksanakan selama 60 jam dengan diawali *unstructured interview*.

Teknik yang digunakan untuk menilai realibilitas dan validitas data adalah dengan *triangulation test* (Silverman, 1993) dan *Diachronic reliability*. Teknik analisis data menggunakan metode penjadohan pola (Yin, 1996). Sedang untuk mengetahui seberapa jauh penerapan *supply chain management* yang telah dilaksanakan, peneliti menggunakan studi deskriptif karena penerapan masih dalam tahap awal dan masih jauh dari sempurna. Proses penjadohan pola dimulai dengan pembuatan proposisi awal dan selanjutnya dilaksanakan penjadohan antara temuan empiris dari studi lapangan dengan proposisi awal. Hasil dari penjadohan pola tersebut akan dianalisis lebih lanjut dan ditarik kesimpulan sebagai hasil penelitian.

Dalam studi kepustakaan, peneliti belum menemukan penelitian sejenis. Penelitian Kumar (1997) juga membahas konsep *supply chain* yang dihubungkan dengan aspek kepercayaan dan kualitas layanan, tetapi tidak dilakukan pengukuran kinerja atas kualitas layanan tersebut. Selain itu, Penelitian Kumar (1996) "*We can Rely on the Manufacturing to Keep the Promises It Makes*" dan "*We Can Count on the Manufacturer to Act Sincerely in Its Dealing with Us*": adalah penelitian sejenis, namun menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian Mauritsen dan Hansen (2001) berbicara

tentang keterbukaan informasi akuntansi yang terjadi antar 2 organisasi dalam rantai supply sedang dalam penelitian ini penekanan dilakukan pada pelaksanaan kualitas layanan dalam membangun hubungan kepercayaan.

Gambar 1. Rerangka Penelitian



————— Diteliti
 Tidak diteliti

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

PT "Kimia" adalah badan usaha yang bergerak di bidang bahan baku sabun dan shampoo. Bahan ini berbentuk liquid. Oleh karena itu, bahan pengemasan harus berbentuk wadah untuk produk liquid. Drum merupakan wadah yang dipilih untuk menjadi bahan pengemasan. Dari data tabel 1. terlihat bahwa bahan pengemasan drum besi rekondisi memegang porsi terbesar, yaitu sekitar 75% dari keseluruhan kemasan yang digunakan.

Oleh karena itu, manajemen PT "Kimia" memberi perhatian cukup tinggi atas ketersediaan drum rekondisi. Direktur PT "Kimia" sangat memperhatikan penggunaan drum rekondisi karena berdasar pertimbangan efisiensi biaya dan disesuaikan dengan permintaan dari pelanggan, baik lokal maupun ekspor, penggunaan drum rekondisi adalah penggunaan bahan kemasan yang paling ekonomis. Namun, keputusan penggunaan drum rekondisi ini dengan catatan bahwa pemilihan pemasok harus dilaksanakan dengan ketat agar tidak terjadi beban lain yang lebih besar, misalnya kerugian karena kerusakan bahan, biaya transportasi, biaya klaim.

Tabel 1 Data Penggunaan Kemasan (dalam persentase)

Bentuk Kemasan	Persentase Pemakaian
Drum Besi	75%
Drum Plastik 200 Liter	15%
Drum Plastik 150 Liter	5%
Isotank	3%
Tandon (Ecobulk)	2%

Sumber : data internal PT "Kimia" (diolah)

Analisis yang mendukung pernyataan tersebut antara lain :

Drum besi baru	: Harga per drum = +/- Rp. 100.000,-
Drum besi rekondisi	: Harga per drum = +/- Rp. 50.000-60.000,-
Drum Plastik 200 liter	: Harga per drum = +/- US\$ 19
Perbandingan	: Dengan daya angkut yang sama yaitu 200 liter, harga drum yang paling ekonomis adalah drum rekondisi dengan catatan pemasok dapat dipercaya
Isotank	: Harga per tank = +/- US\$850 (tujuan Singapore)
Pertimbangan	: Pelanggan harus memiliki <i>storage tank</i> , karena bahan harus segera dibongkar jika pelanggan akan dikenakan biaya sewa harian
Tandon (Ecobulk)	: Harga per tandon = +/- Rp. 500.000,-
Pertimbangan	: seringkali terjadi kebocoran pada valve dan tutup pada saat bahan telah terisi penuh dan tralis penguat harus cukup kuat untuk menahan berat bahan. Selain itu keterbatasan keberadaan tandon menjadi pertimbangan pemilihan kemasan

Dengan kondisi tersebut di atas, maka manajemen PT "Kimia" mengerti betul arti penting kualitas drum yang akan digunakan. Namun, untuk mendapatkan drum rekondisi yang berkualitas, bukan merupakan hal yang mudah. PT "Kimia" harus melakukan seleksi pemasok secara ketat baik atas kualitas drum maupun kualitas layanan yang diberikan.. Drum yang dibeli tidak akan berkualitas tinggi, bila pemasok tidak mengerti akan kebutuhan PT "Kimia" Hal ini disebabkan karena kualitas pada dasarnya bersifat relatif. PT "Kimia" sangat memperhatikan kualitas dan dengan adanya kualitas yang baik, kepercayaan pada

pemasok dapat timbul dan diharapkan dapat menjalin hubungan baik dengan pemasok tersebut

Dalam kesempatan lain, direktur PT “Kimia” menambahkan:

“Karena harga produk kami cukup mahal, sekitar Rp. 1.200.000,-, maka kami merasa perlu mendapat pemasok yang betul-betul dapat menjamin keamanan produk kami. Oleh karena itu, pemasok harus betul-betul dapat bekerja sama dengan baik dengan seluruh tim manajemen kami”

Pernyataan dapat bekerja sama dengan baik menunjukkan adanya kebutuhan akan layanan yang berkualitas. Hal ini disebabkan karena layanan yang berkualitas merupakan awal dari timbulnya kerjasama yang baik.

Analisis Kualitas Layanan dari CV “Pengemasan”

Kualitas layanan yang dibutuhkan oleh PT “Kimia” antara lain :

1. Adanya komitmen dari manajemen untuk selalu mengirimkan barang sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan. Adapun spesifikasi yang ditetapkan oleh PT “Kimia” antara lain :
 - drum tidak berbau
 - drum bersih, tidak berkarat
 - kondisi cat kering
 - body luar tidak banyak goresan dan tidak pesok
 - drum tidak bocor ataupun ‘ngrembes’
 - berat drum harus lebih dari 17 kilogram
 - drum bukan bekas tinta, latex ataupun resin golongan tertentu
 - drum termasuk jenis non-coating dengan dua tutup kecil
 - drum dilengkapi dengan seal anti bocor pada bagian tutup
2. Adanya tanggal pengiriman yang sesuai dengan jadwal pengiriman yang telah ditetapkan
3. Adanya pengiriman drum rekondisi sesuai dengan jumlah yang diminta.
4. Adanya komitmen dari manajemen untuk siap menerima komplain dalam rangka perbaikan kinerja pada masa yang akan datang
5. Adanya komitmen dari karyawan untuk siap menerima komplain dalam rangka perbaikan kinerja pada masa yang akan datang
6. Adanya sikap responsive dalam menanggapi keluhan
7. Adanya sikap *emphaty* dari CV “Pengemasan” sehingga PT “Kimia” merasa kebutuhan dan harapannya mendapat perhatian yang cukup baik

Setelah mengetahui kebutuhan akan layanan dari PT “Kimia”, maka CV “Pengemasan” harus dapat memberikan kualitas layanan yang baik sehingga dapat memuaskan kebutuhan PT “Kimia”. Hal ini disebabkan karena kualitas layanan tidak dapat dipisah dari produk yang dibeli (Kotler,2000). Adapun kualitas layanan yang dilaksanakan oleh CV “Pengemasan” adalah sebagai berikut:

1. Memberi jaminan kebersihan atas drum yang dikirim. Jaminan ini merupakan cerminan dari komitmen manajemen untuk selalu mengirim barang sesuai spesifikasi. Komitmen ini merupakan satu hal yang penting mengingat pemasok seringkali menyusun satu atau dua drum yang tidak sesuai spesifikasi. Hal ini

mengakibatkan bagian penerimaan PT "Kimia" harus melaksanakan seleksi dengan ketat.

Jaminan kebersihan dapat diberikan karena proses rekondisi didukung dengan alat *quality control* yang dirakit oleh CV "Pengemasan" sendiri, juga dibantu dengan beberapa bahan kimia pengetes. Selain itu, jaminan ini didukung pula dengan proses kompensasi buruh. Kompensasi diberikan berdasar jumlah yang direkondisi dan akan dipotong jika terjadi pengembalian drum dengan alasan kurang bersih. Drum yang dikembalikan akan langsung menunjuk pada buruh tertentu, karena adanya kode buruh. Kondite dari setiap buruh akan mempengaruhi bonus yang akan diterimanya.

2. Memberi jaminan drum bebas karat, bebas bocor dan 'ngrembes'. Jaminan ini berkaitan dengan proses awal dari keseluruhan proses rekondisi, yaitu proses pembelian drum bekas. Hal ini disebabkan karena proses pemeriksaan karat dan bocor adalah pada proses pembelian.
3. Memberi jaminan drum dikirim sesuai jadwal pengiriman.
PT "Kimia" memberi rencana jadwal pengiriman dua bulan ke depan. Dengan rencana tersebut, maka CV "Pengemasan" dapat menyusun jadwal pembelian drum bekas. Jika sampai dengan 1 minggu sebelum tanggal pengiriman, CV "Pengemasan" tidak dapat memperoleh pasokan drum, maka CV "Pengemasan" akan mengkomunikasikan dengan PT "Kimia" untuk bersama memecahkan masalah tersebut.
4. Memberi garansi atas drum cacat.
Garansi diberikan dalam rangka memberi rasa keamanan pada PT "Kimia" Hal ini disebabkan banyaknya pemasok yang mengirim drum rekondisi yang secara kasat mata kelihatan bersih, tetapi setelah digunakan, bahan detergen menjadi rusak.
5. Memberi komitmen yang tinggi akan ketersediaan drum sesuai kebutuhan PT "Kimia" dengan semaksimal mungkin.
6. Komitmen karyawan yang tinggi dalam melayani pelanggan, yaitu dengan keramahan dan selalu bersedia mendengar dan memahami keluhan serta selalu berusaha memperbaiki kinerja. Komitmen ini yang membuat CV "Pengemasan" benar-benar berbeda dengan pemasok lain, karena pada umumnya, pemasok drum rekondisi adalah orang-orang keras yang sulit untuk diajak bekerja sama dan sulit bertoleransi dengan kebutuhan orang lain.
7. Perhatian yang cukup besar atas masalah yang terjadi pada PT "Kimia" terutama yang berkaitan dengan proses pengemasan. Perhatian dan kemauan untuk bekerja sama tersebut terlihat dari adanya respons yang cepat pada saat menanggapi keluhan.

Setelah mengetahui layanan dari CV "Pengemasan", maka perlu dianalisis bahwa layanan yang diberikan adalah sesuai dengan kebutuhan dari PT "Kimia" dan telah dilaksanakan secara konsisten. Hal ini disebabkan karena kepuasan bersifat sangat relatif. Kepuasan akan tercapai jika penerima layanan merasa bahwa kebutuhannya telah dipenuhi. Kepuasan tersebut dapat pula tercermin dari pernyataan dari penerima layanan,

yaitu PT “Kimia”. Pernyataan dari manajer produksi PT “Kimia” atas layanan dari CV “Pengemasan” adalah:

“Kami cukup puas atas pelayanan dari CV “Pengemasan” karena mereka sangat memperhatikan kebutuhan kami. Sikap tersebut sangat membantu kelancaran operasional kami. Meski kadang-kadang masih terjadi masalah-masalah kecil, kami yakin, kami dapat bekerja sama dengan mereka”

Manajer pembelian juga menyatakan bahwa komunikasi dengan bagian penjual CV “Pengemasan” dalam penyediaan drum rekondisi yang berkualitas selalu dilaksanakan dengan baik, sehingga selama kurang lebih lima tahun dalam bertransaksi, bagian pembelian tidak mengalami kesulitan yang berarti. Hal ini disebabkan karena mereka sangat berkomitmen atas apa yang telah mereka janjikan. Oleh karena itu, manajer pembelian merasa puas atas pelayanan yang diberikan

Selain pernyataan tersebut, analisis kesesuaian layanan dan kebutuhan dapat dilihat dari pengukuran kinerja yang telah dilaksanakan. Pengukuran kinerja tersebut dilakukan dengan mengevaluasi *value* yang diberikan, antara lain:

1. *Product/service quality* yang meliputi pengembalian drum, keamanan, ketersediaan dan keyakinan serta ketepatan waktu pengiriman dan ketepatan jumlah drum yang dikirim.

Pengembalian drum terjadi karena drum tidak sesuai dengan spesifikasi yang diminta. Berdasar tabel 2. dapat dilihat bahwa persentase pengembalian drum menunjukkan tendensi menurun sampai pada 0.00014%. Pengembalian drum masih terjadi dalam hal drum bocor dan atau ‘ngrembes’. Hal ini disebabkan karena *material handling* yang kurang tepat. Artinya, pada saat drum dimuat maupun dibongkar, seringkali kuli bongkar menjatuhkan drum tidak tepat pada ban penahan. Akibatnya drum tersebut kemungkinan besar akan pesok tepi dan hal ini yang mengakibatkan terjadinya kebocoran atau ‘ngrembes’.

Tabel 2 Laporan Pengembalian Drum (dalam unit)

	2000	2001	2002	Jan-Juli 2003
Jumlah drum yang kembali	1.507	845	194	5
Jumlah drum yang dikirim	45.240	51.480	60.060	34.580
Persentase pengembalian	0.033%	0.0016%	0.003%	0.00014%
Kembali karena bau	200	100	0	0
Kembali karena kotor	450	300	100	0
Kembali karena tidak mulus	316	141	52	0
Kembali karena bocor, ngrembes	242	174	33	5
Kembali karena berat kurang	280	120	0	0
Kembali karena karat	19	10	9	0

Sumber: Data internal CV “Pengemasan”(diolah)

Pengukuran kinerja atas ketersediaan drum rekondisi dapat dilihat dari papan jadwal rekondisi pada ruang kepala bagian rekondisi. Dari tabel 3 dapat terlihat bahwa kondisi pengiriman tepat waktu mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena jalinan kerja sama CV “Pengemasan” dengan pemasok yang makin baik. Obsesi CV “Pengemasan” untuk melakukan 100%

pengiriman tepat waktu belum tercapai.

Ketepatan jumlah drum yang dikirim juga merupakan satu layanan yang dibutuhkan. Mulai tahun 2002, CV "Pengemasan" sudah memiliki banyak pemasok yang dapat dipercaya dan memiliki hubungan yang baik pula dengan CV "Pengemasan". Dengan kondisi ini, bagian pembelian dapat mengatur pembelannya. Misalnya dalam hal ada drum yang masih terisi bahan, maka bagian pembelian dapat melakukan negosiasi untuk mempercepat penuangan bahan, sehingga drum bekas dapat dibeli. Tabel 4 menunjukkan kinerja atas ketepatan kuantitas pengiriman.

Tabel 3 Laporan Pengiriman Tepat Waktu

	2000	2001	2002	Jan-Juli 2003
Jumlah pengiriman	450	514	600	345
Jumlah pengiriman tepat waktu	417	498	598	344
Persentase pengiriman tepat waktu	92%	96%	99%	99%

Sumber: Data internal CV "Pengemasan"(diolah)

Tabel 4 Laporan Pengiriman Tepat Kuantitas

	2000	2001	2002	Jan-Juli 2003
Jumlah pengiriman	450	514	600	345
Jumlah pengiriman tepat kuantitas	440	503	600	345
Persentase pengiriman tepat kuantitas	97%	97%	100%	100%

Sumber: Data internal CV "Pengemasan"(diolah)

2. *Image* yang meliputi komitmen manajemen dan komitmen karyawan. Pengukuran atas komitmen manajemen dan komitmen karyawan berupa keramahan pelayanan dan kesiapan dalam menerima keluhan serta kemauan dari pihak manajemen untuk menyediakan fasilitas pendukung penyediaan layanan. Kinerja layanan ini tidak dapat diukur secara kuantitatif. Namun dapat dirasakan dan diungkapkan oleh baik penerima layanan maupun penyedia layanan. Berdasar hasil tanya jawab dengan bagian penerimaan PT "Kimia", diperoleh pernyataan sebagai berikut:
"Setiap kali kami melakukan kontak untuk menyampaikan keluhan kami, Mbak Anik dapat menerima dengan baik. Bahkan bila keluhan kami berkaitan drum rekondisi bermasalah yang baru dikirim (belum dibongkar dari truk), Mbak Anik bersedia menyampaikan masalah ini kepada bagian rekondisi untuk segera ditindaklanjuti"

Dengan adanya pernyataan ini, dapat dirasakan adanya kepuasan dan image yang baik atas pelayanan yang dilaksanakan. Masalah kelengkapan fasilitas pendukung layanan dapat dilihat dari makin banyaknya alat yang digunakan seperti

airphone antar bagian sampai pada penyediaan mobil pick-up untuk mengirim drum reject yang harus segera diperbaiki dan dikirim kembali.

Pengukuran kinerja atas komitmen manajemen ini belum dilaksanakan secara berkala, karena manajemen merasa bahwa diskusi informal dan formal sudah berjalan dengan baik dan dalam diskusi tersebut dapat tercermin kinerja yang sesungguhnya. Komitmen tersebut dapat dirasakan karena PT "Kimia" merasakan adanya perhatian yang lebih atas kebutuhannya.

3. *Relationship* yang meliputi kejujuran, keterbukaan, *responsive*, *emphaty*, kemudahan dan kemauan bekerja sama.

Pengukuran atas kejujuran dan keterbukaan manajemen CV "Pengemasan" dapat dirasakan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Adanya pemberitahuan terlebih dahulu mengenai kemungkinan terjadinya perbedaan spesifikasi drum yang dikirim, permintaan inspeksi dari CV "Pengemasan" menunjukkan adanya keterbukaan dan kejujuran tersebut. Pengukuran atas kejujuran dan keterbukaan ini dapat dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner secara berkala. Namun, hal ini belum dilakukan oleh CV "Pengemasan".

Pernyataan direktur PT "Kimia" atas kejujuran dan keterbukaan tersebut adalah sebagai berikut:

"Kami merasa manajemen CV "Pengemasan" cukup jujur dan terbuka karena kami selalu menerima informasi yang cukup mengenai segala kemungkinan yang terjadi saat drum rekondisi kami pergunakan. Oleh karena itu, kami cukup puas dengan sikap jujur dan terbuka dari CV "Pengemasan".

Pengukuran atas sikap *responsive* dapat dilakukan dengan melihat *respons time*, yaitu waktu yang dibutuhkan oleh manajemen CV "Pengemasan" untuk merespon segala keluhan PT "Kimia". Hasil observasi menunjukkan bahwa respons biasanya dilakukan dalam waktu tidak sampai satu hari kerja.

Pengukuran masalah *emphaty* dan kemudahan dalam bekerja sama juga belum dilakukan secara tertulis. Wawancara dengan manajer produksi menunjukkan bahwa:

"Manajemen CV "Pengemasan" cukup beremphaty atas masalah yang kami hadapi. Salah satu contoh adalah saat saya menghubungi untuk menanyakan masalah banyaknya seal yang putus karena kurang hati-hatian buruh produksi kami. Mereka segera memberi respon positif, yaitu Bpk. Fauzi, kepala bagian rekondisi segera memberitahu alternatif seal tersebut. Mereka tidak berusaha mengambil keuntungan dari masalah kami dengan menjual seal baru, padahal hal tersebut bisa mereka lakukan"

Analisis Kualitas Layanan dari PT "Kimia"

Latar belakang Penyediaan Kualitas Layanan dari PT "Kimia"

Dalam operasional bisnis, kualitas layanan sering kali diidentikkan dengan layanan yang diberikan pemasok kepada pelanggannya. Namun pada dasarnya layanan dibutuhkan oleh semua pihak, hanya kadar layanannya akan berbeda. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya semua transaksi bisnis selalu mengandung konsep saling menguntungkan (*win-win position*)

Wright(1998) memberi beberapa kondisi yang memungkinkan pemasok memiliki *bargaining power* yang lebih besar dari pelanggan, sehingga kualitas layanan dari pelanggan kepada pemasok menjadi secara relatif lebih penting. Demikian pula dalam hubungan bisnis antara CV "Pengemasan" dan PT "Kimia". Kondisi tersebut antara lain:

1. Industri yang digeluti pemasok hanya didominasi oleh beberapa pemasok. Artinya hanya ada beberapa pemasok yang betul-betul berkomitmen dalam penyediaan drum rekondisi. Dalam pasar drum rekondisi, banyak pemasok berskala kecil yang komitmen dan reputasinya kurang baik. Hal ini disebabkan karena pemasok tersebut lebih banyak mengandalkan keuntungan jangka pendek dan lebih menonjolkan sisi kekerasan atas keluhan pelanggan. Di Surabaya, hanya ada sekitar 3 pemasok drum rekondisi yang cukup baik reputasinya.
2. Ada barang substitusi, tetapi dengan harga sekitar 2(dua) kali lipat dari harga drum rekondisi (lihat perbandingan berbagai bentuk kemasan).
3. Spesifikasi drum yang harus dipenuhi pemasok cukup banyak dan spesifik untuk setiap pengguna mengakibatkan drum rekondisi bukan merupakan produk yang dapat dijumpai di banyak tempat.
4. Keterbatasan pasokan drum bekas. Hal ini disebabkan karena keberadaan drum bekas menunjukkan adanya ketergantungan atas produk sebelumnya. Artinya drum bekas tidak akan ada di pasaran, jika kondisi industri tidak bergairah.

Kondisi industri drum rekondisi tersebut masih ditambah dengan kondisi internal PT "Kimia" antara lain :

1. Ketidakpuasan PT "Kimia" atas kinerja pemasok. PT "Kimia" sangat selektif atas kinerja pemasok, karena PT "Kimia" pernah 5 kali mengalami kerusakan produk hanya karena drum rekondisi yang secara kasat mata bersih, tetapi sesudah digunakan, ternyata drum tersebut bermasalah. Masalah tersebut disebabkan oleh pemasok yang berbeda-beda. Oleh karena itu PT "Kimia" menetapkan standar pemasok dan bagi pemasok bermasalah akan di *black-list*.
2. Pemasok enggan mengirim drum pada PT "Kimia" karena ketidaktahuan akan kebutuhan PT "Kimia". Pemasok enggan memasok drum rekondisinya karena PT "Kimia" tidak segan-segan mengembalikan drum yang tidak sesuai spesifikasi. Dalam hal ini pemasok merasa sangat dirugikan.

Dengan adanya kondisi tersebut di atas, maka PT "Kimia" sebagai pelanggan memiliki ketergantungan yang cukup tinggi pada CV "Pengemasan". Ketergantungan tersebut timbul setelah selama beberapa tahun CV "Pengemasan" menunjukkan adanya kesungguhan untuk selalu memenuhi kebutuhan dan dengan kualitas layanan yang baik. Hubungan kepercayaan terbangun dan tercipta pengertian bahwa bukan hanya PT "Kimia" sebagai pelanggan yang membutuhkan layanan berkualitas. Namun, CV "Pengemasan" sebagai pemasokpun membutuhkan layanan yang berkualitas, antara lain:

1. Adanya *guidance* yang memadai. Petunjuk ini sangat dibutuhkan oleh CV “Pengemasan” mengingat keterbatasan tentang pengetahuan akan bahan kimia
2. Adanya daftar spesifikasi yang jelas. Spesifikasi ini sangat dibutuhkan sebagai standar atau aturan main yang harus dipenuhi agar drum rekondisi dapat diterima.
3. Adanya inspeksi dalam proses rekondisi sehingga jika terjadi kekeliruan dalam proses rekondisi, tidak akan mengakibatkan kerugian yang material. (Biaya transport sekitar Rp. 350.000/rit, biaya rekondisi sebesar Rp. 7.500,- per drum dan biaya non-cash lain)
4. Adanya pelatihan karyawan untuk menjamin karyawan selalu menjalankan prosedur yang ditetapkan.
5. Adanya komitmen manajemen yang ditunjukkan dengan ketepatan pembayaran hutang.
6. Adanya kejujuran dan *emphaty* mengenai masalah yang terjadi berkaitan dengan drum rekondisi.
7. Adanya fleksibilitas dan kemudahan atas semua aktifitas yang berkaitan dengan proses pasokan drum dengan tidak meninggalkan prinsip dasar yang telah ditetapkan.

Untuk memenuhi kebutuhan serta menjaga hubungan harmonis dengan CV “Pengemasan”, maka PT “Kimia” berusaha untuk membawa CV “Pengemasan” menjadi mitra internal (*bringing supplier in house*). Langkah yang dilakukan antara lain:

1. Membuat daftar spesifikasi yang jelas mengenai drum rekondisi yang dibutuhkan.
2. Mengadakan pelatihan karyawan jika dibutuhkan. Artinya PT “Kimia” tidak memiliki jadwal khusus pelatihan. Namun, jika dibutuhkan PT “Kimia” akan melakukan pengaturan dan penjadualan waktu pelatihan. Pada umumnya, pelatihan dilaksanakan dalam waktu kurang dari satu minggu dari saat diterimanya permintaan.
3. Melakukan inspeksi secara berkala, yaitu setiap bulan sekali dengan melakukan observasi dan melakukan pemeriksaan akhir atas sample drum yang akan dikirim.
4. Melaksanakan pembayaran sesuai *term of credit*, yaitu satu minggu dan maksimal 2 minggu. Jadwal pembayaran hutang PT “Kimia” adalah setiap hari Selasa dan Kamis. Oleh karena itu, untuk memperlancar proses administrasi, CV “Pengemasan” harus menyerahkan dokumen penagihan paling lambat 2(dua) hari setelah pengiriman.
5. Ikut memberi informasi tentang adanya drum bekas yang dapat dijadikan sumber pasokan CV “Pengemasan”. Hal ini disebabkan karena keterbatasan keberadaan drum bekas satu kali pakai, lebih-lebih dalam kondisi kurs dollar yang cukup tinggi, sehingga aktifitas impor menurun.
6. Ikut memberi masukan tentang proses rekondisi drum bekas yang sulit direkondisi. Bagian laboratorium PT “Kimia” sering memberi masukan tentang bahan kimia yang dapat digunakan untuk mengetes kemungkinan terjadinya kontaminasi bahan.

Analogi dengan analisis kualitas layanan dari CV "Pengemasan", semua layanan yang diberikan akan menjadi sangat berguna jika sesuai dengan kebutuhan CV "Pengemasan" sebagai penerima layanan. Selain itu, untuk membentuk hubungan kepercayaan yang kuat, kualitas layanan harus dilaksanakan secara konsisten dan disertai pengukuran kinerja yang memadai. Pengukuran kinerja atas layanan PT "Kimia" dilakukan dengan menganalisis nilai yang diberikan oleh PT "Kimia" sebagai penyedia layanan dan CV "Pengemasan" sebagai penerima layanan. Nilai tersebut antara lain :

1. *Service attribute* meliputi *guidance* (petunjuk), inspeksi dan pelatihan karyawan. *Guidance* dilakukan baik pada saat dilakukan pelatihan karyawan maupun saat inspeksi. Salah satu bukti pendukung yang menunjukkan adanya petunjuk adalah adanya spesifikasi yang jelas mengenai kriteria drum yang dibutuhkan. Selain itu layanan berupa inspeksi selalu disertai dengan Berita Acara Inspeksi. Dalam berita acara tersebut dijelaskan mengenai jumlah sample dan hasil pengetesan sample (table 5).

Tabel 5 Rekapitulasi Berita Acara Inspeksi

	2000	2001	2002	Jan-Juli 2003
Jumlah inspeksi	12	12	12	6
Jumlah sampel (rata-rata)	10	10	10	10
Jumlah sampel bermasalah (rata-rata)	2	1	0	0

Sumber: Data internal CV "Pengemasan"(diolah")

Pelatihan karyawan merupakan program yang dilaksanakan berdasar permintaan dari CV "Pengemasan". Pelatihan pada umumnya dilaksanakan pada departemen rekondisi dan pada umumnya berkaitan dengan dasar penggunaan bahan kimia.. Program pelatihan ini sangat bermanfaat karena pelatihan ini memberi dasar mengenai bahan-bahan kimia yang mungkin dapat digunakan sebagai bahan rekondisi. Selain itu pelatihan tersebut juga memberi dasar mengenai proses *quality control* yang harus dilaksanakan agar kerusakan bahan tidak terjadi. Dalam pelatihan juga dijelaskan mengenai konsekuensi-konsekuensi yang mungkin timbul atas kerusakan drum rekondisi.

Peserta program pelatihan antara lain buruh rekondisi, kepala rekondisi, bagian pembelian pada umumnya merasakan manfaat yang besar dan terlebih lagi, pimpinan pelaksana pelatihan, Ibu Lany beserta stafnya sangat ramah dan bersahabat, serta mau menerima keluhan maupun kesulitan di lapangan, sehingga pada umumnya mereka berharap program pelatihan ini dapat terus berlangsung.

2. *Image* meliputi komitmen manajemen terutama berkaitan dengan pembayaran hutang

Pengukuran ini untuk melihat seberapa besar komitmen manajemen PT "Kimia" dalam menepati syarat pembayaran yang ada. PT "Kimia" tidak pernah melakukan penundaan pembayaran hutang dengan syarat kredit 1 minggu dan paling lambat 2 minggu. Hal ini mengingat waktu pembayaran adalah hari Selasa dan Kamis. Pernyataan kepala bagian keuangan CV "Pengemasan" adalah:

“Kami merasa sangat terbantu dalam hal pengelolaan keuangan kami. Kami dapat merencanakan aliran kas kami secara tepat, karena pembayaran piutang yang tepat waktu. Kondisi ini membuat kami puas, karena hampir 80% perputaran modal kerja kami berhubungan dengan PT “Kimia”

3. *Relationship* meliputi kejujuran, empathy dan kemudahan dalam bekerja sama. *Relationship* berkaitan dengan perasaan kedekatan satu pihak dengan pihak lain. Pengukuran kinerja atas hubungan ini belum dilakukan sehingga dokumentasi tidak dapat dilakukan. Namun berdasar hasil pengamatan dan interview diperoleh data bahwa PT “Kimia” ikut memikirkan proses rekondisi untuk drum sulit direkondisi. Selain itu PT “Kimia” juga seringkali memberi informasi mengenai keberadaan drum bekas yang dapat dijadikan sumber pasokan bagi CV “Pengemasan”

Kualitas Layanan Secara Timbal Balik dapat Menimbulkan Kepercayaan

Pada dasarnya, antara CV “Pengemasan” dan PT “Kimia” telah tercipta kondisi saling pengertian dan saling menghargai, sehingga masalah pengemasan produk selalu berjalan dengan lancar. Hubungan kepercayaan ini tercipta karena serangkaian interaksi antara badan usaha yang berkaitan (*process-based view*) dan bukan karena adanya kontrak yang mengikat (*deterrence-based view*). Hal ini disebabkan karena peningkatan hubungan kepercayaan ini berjalan secara perlahan seiring dengan makin intensnya transaksi antara kedua belah pihak. Selain itu hubungan ini, yang dimulai dari tahun 1997, tidak pernah dilandasi dengan adanya kontrak jangka panjang yang tertulis. Hubungan kepercayaan yang dibentuk dari serangkaian interaksi ini memang lebih kuat daripada hubungan kepercayaan karena adanya kontrak (Kumar, 1996).

Dilihat dari unsur pembangun kepercayaan, baik CV “Pengemasan” maupun PT “Kimia” telah melaksanakannya. Unsur tersebut antara lain: *achieving result*, *acting with integrity* dan *demonstrating concern*. *Achieving result* menekankan akan adanya usaha untuk memenuhi kewajiban dan komitmennya. Adanya komunikasi yang efektif, usaha pengiriman tepat waktu serta pembayaran utang tepat waktu merupakan bukti bahwa kedua pihak telah melakukan usaha pemenuhan kewajiban dan komitmennya.

Acting with integrity juga ditunjukkan dengan cara selalu berusaha melakukan konfirmasi jika terjadi perbedaan spesifikasi. Kondisi ini sangat memudahkan bagian penerimaan dari PT “Kimia”. Selain itu untuk menjaga kompetensi dari CV “Pengemasan”, maka pelatihan karyawan selalu dilakukan dan selalu diselingi diskusi ringan sehingga karyawan merasa termotivasi untuk selalu bekerja dengan sungguh-sungguh.

Perhatian juga diberikan oleh CV “Pengemasan” saat terjadi pergantian jadwal pengiriman karena ekspedisi laut mengganti jadwal keberangkatannya. Bagian rekondisi CV “Pengemasan” harus rela melakukan kerja lembur agar drum rekondisi siap dipergunakan. Selain itu, sikap *responsive* atas keluhan juga selalu dipertahankan meskipun saat CV “Pengemasan” sibuk melayani pelanggan lain.

Dengan melaksanakan semua hal tersebut di atas, maka terjalin hubungan kepercayaan antara CV “Pengemasan” dan PT “Kimia”. Namun hubungan kepercayaan tersebut tidak dapat diperoleh secara tiba-tiba. CV “Pengemasan” sebagai pemasok memiliki inisiatif awal untuk membangun hubungan ini dengan cara melakukan pelayanan

sebaik mungkin. Hal ini disebabkan karena CV “Pengemasan” melihat adanya peluang untuk membentuk hubungan jangka panjang dengan PT “Kimia” karena kesesuaian visi dan karakter serta tipe kepemimpinan. Sedang PT “Kimia” tergerak untuk membentuk hubungan jangka panjang setelah melihat kesungguhan dari manajemen CV “Pengemasan” dalam memberi pelayanan yang berkualitas. Kondisi ini ditunjang dengan kondisi pasar sekitar tahun 1997-1998 di mana kurs mata uang dollar sangat bergejolak. Gejolak ini mengakibatkan harga drum baru mencapai tiga sampai empat kali lipat harga drum rekondisi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya hubungan kepercayaan dapat timbul dalam kondisi *win-win position*. Baik CV “Pengemasan” maupun PT “Kimia” merasakan adanya manfaat dari hubungan ini. Kedua pihak sepakat untuk terus menjaga komitmen dan berusaha meningkatkan hubungan ini dengan dasar yang lebih kuat, yaitu membentuk rantai *supply* dan rantai *supply* yang dibentuk akan menjadi lebih panjang, yaitu meliputi pemasok dari CV “Pengemasan” sampai pada pelanggan PT “Kimia”

Pergerakan volume dan persentase penjualan dari CV “Pengemasan” dan pergerakan persentase pembelian dari PT “Kimia” pada CV “Pengemasan” menunjukkan adanya peningkatan hubungan kepercayaan. (table 8 dan 9). Dari table di atas, dapat terlihat bahwa posisi pada tahun 2003, CV “Pengemasan” telah menguasai 76% dari seluruh kebutuhan drum besi PT “Kimia”. Makin meningkatnya persentase ini menunjukkan adanya peningkatan kepercayaan. Berikut ini adalah hasil wawancara dengan direktur PT “Kimia”:

“Kami sebagai pimpinan dari PT “Kimia” sangat puas atas pelayanan maupun kualitas drum yang diberikan oleh CV “Pengemasan” dan oleh karena itu kami merasa bahwa CV “Pengemasan” dapat menjadi pemasok drum rekondisi kami yang utama. Kami berharap kepercayaan yang kami berikan tidak akan disia-siakan sehingga hubungan ini dapat berjalan langgeng”.

Tabel 6 Penjualan drum rekondisi CV “Pengemasan”

Nama Pemasok	2000	2001	2002	Jan-Juli 2003
PT “BJ”(drum baru)	20	9	5	4
CV “Pengemasan”	58	66	77	76
CV “Wah”	7	6	5	4
CV “Wij”	7	6	5	4
CV “SA”	4	8	5	7
CV “NJ”	4	5	3	5

Sumber : Data internal CV “Pengemasan”

Tabel 7.
Pembelian Drum Besi PT “Kimia”(dalam persentase)

Nama Pelanggan	2000		2001		2002		Jan-Juli 2003	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
PT “Kimia”	45.240	72	51.480	75	60.060	74	34.580	83
PT “WT”	9.430	15	6.320	10	7.400	10	5.850	13
PT “Tria”	3.140	5	1.900	3	2.240	3	1.780	4
PT “Suin”	1.880	3	1.270	2	1.500	2	900	2
PT “BJ”	1.890	3	1.170	2	1.520	2	1.360	3
Lain-lain	1.270	2	1.110	2	2.030	3	740	2

Sumber: Data internal PT “Kimia”

Sedang petikan wawancara dengan direktur CV “Pengemasan” adalah:
 “Kami sangat berterima kasih atas kepercayaan yang diberikan oleh PT “Kimia” dalam memasok drum rekondisi. Kami berusaha untuk tetap memberi pelayanan yang terbaik dan kami juga berharap agar PT “Kimia” tetap mau menjalin hubungan kerja sama ini dan menganggap kami sebagai mitra kerja yang utama. Kami juga sangat berterima kasih atas inspeksi dan pelatihan yang diberikan PT “Kimia”. Tanpa itu, kami tidak dapat memasok drum yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan PT “Kimia”

Dengan adanya hubungan kepercayaan tersebut, maka manajemen berkomitmen untuk meningkatkan hubungan tersebut dengan menerapkan konsep *Supply Chain*.

Langkah Menuju Penerapan *Supply Chain Management* pada CV “Pengemasan” dan PT “Kimia”

Supply chain adalah suatu konsep integrasi antar organisasi yang berada dalam satu rantai dalam rangka memuaskan konsumen akhir. Dalam menerapkan konsep ini, ada 3 langkah yang harus dilaksanakan, yaitu tahapan design, planning dan operation. Pelaksanaan konsep ini biasanya dimulai dengan pembuatan *blueprint* mulai dari visi, misi, strategi, struktur sampai dengan perhitungan kapasitas, tipe sistem informasi yang akan dilaksanakan dan sebagainya. Selanjutnya dilakukan pendefinisian sejumlah kebijakan operasional dan pada akhirnya baru dilakukan pemilihan pemasok yang akan menjadi bagian dari rantai supply.

Namun dalam penerapan pada CV “Pengemasan” dan PT “Kimia” penerapan yang dilakukan agak sedikit berbeda. Hal ini disebabkan karena penerapannya dimulai dengan adanya hubungan kepercayaan berdasar seringnya terjadi interaksi antara kedua belah pihak. Setelah hubungan kepercayaan terbentuk, barulah kedua pihak setuju untuk melakukan implementasi konsep *supply chain*. Artinya dalam penerapan ini tidak dimulai dengan adanya inisiatif dari salah satu pihak. Namun, setelah hubungan kepercayaan terbentuk, integrasi strategi antara kedua pihak dilakukan. Tujuan untuk memaksimalkan profitabilitas dari baik CV “Pengemasan” maupun PT “Kimia” dicanangkan dan kemudian diwujudkan dalam bentuk penetapan *pricing* yang tepat. Penetapan harga jual dilakukan secara negosiasi bersama dan *sharing* informasi.

Tujuan untuk memaksimalkan profitabilitas rantai diwujudkan dalam bentuk penataan persediaan (*inventory management*), yaitu penyusunan jadwal kebutuhan dan jadwal pengiriman secara bersama, *sharing* aktifitas penyimpanan drum (dalam kondisi keterbatasan pasokan). Proses penetapan harga jual juga dilakukan dengan melakukan *sharing* informasi keuangan. Namun *sharing* informasi masih dilakukan dengan cara yang sederhana. Sistem informasi dengan basis teknologi informasi belum dilakukan dengan sempurna. Kondisi ini yang mendasari penelitian ini lebih ditekankan pada pelaksanaan *trusting relationship*.

KESIMPULAN

CV “Pengemasan” dan PT “Kimia” merupakan badan usaha yang memiliki komitmen yang tinggi atas pelaksanaan pelayanan yang berkualitas. CV “Pengemasan” sebagai badan usaha pemasok telah memberi pelayanan sesuai kebutuhan PT “Kimia” dan demikian pula sebaliknya, dengan tujuan agar terjalin hubungan jangka panjang dan hubungan yang berlandaskan kepercayaan. Untuk menjamin terselenggaranya pelayanan berkualitas secara berkesinambungan, pengukuran kinerja yang memadai perlu dilaksanakan.

Banyak hal yang telah dilakukan oleh CV “Pengemasan” dalam rangka membangun kepercayaan, antara lain: mengirim drum yang berkualitas (bersih, bebas karat, bebas bocor, bebas bau, bebas dari bahan yang menyebabkan terjadinya kontaminasi produk), memberi pelayanan dalam hal pengiriman tepat waktu, pengiriman tepat kuantitas, memberi respons yang baik dan cepat atas keluhan pelanggan. Pengukuran kinerja atas atribut produk dan layanan (secara kuantitatif) ini telah dilaksanakan secara memadai dan kondisi menunjukkan bahwa PT “Kimia” telah cukup puas atas kinerja tersebut. Pengukuran kinerja secara kualitatif seperti kejujuran, keterbukaan dan kemudahan bekerja sama belum dilaksanakan secara sempurna. Namun dari hasil wawancara dan observasi, manajemen PT “Kimia” cukup puas atas layanan CV “Pengemasan”

Konsep layanan pada umumnya diterapkan oleh pemasok dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan. Namun, dalam kasus di mana kondisi pemasok cukup memiliki *bargaining power*, maka pelanggan juga harus memberi layanan yang baik pada pemasoknya. PT “Kimia” telah memberi pelayanan dalam bentuk pelatihan, petunjuk dan penyelenggaraan inspeksi berkala. Pelayanan diberikan dalam rangka “*bringing supplier in-house*”. Pelaksanaan pelayanan ini telah dilakukan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari pengukuran kinerja yang dilaksanakan. Namun pengukuran kinerja juga masih berfokus pada hal yang bersifat kuantitatif, sedang pengukuran masalah keterbukaan dan kejujuran belum dilaksanakan..

Sejalan dengan pelaksanaan pelayanan ini, baik CV “Pengemasan” maupun PT “Kimia” telah dapat membangun hubungan kepercayaan. Hubungan ini dapat ditindaklanjuti dengan penerapan konsep Supply Chain yang lebih sempurna. Penerapan dari konsep ini masih dalam tahapan yang sangat dini, sehingga penelitian lebih lanjut dapat dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A., William Shaffir, 1998, Standard for Field Research in Management Accounting, *Journal of Management Accounting Research*, vol. Ten, p. 41-68
- Berry, Leonard L., 1999, *Discovering the Soul of Service*, The Free Press
- Chopra, Sunil, Peter Meindl, 2001, *Supply Chain Management : Strategy, Planning and Operation*, Prentice Hall Inc.
- Garbarino, Ellen and Johnson, Mark S., 1999 The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationship, *Journal of Marketing*, 63,70-87
- George, Stephen and Arnold Weimerskirch, 1994, *Total Quality Management: Strategies and Techniques proven at Today's Most Successful Companies*, John Wiley and Sons, Inc.
- Hamel, Gari, C.K. Prahalad, 1994, *Competing for the Future: Breakthrough strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Market of Tomorrow*, , Harvard Business School Press..
- Handfields, Robert B., 1995, *Re-engineering for Time-based Competition: Benchmarks and Best Practices for Production, Research and Development and Purchasing*, Greenwood Publishing Group Inc.(Unpublished)
- Handfield, Robert B., Ernest L Nichols, Jr, 1999, *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall Inc.
- Newman, Dian R. and Hodgetts Richard M., 1998, *Human Relation Management: A Customer Oriented Approach*, New York, Prentice Hall Inc.
- Norreklit, Hanne, 2000, The Balance on the Balanced Scorecard- a Critical Analysis of Some of its Assumptions, *Management Accounting Research Journal*, p. 65-88.
- Mariotti, John L., 1999, The Trust Factor in Supply Chain Management, *Supply Chain Management Review*, p. 70-77
- Moorman, Christine, 1993, Factors Affecting Trust in Market Research Relationship, *Journal of Marketing*, 57,81-101.
- Mouritsen J., A. Hansen and C. O. Hansen, 2001, Inter-organizational Controls and Organizational Competencies: Episodes around Target Cost Management/Functional Analysis and Open Book Accounting, *Management Accounting Research Journal*, 12. 221-244.
- Kaplan, Robert S., 1989, *Advanced Management Accounting*, Prentice Hall Inc.
- Kothler, Phillip, 2000, *Marketing Mangement (the Millenium Ed)*, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Kumar, N. 1996, The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationship, *Harvard Business Review*, p. 92-106
- Rouse, Paul, Martin Putterill and David Ryan, 2002, Integrated Performance Measurement Design: Insights from an Application in Aircraft Maintenance, *Management Accounting Research Journal*, p.229 – 248.
- Scott, William R., 1997, *Financial Accounting Theory*, International Edition, Prentice Hall Int. Inc.
- Seybold, Patricia B., 2001, Get Inside the Lives of Your Customers, *Harvard Business Review*, 81-89
- Shaw, Robert Bruce, 1997, *Trust in the Balance: Building Successful Organizations*

- on Results, Integrity, and Concern*, Jossey-Bass Inc.
- Sheridan, John H., 1998, Getting Supplier in on the Quality Act, *Journal of Quality Progress*, p. 21.
- Smith, Michael J., 2002, Gaming Non Financial Performance Measures, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. Fourteen, p. 119-133.
- Steven, Tim, 1996, Quality with Soul, *Industrial Week*, 245, 29-30
- Suzaki, Kiyoshi, 1987, *The Manufacturing Challenge: Techniques for Continuous Improvement*, The Free Press
- Tompkins, James A., Bernie Knill, Tom Andel, 1998, Time to Rise above Supply Chain Management, *Supply Chain Flow Supplement*.
- Whiting Rick, 1992, Do You Really Know What Your Customer Wants, *Journal of Electronic Business*, October 1992
- Wright, Peter, Mark J. Kroll and John Parnel, 1998, *Strategic Management: Concepts and Cases*, Fourth Edition, Simon & Schuster Co.
- Zeithaml, Valerie A, 1996, The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60,31-46
- Zeithaml, Valerie A., A. Parasuraman and Leonard L. Berry, 1990, *Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press.

Lampiran

PROPOSISI	ANALISIS		
	Kebutuhan Layanan	Layanan yang disediakan	Analisis Kesesuaian dan Pengukuran Kinerja
<p>1. Kualitas layanan yang baik dari CV "Pengemasan" dapat menimbulkan dan meningkatkan kepercayaan PT "Kimia" sebagai pelanggan</p> <p>2. Penyampaian kualitas layanan tersebut harus disertai dengan pengukuran kinerja yang memadai</p>	<p>1. Pengiriman tepat waktu</p> <p>2. Pengiriman tepat kuantitas</p> <p>3. Komitmen untuk selalu mengirim sesuai spesifikasi</p> <p>4. Komitmen untuk siap menerima komplain</p> <p>5. Komitmen karyawan untuk melayani dengan baik</p> <p>6. Sikap responsive dan empathy</p>	<p>1. Berusaha untuk selalu sesuai jadwal pengiriman</p> <p>2. Komitmen yang tinggi atas ketersediaan drum</p> <p>3. Memberi jaminan atas kebersihan drum</p> <p>4. Memberi jaminan drum bebas karat, bocor dan 'ngrembes'</p> <p>5. Garansi atas drum cacat</p> <p>6. Komitmen karyawan yang tinggi untuk selalu ramah dan siap mendengar dan memahami keluhan serta memperbaiki kinerja</p> <p>7. Layanan konsultasi masalah pengemasan</p> <p>8. Komitmen untuk selalu jujur dan terbuka</p> <p>9. Perhatian yang cukup besar atas masalah pengemasan agar proses operasional menjadi lancar</p>	<p>1. Kebutuhan atas pengiriman tepat waktu telah berusaha dipenuhi. Dari pengukuran kinerja terlihat peningkatan kinerja dari 92% (tahun 2000) menjadi 99% (tahun 2003)</p> <p>2. Kebutuhan atas ketepatan kuantitas telah berusaha dipenuhi dengan menjalin kerjasama dengan banyak pemasok. Dari pengukuran kinerja terlihat peningkatan dari 97% (tahun 2000) menjadi 100% (tahun 2003)</p> <p>3. Kebutuhan akan kesesuaian spesifikasi telah menunjukkan penurunan tingkat pengembalian sampai tingkat 0.0014%. Meskipun tingkat ini sudah sangat kecil, CV "Pengemasan" berharap tidak terjadi pengembalian lagi karena sangat merugikan kedua belah pihak.</p> <p>4. Kesiapan dan keramahan dalam menanggapi komplain sudah cukup baik (dilihat dari hasil wawancara). Pengukuran kinerja belum dilaksanakan</p> <p>5. Kebutuhan akan sikap <i>responsive</i> dan empati dapat dilihat dari respons time yang kurang dari 1 hari kerja (hasil observasi dan wawancara). Pengukuran kinerja belum dilaksanakan.</p>
<p>3. Kualitas layanan yang baik dari PT "Kimia" dapat menimbulkan dan meningkatkan kepercayaan dari CV "Pengemasan" sebagai pemasok</p> <p>4. Penyampaian kualitas layanan tersebut harus disertai dengan pengukuran kinerja yang memadai</p>	<p>1. Adanya guidance atau petunjuk yang memadai</p> <p>2. Adanya daftar spesifikasi yang jelas</p> <p>3. Adanya inspeksi saat proses rekondisi</p> <p>4. Adanya pelatihan karyawan</p> <p>5. Adanya komitmen pembayaran utang</p> <p>6. Adanya kejujuran dan empathy</p>	<p>1. Membuat daftar spesifikasi yang jelas</p> <p>2. Melakukan inspeksi secara berkala</p> <p>3. Melaksanakan pelatihan karyawan jika dibutuhkan</p> <p>4. Melaksanakan pembayaran utang sesuai term of credit</p> <p>5. Ikut memberi informasi tentang keberadaan drum bekas saat sulit termasuk penyesuaian harga</p> <p>6. Ikut memberi masukan atas proses drum sulit rekondisi terutama masalah penggunaan bahan kimia</p>	<p>1. Daftar spesifikasi telah disusun namun tidak cukup jelas dimengerti. Oleh karena itu, pelatihan sangat dibutuhkan. Pelatihan telah dilaksanakan jika diminta (2 kali pelatihan tahun 2003)</p> <p>2. Inspeksi telah dilaksanakan secara berkala dan dengan cara bersahabat, sehingga bagian rekondisi dan pembelian tidak keberatan atas inspeksi tersebut. Inspeksi dilaksanakan atas hasil drum rekondisi dan kesesuaian prosedur di lapangan</p> <p>3. Pembayaran utang telah dilaksanakan secara tepat waktu mulai dari tahun 2000 (dengan syarat dokumen penagihan diserahkan 2 hari setelah pengiriman) dan kondisi ini merupakan penula timbulnya pemikiran atas hubungan jangka panjang</p> <p>4. Ikut memberi informasi tentang keberadaan drum bekas. Pengukuran kinerja (dari wawancara) menunjukkan adanya kepuasan</p>

<p>5. Kepercayaan yang dihasilkan oleh pelaksanaan kualitas layanan yang baik dapat digunakan sebagai modal awal menuju penerapan konsep <i>supply chain management</i></p>	<p>Antara CV "Pengemasan" dan PT "Kimia" telah terbangun hubungan kepercayaan. Hubungan tersebut digunakan sebagai modal dasar menuju penerapan <i>supply chain management</i></p>		
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="493 468 885 1014"> <p>Secara teoritis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan <i>supply chain management</i> diawali dengan satu badan usaha yang tertarik untuk menerapkannya 2. Kepercayaan ditandai dengan adanya aliansi strategis 3. Adanya pengukuran kinerja yang obyektif 4. Penerapan konsep ini harus menyangkut 3 komponen, yaitu <i>trusting relationship, inventory management</i> dan <i>information system</i> </td> <td data-bbox="885 468 1294 1014"> <p>Penerapan Awal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan antara CV "Pengemasan" dan PT "Kimia" diawali dengan adanya hubungan kepercayaan 2. Aliansi strategis dibangun dari seringnya interaksi antara kedua belah pihak 3. Pengukuran kinerja yang obyektif telah diterapkan meskipun belum sempurna 4. Komponen <i>trusting relationship</i> telah diterapkan dengan baik. <i>Inventory management</i> telah diterapkan sebatas pengaturan jadwal kebutuhan dan penyimpanan. <i>Information system</i> masih membutuhkan banyak pembenahan, namun telah dilakukan <i>share informasi</i> dalam rangka penentuan <i>pricing</i>. </td> </tr> </table>	<p>Secara teoritis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan <i>supply chain management</i> diawali dengan satu badan usaha yang tertarik untuk menerapkannya 2. Kepercayaan ditandai dengan adanya aliansi strategis 3. Adanya pengukuran kinerja yang obyektif 4. Penerapan konsep ini harus menyangkut 3 komponen, yaitu <i>trusting relationship, inventory management</i> dan <i>information system</i> 	<p>Penerapan Awal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan antara CV "Pengemasan" dan PT "Kimia" diawali dengan adanya hubungan kepercayaan 2. Aliansi strategis dibangun dari seringnya interaksi antara kedua belah pihak 3. Pengukuran kinerja yang obyektif telah diterapkan meskipun belum sempurna 4. Komponen <i>trusting relationship</i> telah diterapkan dengan baik. <i>Inventory management</i> telah diterapkan sebatas pengaturan jadwal kebutuhan dan penyimpanan. <i>Information system</i> masih membutuhkan banyak pembenahan, namun telah dilakukan <i>share informasi</i> dalam rangka penentuan <i>pricing</i>.
<p>Secara teoritis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan <i>supply chain management</i> diawali dengan satu badan usaha yang tertarik untuk menerapkannya 2. Kepercayaan ditandai dengan adanya aliansi strategis 3. Adanya pengukuran kinerja yang obyektif 4. Penerapan konsep ini harus menyangkut 3 komponen, yaitu <i>trusting relationship, inventory management</i> dan <i>information system</i> 	<p>Penerapan Awal:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan antara CV "Pengemasan" dan PT "Kimia" diawali dengan adanya hubungan kepercayaan 2. Aliansi strategis dibangun dari seringnya interaksi antara kedua belah pihak 3. Pengukuran kinerja yang obyektif telah diterapkan meskipun belum sempurna 4. Komponen <i>trusting relationship</i> telah diterapkan dengan baik. <i>Inventory management</i> telah diterapkan sebatas pengaturan jadwal kebutuhan dan penyimpanan. <i>Information system</i> masih membutuhkan banyak pembenahan, namun telah dilakukan <i>share informasi</i> dalam rangka penentuan <i>pricing</i>. 		



AKUNTANSI DAN TEKNOLOGI INFORMASI

Berkala Hasil Penelitian, Gagasan Konseptual, Kajian, dan Terapan

Yuliawati Tan

PERANAN *ENVIRONMENTAL COST MANAGEMENT* DALAM ANTISIPASI PERBAIKAN LINGKUNGAN MASA DATANG

Yie Ke Feliana

VALUE RELEVANCE OF ACCOUNTING NUMBERS TO THE CAPITAL MARKET

Ria Sandra

PENGUKURAN KINERJA ATAS KUALITAS LAYANAN GUNA MEMBANGUN HUBUNGAN KEPERCAYAAN CV "PENGEMASAN" PT "KIMIA" DI SURABAYA: LANGKAH AWAL MENUJU PENERAPAN *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*

Bonnie Soeherman

IMBALAN BERDASAR KELOMPOK UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA BADAN USAHA ABC

Irma Gerungan

PENERAPAN SISTEM PENGHARGAAN DAN SANKSI YANG MENIMBULAKAN PENGENDALIAN INTER ORGANISASI: STUDI KASUS PADA AMWAY CORPORATION - NETWORK

Diterbitkan oleh Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya

AKUNTANSI DAN TEKNOLOGI INFORMASI

Akuntansi dan Teknologi Informasi diterbitkan sebagai media komunikasi dan publikasi hasil penelitian, gagasan konseptual, kajian, terapan teori dan karya ilmiah lainnya serta bertujuan untuk mengembangkan ilmu dan pengetahuan tentang akuntansi dan teknologi informasi.

Ketua Penyunting:

Yie Ke Feliana

Wakil Ketua Penyunting:

Dedhy Sulistiawan

Penyunting Pelaksana:

Stevanus Hadi Darmaji

Gregorius Rudy Antonio

Bonnie Soeherman

Adhicipta Raharja Wirawan

Yenny Sugiarti

Mitra Bestari:

Edward Lee (University of Manchester)

Siti Nabiha (Universiti Sains Malaysia)

Siddharta Utama (Universitas Indonesia)

Jogiyanto (Universitas Gajah Mada)

Indra Bastian (Universitas Gajah Mada)

Parwoto Wignjohartojo (Universitas Airlangga)

Mochamad Suyunus (Universitas Airlangga)

Imam Ghozali (Universitas Diponegoro)

Sujoko Efferin (Universitas Surabaya)

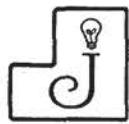
Setyarini Santosa (Universitas Kristen Petra)

Wilopo (STIE Perbanas)

Akuntansi dan Teknologi Informasi diterbitkan pertama kali sejak tahun 2002, dengan frekuensi dua kali dalam setahun yaitu bulan Mei dan November, oleh Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya.

Alamat Redaksi: Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya, Jalan Raya Kalirungkut, Surabaya, 60293, telepon +62 31 2981297-98, faksimili +62 31 2981131, email: jati_akuntansi@yahoo.com

Kebijakan Penulisan: Redaksi menerima tulisan yang belum pernah dipublikasikan dalam media cetak lainnya. Naskah yang diterima akan ditelaah secara umum oleh penyunting dan selanjutnya akan dievaluasi oleh mitra bestari secara *blind review*. Atas dasar komentar dan rekomendasi mitra bestari, maka penyunting akan menentukan kelayakan naskah untuk dipublikasikan dalam **Akuntansi dan Teknologi Informasi**. Bagi naskah yang ditentukan layak untuk dipublikasikan, penulis berkewajiban untuk memperbaiki naskah sesuai komentar mitra bestari. Selanjutnya naskah akan dievaluasi secara teknis oleh penyunting untuk disesuaikan dengan petunjuk penulisan naskah.



VOLUME 2 NOMOR 1 MEI 2004

AKUNTANSI DAN TEKNOLOGI INFORMASI

Berkala Hasil Penelitian, Gagasan Konseptual, Kajian, dan Terapan

Yuliawati Tan	PERANAN <i>ENVIRONMENTAL COST MANAGEMENT</i> DALAM ANTISI-PASI PERBAIKAN LINGKUNGAN MASA DATANG	1 - 12
Yie Ke Feliana	VALUE RELEVANCE OF ACCOUNTING NUMBERS TO THE CAPITAL MARKET	13 - 21
Ria Sandra	PENGUKURAN KINERJA ATAS KUALITAS LAYANAN GUNA MEMBANGUN HUBUNGAN KEPERCAYAAN CV "PENGEMASAN" PT "KIMIA" DI SURABAYA: LANGKAH AWAL MENUJU PENERAPAN <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i>	22 - 45
Bonnie Soeherman	IMBALAN BERDASAR KELOMPOK UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA BADAN USAHA ABC	46 - 54
Irma Gerungan	PENERAPAN SISTEM PENGHARGAAN DAN SANKSI YANG MENIMBULKAN PENGENDALIAN INTER ORGANISASI: STUDI KASUS PADA AMWAY CORPORATION - NETWORK	55 - 74

Diterbitkan oleh Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Surabaya

PETUNJUK PENULISAN NASKAH

1. Naskah ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris ilmiah dengan menggunakan ejaan yang baik dan benar.
2. Naskah diketik dengan spasi 1 pada kertas ukuran 18 x 25 cm, panjang halaman 10–15 halaman dengan margin atas dan bawah 2 cm, margin kiri 2,5 cm dan margin kanan 1,5 cm.
3. Naskah diberikan dalam bentuk cetakan 1 eksemplar dan disket dengan menggunakan program pengolah data *Microsoft Word (MS Word)* dengan jenis tulisan *Times New Roman* ukuran *font* 11. Biodata penulis dilampirkan bersama dengan naskah.
4. Semua naskah ditulis dalam bentuk esai, disertai judul, sub judul dan sub sub judul yang letaknya rata tepi kiri tanpa menggunakan penomoran dengan ketentuan sebagai berikut:

PERINGKAT 1 (huruf besar semua dan cetak tegak tebal)

Peringkat 2 (huruf besar – kecil dan cetak tegak tebal)

Peringkat 3 (huruf besar- kecil dan cetak miring tebal)

Peringkat 4 (huruf besar-kecil dan cetak miring)

5. Naskah artikel disajikan dengan sistematika sebagai berikut: (a) judul, (b) nama penulis dan lembaga tempat penulis bekerja, (c) abstraksi dalam bahasa Inggris jika naskah ditulis dalam bahasa Indonesia dan sebaliknya, (d) kata kunci, (e) pendahuluan yang berisi latar belakang, tujuan dan atau ruang lingkup penulisan, (f) telaah teoritik, (g) pembahasan, (h) penutup, dan (i) daftar rujukan.
6. Naskah penelitian disajikan dengan sistematika sebagai berikut: a) judul, (b) nama penulis dan lembaga tempat penulis bekerja, (c) abstraksi dalam bahasa Inggris jika naskah ditulis dalam bahasa Indonesia dan sebaliknya, (d) kata kunci, (e) pendahuluan yang berisi latar belakang, tujuan dan atau ruang lingkup penulisan, (f) telaah teoritik, (g) metode dan data penelitian, (h) hasil dan pembahasan, (i) penutup, (j) daftar rujukan.
7. Kutipan ditulis dengan menggunakan sistem *in text referencing* dengan menyebutkan nama akhir penulis dan tahun.
8. Tabel dan gambar harus diberi nomor urut, judul yang sesuai dengan isi dan sumber kutipan. Nomor tabel dan gambar disajikan diatas judul tabel dan gambar yang diletakkan di atas isi tabel atau gambar. Judul tabel dan gambar dicetak dengan huruf besar semua dan cetak tegak tebal. Sumber kutipan dan gambar disajikan di bawah isi tabel dan gambar.
9. Daftar rujukan disajikan dengan mengikuti tata cara seperti contoh berikut dan diurutkan secara alfabetis nama akhir penulis pertama:

Hartono, J. dan Suriaatno, 2000, Bias in Beta values and Its Correction: Empirical Evidence from the Jakarta Stock Exchange, *Gadjah Mada International Journal of Business*, vol. 2, no. 3, 337-349.

Radebaugh, H.L. dan G. J. Sydney, 1993, *International Accounting and Multinational Enterprise*, edisi 3, John Wiley & Sons, Inc., Canada.

Robbins, J., 2000, *An Explanation of Computer Forensics* [On-line]. Available: <http://www.computerforensics.net/forensics.htm>, download: 13 Agustus 2002.