

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS HUBUNGAN MITRA DENGAN UNIT INDUK PEMBANGUNAN JARINGAN JAWA BALI (UIPJJB) UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PROYEK PADA PT. PLN (PERSERO)

Achmad Rasyid

ABSTRACT

The aims of this research are: first, to investigate the influence of flexibility to UIPJJB-partners cooperation. The second is to investigate the influence of long-term continuity orientation to UIPJJB-partners cooperation. The third is to investigate the influence of communication quality to UIPJJB-partners cooperation. The fourth is to investigate the influence UIPJJB-partners cooperation to PLN project performance.

Population of this research is partner companies of UIPJJB PLN. Respondents of 160 are taken with census method. Data are collected with questionnaires using 10 scales. Data are analyzed using Structural Equation Modeling under AMOS 5 program.

The result of the data shows that research model has good fit and all the hypotheses can be proved. The conclusions are: flexibility has positive influence to UIPJJB-partners cooperation, long-term continuity orientation has positive influence to UIPJJB-partners cooperation, and communication quality has positive influence to UIPJJB-partners cooperation, and UIPJJB-partners cooperation has positive influence to PLN project performance. Based on the results of the research could be taken theoretical implications that this research gives more justifications for antecedents positively influence UIPJJB-partners cooperation, i.e.: flexibility, long-term continuity orientation, and communication quality. Managerial implications of this research are suggestions to UIPJJB to pay more attention to long-term continuity orientation because this factor is the most dominant factor to build UIPJJB-partners cooperation. Limitation of this research is squared multiple correlation show suboptimal of antecedent variables. Further research need to develop the model with add others antecedent variables.

Key Words:

flexibility, orientation, communication cooperation, project performance.

PENDAHULUAN

Perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak bisa terlepas dari peran perusahaan lain yang bertindak sebagai pemasoknya. Kerjasama antar perusahaan ini dinamakan hubungan antar perusahaan (*interfirms-relationship*). Hubungan antar perusahaan ini menyangkut aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

Banyak penelitian memperlihatkan pentingnya hubungan antar perusahaan/*interfirm relationship (IFR)* dalam gambaran strategik perusahaan (Sandy, 1999; Heide et. al., 2007; Wong et al., 2008). Penelitian yang dilaporkan oleh Johnson (1999, p.15) memerlukan penekanan yang lebih mendalam pada penelitian-penelitian berikutnya terutama pada variabel kualitas hubungan, dan fleksibilitas. Selanjutnya (Johnson 1999, p.7) mengungkapkan bahwa hubungan antar perusahaan merupakan salah satu bentuk kolaborasi yang dapat meningkatkan kinerja usaha melalui beberapa variabel yang mempengaruhinya yaitu, *flexibility* (fleksibilitas), *relationship quality* (kualitas hubungan), *continuity expectation* (kelangsungan hubungan).

Perubahan tatanan perekonomian Indonesia mengakibatkan penurunan kinerja di sektor ketenagalistrikan, di samping terbitnya kebijakan pemerintah melalui Keppres No. 32 tahun 1992 yang memberikan kesempatan sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan tenaga listrik melalui *Independent Power Producer*. Kenyataan ini berdampak sangat berat dan mengakibatkan PLN memasuki tahapan yang kritis yang tidak direncanakan, dan mengalami penurunan keuntungan serta mengalami kerugian yang sangat signifikan terutama pada tahun 1997. Selanjutnya pada 2003 ditandai dua tantangan besar yang harus dihadapi PLN selaku perusahaan terbesar di bisnis kelistrikan di Indonesia. *Pertama*, membaiknya perekonomian nasional yang memberikan dampak membaiknya pertumbuhan

ketenagalistrikan di Indonesia. *Kedua*, diberlakukannya UU No. 20 tahun 2002 yang merubah lingkungan bisnis kelistrikan menjadi sarat dengan kompetisi.

Membaiknya perekonomian nasional merupakan tantangan bagi PLN untuk bangkit kembali setelah tahun-tahun sebelumnya menghadapi krisis yang berkepanjangan. Sedang, lingkungan bisnis yang sarat dengan kompetisi menjadi merupakan tantangan bagi PLN sebagai perusahaan yang sebelumnya merupakan perusahaan monopoli untuk menjadi hanya sebagai salah satu pemain dalam bisnis kelistrikan.

Kedua tantangan tersebut harus dapat dijawab PLN agar visi perusahaan untuk menjadi perusahaan kelas dunia dapat terwujud. Untuk itu, upaya-upaya berupa kegiatan-kegiatan korporat yang bernuansa optimisme di seluruh jajaran perusahaan sedang dan terus dilaksanakan.

Pelaksanaan program Restrukturisasi Korporat dan *Road Map* Perusahaan merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk menuju PLN Baru, yaitu PLN yang mampu menghadapi perubahan lingkungan usaha. Upaya untuk meningkatkan investasi sarana penyediaan tenaga listrik dan pelayanan kepada pelanggan, yang merupakan usaha untuk tetap dapat mempertahankan dan melaksanakan tanggung jawab PLN dalam menjamin kelangsungan penyediaan tenaga listrik bagi masyarakat, akan terus ditingkatkan. Upaya peningkatan kemampuan perusahaan tersebut diharapkan akan memberikan nilai tambah bagi pelanggan, perusahaan dan pemegang saham.

Kebijakan strategis pemerintah melalui Restrukturisasi Sektor Ketenaga-listrikan yang secara garis besar mencakup pemulihan kelayakan keuangan, kompetisi, transparansi serta partisipasi pihak swasta secara menyeluruh dan berkesinambungan merupakan upaya peningkatan posisi kompetitif perusahaan

melalui penajaman jalur bisnis, perbaikan skala usaha serta menciptakan *core-competence*.

Dalam rangka memaksimalkan kontribusi seluruh anggota perusahaan yang ada di dalam PT PLN (Persero) untuk mewujudkan cita-cita perusahaan serta dalam upaya mengantisipasi pasar tenaga listrik yang kompetitif, salah satu upaya yang dilakukan adalah pelaksanaan manajemen proyek yang optimal.

Program restrukturisasi organisasi adalah sebagian dari program optimalisasi dalam manajemen proyek pada PT PLN (Persero) antara lain penggabungan 3 unit Proyek Induk di pulau Jawa menjadi PT PLN (Persero) Proyek Induk Pembangkit dan Jaringan Jawa, Bali dan Nusa Tenggara (Pikitring JBN) yang dibentuk sesuai dengan Kep. Direksi No : 297/024/DIR/2000 tanggal 12 Desember 2000 dengan visi menyelenggarakan pembangunan sarana ketenagalistrikan meliputi proyek pembangkit, transmisi dan gardu induk berdasarkan prinsip-prinsip manajemen proyek guna mendukung keandalan sistem, peningkatan penyediaan dan penyaluran ketenagalistrikan dalam rangka memberikan kontribusi terhadap pembangunan sistem kelistrikan.

Selanjutnya dalam rangka peningkatan kinerja pelaksanaan pembangunan pembangkit termasuk proyek percepatan 10.000 MW, baik hidro maupun thermal serta transmisi dan GI yang berada di wilayah Jawa, Bali dan Nusa Tenggara. dilakukan pembenahan organisasi yang selaras dan terintegrasi mulai dari organisasi unit induknya sampai dengan unit pelaksanaan sehingga mendukung pengelolaan pembangunan yang efektif, efisien dan tepat waktu sesuai dengan beban dan scope kerja. Maka PT PLN (Persero) Proyek Induk Pembangkit dan Jaringan Jawa, Bali dan Nusa Tenggara (Pikitring JBN) berubah menjadi Unit Induk Pembangunan Jaringan Jawa Bali).

Unit Induk Pembangunan Jaringan Jawa Bali (UIPJJB) dibentuk sesuai dengan SK Direksi No. 592.K/DIR/2010 tanggal 2 Desember 2010 dengan misi melakukan pengendalian konstruksi dan pengelolaan kegiatan pembangunan jaringan serta melaksanakan administrasi konstruksi dengan bertindak sebagai wakil pemilik (owner), untuk menghasilkan jaringan yang berkualitas dan siap dioperasikan melalui proses pelaksanaan pembangunan yang efektif, efisien dan tepat waktu untuk mencapai sasaran kinerja sesuai Ketetapan Direksi.

Sebagai tindak lanjut dari Kep. Direksi PT. PLN (Persero) No. 592.K/DIR/2010 tanggal 2 Desember 2010 tentang organisasi PT. PLN (persero) UIPJJB dan Kep. Direksi 636.K/DIR/2010 tanggal 28 Desember 2010 tentang formasi jabatan organisasi PT PLN (persero) UIPJJB, maka telah ditetapkan susunan organisasi dan tata kerja PT PLN (persero) UIPJJB, No. 013.K/GM UIPJJB/2011 tanggal 31 Maret 2011 (terlampir).

Konsumsi listrik Indonesia secara rata-rata adalah 437 kWh/kapita pada tahun 2003. Angka ini masih tergolong rendah dibandingkan rata-rata konsumsi listrik dunia (2215 kWh/kapita). Dalam daftar yang dikeluarkan oleh The World Fact Book, Indonesia menempati urutan 154 dari 216 negara yang ada dalam daftar

Bulan juni 2008 konsumsi listrik (dalam satuan kWh/kapita) untuk daerah Jawa, Bali, dan Nusa Tenggara adalah sebagai berikut, perdaerah di Indonesia adalah:

1. Jakarta : 1873.9
2. Bali : 619.26
3. Jawa Tengah : 343.84
4. DIY : 398.77
5. Jawa Timur : 500.73
6. Jawa Barat : 621.4
7. Banten : 1293.76
8. NTB : 119.27

Dari data yang ada sistem kelistrikan Jawa-Bali mengalami kenaikan 500 Mega Watt (MW). Hal ini disebabkan oleh kondisi perekonomian nasional sudah mulai membaik. Pada tahun 2008 lalu, wilayah Jawa-Bali mengalami krisis listrik, sehingga Pemerintah sempat mengatur peralihan jam kerja ke hari libur, sabtu-minggu untuk membagi beban, agar beban puncak tidak terkonsentrasi pada hari-hari kerja. Upaya ini dilakukan untuk mengurangi pemadaman listrik bergilir.

Pemadaman listrik yang masih sering terjadi, dikarenakan keterbatasan daya pembangkit baik yang dimiliki PT PLN (Persero) maupun swasta. Total daya pembangkit di seluruh Indonesia saat ini mencapai 29.705 MW, yang terdiri dari Jawa-Bali 22.302 MW dan luar Jawa-Bali 7.403 MW. Sebanyak 24.856 MW diantaranya merupakan milik PLN dengan komposisi Jawa-Bali 19.283 MW dan luar Jawa-Bali 5.573 MW. Sedang sisanya milik swasta.

Pada tahun 2009 diharapkan penambahan tiga pembangkit baru program percepatan berkapasitas 1500 MW selesai akhir tahun 2009, sehingga daya terpasang menjadi 22.00 MW, maka cadangan daya pembangkit hanya tersisa 5.000 MW atau hanya sekitar 20 persen. Laju pertumbuhan penduduk maupun industri di Jawa Bali dan perkembangannya yang begitu pesat telah menjadikan kawasan di Jawa Bali ini menjadi pusat aktivitas baik pemerintahan, perekonomian, maupun pendidikan. Dengan demikian fenomena ini tentu saja mempengaruhi wajah kelistrikan di Jawa Bali yang dituntut siap mengikuti pertumbuhan.

Selain itu dengan naiknya harga minyak dunia saat ini, memaksa pemerintah dengan program percepatan pembangkit 10.000 Mega Watt melalui PT PLN (Persero) mengurangi pasokan BBM untuk pembangkit-pembangkit listrik yang saat ini dipergunakan PT PLN (Persero) dengan membangun pembangkit yang berbahan bakar batubara. Dengan dibangunnya

pembangkit-pembangkit berbahan bakar batubara akan diikuti pula pembangunan transmisi-transmisi yang terkait dengan pembangkitan tersebut ke pusat-pusat beban yang saat ini sedang dilaksanakan oleh PT PLN (Persero) UIPJJB.

Dalam pembangunan pembangkit maupun transmisi PT PLN (Persero) UIPJJB maupun sebelum adanya penataan organisasi, pada periode tahun 2010-2011 ini telah menyelesaikan:

| | |
|---------------|-----------|
| Tahun 2010 : | |
| Pembangkit : | 1011,4 MW |
| Transmisi : | 662,4 kms |
| Gardu Induk : | 2986 MVA |
| Tahun 2011 : | |
| Pembangkit : | 245 MW |
| Transmisi : | 270 kms |
| Gardu Induk : | 12410 MVA |

Oleh karena itu untuk menghadapi tantangan dan program ke depan yang sangat begitu berat terutama untuk mendukung program PT PLN (Persero) yang akan mematikan PLTU yang berbahan bakar BBM diharapkan seluruh jajaran PT PLN (Persero) UIPJJB untuk dapat bekerja full speed guna menyelesaikan transmisi-transmisi yang terkait dengan pembangkit-pembangkit berbahan bakar batubara.

Selanjutnya Pemerintah kini mempersiapkan rencana pembangunan proyek pembangkit 10.000 MW tahap kedua. Pengalaman program 10.000 MW yang pertama bisa menjadi pelajaran agar pembangunan tahap selanjutnya berjalan lebih cepat. Kebutuhan listrik akan semakin meningkat di tahun-tahun mendatang dan mesti diantisipasi secara cepat, sehingga krisis listrik seperti sekarang ini tidak terjadi lagi. Dan terpenting dari itu semua adalah mewujudkan efektifitas nasional 100 persen. Alias, tidak ada penduduk yang tidak bisa menikmati aliran listrik. Beberapa rencana UIPJJB dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
REKAP ROAD MAP UIPJJB 2011-2014

| No | Uraian | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----|--------------|----------|------------|------------|-------------|
| 1 | Transmisi | 631 kms | 1088.8 kms | 1164.2 kms | 1933.24 kms |
| 2 | Garduk Induk | 1600 MVA | 2420 MVA | 7805 MVA | 2760 MVA |

Sumber: UIPJJB 2012

UIPJJB berupaya melaksanakan kegiatan usaha dan proses kerjanya yang memungkinkan kerjasama dalam penyelenggaraan bisnis yang mengemban Visi dan Misi UIPJJB. Visi UIPJJB adalah: Menjadikan UIPJJB yang mampu menciptakan pembangkit dan jaringan yang ramah sosial dan ramah lingkungan, sedangkan Misi UIPJJB adalah:

- Mengelola kegiatan investasi Pembangkit dan Jaringan secara profesional, peduli lingkungan, peduli sosial dengan menggunakan mutu, efisiensi waktu dan biaya
- Melaksanakan pembangunan pembangkit dan jaringan transmisi tegangan tinggi dan extra tinggi di Pulau Jawa, Bali sesuai target yang ditetapkan oleh Pemilik
- Melaksanakan pembangunan ketenagalistrikan yang berwawasan lingkungan dengan mengutamakan kepentingan umum/nasional tanpa mengabaikan hak-hak masyarakat
- Mengupayakan penyelesaian proyek tepat waktu dan tepat biaya

Visi dan Misi tersebut menjadi panduan pelaksanaan program kerja yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu penyelesaian proyek-proyek prioritas yang berskala besar dalam waktu, kualitas dan biaya yang telah ditentukan.

Pada awalnya UIPJJB juga memperoleh

tugas pelaksanaan pembangunan pembangkit berbahan bakar batu bara. Hal ini merupakan tugas yang diberikan oleh PLN untuk pelaksanaan pembangunan pembangkit-pembangkit listrik tenaga uap dalam rangka program percepatan pembangunan listrik 10.000MW. baik pembangkit maupun fasilitas penyalurannya. Tetapi pada akhirnya UIPJJB ditugaskan hanya untuk pembangunan Jaringan saja.

Tahun 2009 direncanakan total penjualan listrik PLN di seluruh Indonesia sebesar 136.595 GWh, naik 7% dari realisasi tahun 2008, sedangkan untuk rencana penjualan Jawa-Bali sebesar 77,66% nya atau sebesar 106.074 GWh dengan rencana tambahan daya tersambung di Jawa-Bali sebesar 3.013 MVA. Dengan kebutuhan tersebut PLN untuk tahun 2009 saja membutuhkan kenaikan produksi energy bruto sebesar 6.67% yaitu dari 147.964 GWh menjadi 157.838 GWh diseluruh Indonesia, yang sebagian besar porsi di Jawa-Bali.

Untuk mendukung pertumbuhan investasi PLN khususnya UIPJJB berusaha meningkatkan optimalisasi di bidang penyelesaian Proyek Investasi, baik investasi baru maupun *uprating* dan rehabilitasi atau menyelesaikan proyek yang dalam kendala pelaksanaan.

Pada Agustus 2004 Kompas Cyber Media melaporkan keterlambatan penyelesaian beberapa proyek konstruksi jaringan listrik Jawa Bali. Keterlambatan proyek-proyek ini antara

lain disebabkan lamanya proses pengadaan paket-paket kontrak dan juga kemungkinan rendahnya kinerja kontraktor yang menyebabkan keterlambatan serius dari proyek-proyek tersebut. Rendahnya kinerja kontraktor tersebut tentu akan sangat mempengaruhi realisasi fisik, waktu dan biaya dari penyelesaian proyek bersangkutan.

Awal April 2009 bisnis.com dalam website resmi UIPJB melaporkan bahwa wakil presiden Jusuf Kalla memerintahkan pembangunan proyek pembangkit listrik tenaga panas bumi (PLTP) Patuha di Jawa Barat untuk

dilanjutkan dan diharapkan mulai berproduksi pada tahun 2010, setelah terlambat beberapa tahun. Ada beberapa proyek serupa yang terlantar/terlambat penyelesaiannya akibat masalah eksternal maupun wanprestasi para kontraktor rekanan UIPJB, dimana hal ini telah mengganggu kinerja PT. PLN secara keseluruhan.

Selama tahun 2003 sampai 2008 sejumlah proyek UIPJB yang saat itu masih bernama PT. PLN Pikitring JBN mengalami keterlambatan penyelesaian seperti ditunjukkan pada Tabel. 2.

Tabel 2
Proyek PT. PLN Pikitring JBN yang mengalami keterlambatan

| Tahun | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|
| Jumlah paket proyek | 3 | 1 | 5 | 1 | 6 | 4 |

Sumber: evaluasi Proyek PT. PLN Pikitring JBN, 2008

Rata-rata proyek yang dikerjakan dalam satu tahun anggaran adalah 20 proyek. Keterlambatan waktu jadi proyek oleh para kontraktor rekanan (perusahaan mitra yang mengerjakan proyek) seperti ditunjukkan pada tabel 1.1 di atas akibat kendala internal maupun eksternal PLN dan sangat mengganggu kinerja proyek di PT. PLN Pikitring JBN.

Beberapa permasalahan proyek terkait proyek yang ada di UIPJB secara umum dapat diklasifikasikan dalam tiga tahap yaitu: desain, kontrak, dan pelaksanaan. *Pertama*, permasalahan pada desain proyek mencakup: terbatasnya SDM; rendahnya kemampuan IPTEK pada informasi dan teknologi; kurangnya kejelasan pendanaan proyek (loan, SLA, APLN, APBN); Koordinasi internal terhadap standarisasi (P3B, Pusat, PLN.E/PLN.JE); Data design existing yang terakhir minim/tidak ada; integritas SDM rendah, lebih mengutamakan kepentingan

pribadi/kelompok; Keterbatasan jangka waktu penyelesaian design. *Kedua*, permasalahan dalam kontrak proyek meliputi: Proses lelang yang mendesak terkait target waktu yang harus dicapai dengan kinerja tahunan; Keterlambatan terbitnya SKI; Kurangnya pendanaan untuk paket pekerjaan; Kurang cermatnya pembuatan BOP dan RKS sehingga terjadi (ketidakjelasan *scope* kontrak baik jumlah/kelengkapan material maupun lingkup kerja, terjadi dualisme jenis kontrak, spesifikasi tidak *update* terhadap kebutuhan user, (kekurangan/kelebihan volume pekerjaan); Terlambatnya terbit *Letter of Credits* (LC) sebagai syarat efektif kontrak; Terbatasnya SDM tim/panitia pelelangan; integritas SDM rendah, Rendahnya penguasaan IPTEK; Adanya perubahan-perubahan spek sesuai kebutuhan user. *Ketiga*, permasalahan pada pelaksanaan proyek misalnya: Terbatasnya SDM; Kelengkapan kontrak minim; Proses

amandemen; Kendala teknis dan non teknis di lapangan; terlambatnya pabrikasi, terlambatnya kesiapan lahandan perijinan, Regulasi Pemerintah yang tidak fleksibel, permasalahan financial Kontraktor, target pembangunan yang sangat mendesak, kontraktor mengundurkan diri dari kerjasama yang telah disepakati (putus kontrak) dan yang lain sebagainya.

Dengan melihat tugas pokok dan fungsi Unit Induk Pembangunan Jaringan Jawa Bali (UIPJJB) dalam menangani proyek-proyek pembangkitan dan jaringan maka keberhasilan dari proyek-proyek tersebut menjadi perhatian utama. Masalah yang ada adalah: adanya beberapa proyek yang terlantar/terlambat penyelesaiannya oleh para kontraktor rekanan UIPJJB telah mengganggu kinerja PT. PLN secara keseluruhan.

Oleh karena itu hubungan antar UIPJJB dengan perusahaan-perusahaan rekanan proyek merupakan hal utama yang menjadi perhatian manajemen. Sehingga masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah: **Bagaimana fleksibilitas, orientasi hubungan jangka panjang, serta kualitas komunikasi berpengaruh terhadap kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB dan apakah pengaruhnya terhadap kinerja Proyek PLN.**

Tulisan ini bertujuan untuk :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh fleksibilitas terhadap hubungan pada perusahaan mitra dengan UIPJJB
2. Menguji dan menganalisis pengaruh orientasi kelangsungan hubungan jangka panjang terhadap hubungan pada perusahaan mitra dengan UIPJJB
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kualitas komunikasi terhadap

hubungan pada perusahaan mitra dengan UIPJJB

4. Menguji dan menganalisis pengaruh kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB terhadap kinerja proyek PLN.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

Konsep Dasar

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai pentingnya hubungan antar perusahaan/*interfirm relationship (IFR)* dalam gambaran strategik perusahaan (Sarkar 1998; Johnson 1999; Sandy, 1999; Heide et. al., 2007; Wong et al., 2008). Penelitian Johnson (1999, p.7) mengungkapkan bahwa hubungan antar perusahaan merupakan salah satu bentuk kolaborasi yang dapat meningkatkan kinerja usaha melalui beberapa variabel yang mempengaruhinya yaitu, *flexibility* (fleksibilitas), *relationship quality* (kualitas hubungan), *continuity expectation* (kelangsungan hubungan).

Hubungan antar perusahaan merupakan hal paling pokok dalam lingkungan bisnis saat ini. Hubungan ini telah diuji sebagai suatu sumber utama dari penciptaan nilai dalam manajemen operasi, logistic, pemasaran strategis maupun dalam system informasi (Durand, dkk, p. 3). Hubungan antar perusahaan merupakan strategi yang terbentuk oleh karena adanya dimensi kepercayaan dan komitmen antara partner. Kepercayaan dan komitmen ini terbentuk karena adanya beberapa faktor yang berpengaruh diantaranya adalah faktor ketergantungan sumberdaya (Sarkar 1998, p. 130; Wong et al., 2008), faktor kualitas hubungan, faktor fleksibilitas, faktor harapan kelangsungan hubungan dan faktor penyebaran informasi (Johnson 1999, p.6).

Konsepsi Morgan dan Hunt (1994) atas Kepercayaan

Morgan, Robert M. And, Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of relationship Marketing", Journal of Marketing, Vol. 58. (July) p.20-38.

| | |
|---|--|
| <p><u>Tujuan Penelitian</u></p> | <p>Mengeksplorasi marketing relationship dan mengukur bagaimana marketing relationship yang sukses memerlukan komitmen dan kepercayaan.</p> |
| <p><u>Metode Penelitian</u></p> | <p>Analisis data menggunakan LISREL VII</p> |
| <p><u>Temuan dan Kesimpulan</u></p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen dan kepercayaan merupakan kunci dari hubungan kerja sama jangka panjang antara pemasok dan penyalur</p> |
| <p><u>Sumber Untuk Penelitian ini</u></p> | <p>Kepercayaan dan kerja sama jangka panjang</p> |
| <p><u>Permodelan</u></p> | <pre> graph TD RT[Relationship Terminal Costs] --> Trust RB[Relationship benefit] --> Trust SV[Share Value] --> Trust C[Communication] --> Trust OB[Opportunistic Behavior] --> Trust Trust --> Rel[Relationship] Trust --> A[Acquiescence] Trust --> PL[Propensity To Leave] Trust --> CO[Cooperation] Trust --> FC[Functional Conflict] Trust --> U[Uncertainty] Rel --> A Rel --> PL Rel --> CO Rel --> Trust </pre> |

Konsepsi Ganesan (1994) Atas Hubungan Kepuasan dan Reputasi Perusahaan Terhadap Orientasi Jangka Panjang

Ganesan, Shankar., 1994, "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer seller Relationship". Journal of Marketing, Vol. 58 (April), p. 1-19

| | |
|---|--|
| <p><u>Tujuan Penelitian</u></p> | <p>Tujuan studi ini adalah untuk meneliti anteseden orientasi jangka panjang riteler dan vendor dalam hubungan channel(saluran) berkesinambungan. Kedua, secara eksplisit mengindikasi dimensi utama kepercayaan dan menyelidiki efeknya pada orientasi jangka panjang</p> |
| <p><u>Metode Penelitian</u></p> | <p>Analisis data dan model analisis Listrel VIII</p> |
| <p><u>Temuan dan kesimpulan</u></p> | <p>Kajian ini menunjukkan bahwa kepercayaan dan depedensi memainkan peran kunci dalam menentukan orientasi jangka panjang pembeli ritel dan vendor mereka</p> |
| <p><u>Sumber Untuk Penelitian ini</u></p> | <p>Kepercayaan, dan hubungan jangka panjang</p> |
| <p><u>Permodelan</u></p> | <pre> graph TD ED[Environmental Diversity] --> DR[Dependence of retailer on Vendor] EU[Environmental Uncertainty] --> DR TS[Transaction Specific Investment by retailer] --> DR TS --> PVD[Perception of vendor's dependence on retailer] PVD --> DR PVD --> VC[Vendor credibility (trust)] PVS[Perception of specific investment by vendor] --> VC RV[Reputation of Vendor] --> VC RE[Retailer's experience with vendor] --> VC SO[Satisfaction with previous outcomes] --> VC VC --> DR VC --> RLO[Retailer's Long-term oriented] VB[Vendor Benevolence (trust)] --> RLO DR --> RLO </pre> |

Patricia M. Doney dan Joseph P. Cannon; *An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship* Journal of Marketing, Vol.61 (April, 1997), p.35-51

| | |
|--|--|
| <p>Masalah Penelitian</p> | <p>Bagaimana proses membangun rasa percaya dalam hubungan pembeli-penjual</p> |
| <p>Model dan temuan penelitian</p> | <pre> graph LR CSF --> BSTS CSFR --> BSTS CS --> BFTS CSR --> BFTS BSTS --> AFI BSTS --> PC BFTS --> PC CV --> PC PC --> AFI </pre> |
| <p>Keterangan</p> | <p>CSR: Characteristics of the supplier firm; CSFR: Characteristics of the supplier firm relationship; CS: Characteristics of salesperson; CSR : Characteristics of salesperson relationship; BFTSF: Buying firm's trust of supplier firm; BFTS: Buying firm's trust of salesperson; PC: Purchase choice; CV: Control variables; AFI: Anticipated future interaction</p> <p>Kedua elemen rasa percaya (rasa percaya terhadap perusahaan dan rasa percaya terhadap tenaga penjual) berpengaruh signifikan terhadap keputusan pembelian dan kelanjutan hubungan.</p> |
| <p>Konsep yang dirujuk untuk tesis</p> | <p>Rasa percaya terhadap perusahaan yang dilihat dari sisi karakteristik perusahaan yaitu reputasi perusahaan.</p> |

Penelitian Sandy D. Jap (1999) *An Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes In Buyer-Supplier Relationship* Journal of Marketing Research, Vol. Xxxvi, November, 1999, hlm. 461-475

| | |
|------------------------------------|---|
| <p>Latar belakang</p> | <p>Peningkatan kesadaran bahwa management aktifitas pembeli-pemasok memberi kesempatan yang signifikan untuk menciptakan strategi yang unggul serta mendapatkan kinerja perusahaan yang har biasa. Hal ini meningkatkan hubungan yang saling menguntungkan antara pembeli-pemasok. Disamping meningkatkan kesempatan tentunya juga meningkatkan resiko diantara masing-masing pihak</p> |
| <p>Tujuan</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Memahami dengan lebih baik bagaimana kinerja strategi dicapai dalam hubungan antara pembeli-pemasok. ▪ Menguji kondisi yang memfasilitasi yang membawa pada upaya koordinasi serta investasi |
| <p>Model dan temuan penelitian</p> | |
| <p>Hipotesis</p> | <p>Upaya koordinasi dipengaruhi oleh faktor lingkungan, kesamaan tujuan, kemampuan melengkapi, dan kepercayaan. <i>Idiosyncratic investments</i> dipengaruhi oleh faktor lingkungan, kesamaan tujuan, kemampuan melengkapi, dan kepercayaan. Kinerja dan keunggulan kompetitif dipengaruhi oleh upaya koordinasi dan <i>idiosyncratic investments</i>.</p> |
| <p>Metodologi</p> | <p>a. Data : Primer b. Analisis : 8 variabel, alat analisis LISREL</p> |
| <p>Sumber Untuk Penelitian ini</p> | <p>Hubungan jangka panjang dan Kinerja Outlet</p> |
| <p>Temuan</p> | <p>-Kesamaan tujuan, kemampuan melengkapi, dan kepercayaan berpengaruh positif terhadap upaya koordinasi Kemampuan melengkapi berpengaruh positif terhadap <i>idiosyncratic investments</i>. Upaya koordinasi dan <i>idiosyncratic investments</i> berpengaruh positif terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif</p> |

Fleksibilitas

Dinamika bisnis dan teknologi yang baru membuat suatu pendekatan baru dalam mengelola saluran distribusi baik secara esensinya maupun kelayakannya. Dalam suatu situasi yang kompetitif segala aspek tersebut harus diperhitungkan. Suatu strategi integrasi dan kemitraan akan membuat setiap manajer menginginkan untuk mengeksplorasi cara baru dalam bekerja sama agar semakin saling menguntungkan. Untuk itu perlu dikembangkan suatu hubungan saluran yang fleksibel/mudah menyesuaikan.

Suatu aliran distribusi yang lambat sebagai akibat dari terjadinya peningkatan pembelian akan mempersulit suatu jaringan distributor karena akan memberikan dampak yang tidak baik terhadap kerjanya. Sehingga perlu keahlian khusus dalam menata saluran-saluran tersebut. Untuk memecahkan saluran tersebut diatas perusahaan harus berusaha untuk menjadikan setiap saluran distribusinya agar lebih fleksibel maupun responsif terhadap perubahan yang terjadi.

Fleksibilitas mutlak diperlukan dalam membina suatu integritas dalam suatu saluran distribusi. Fleksibilitas akan merespon setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan dalam upaya peningkatan kebutuhan konsumen. Hal ini yang paling penting dalam fleksibilitas adalah membina hubungan komunikasi yang efektif dengan distributor.

Fleksibilitas juga merupakan komponen yang jelas, penting dan diinginkan pada kemitraan (Johnson, 1999, p. 6). Lebih lanjut dinyatakan bahwa fleksibilitas dapat merespon untuk mengubah dan mengkoordinasi mitra-mitra perusahaan sebagai kebutuhan yang muncul.

Orientasi Kelangsungan Hubungan jangka panjang

Harapan kelangsungan hubungan kerjasama oleh beberapa partner usaha

disebabkan oleh adanya kemungkinan kebutuhan investasi yang signifikan, sehingga merupakan harapan dari para partner untuk menjamin bahwa hubungan bisa berlangsung dalam jangka panjang (Heide 1994 p. 88). Hubungan kerjasama yang hanya terbatas pada kemampuan managerial merupakan hubungan yang kurang baik dan merupakan hubungan yang berlangsung dalam jangka pendek.

Harapan kelangsungan hubungan merupakan harapan bahwa kerjasama beberapa partner usaha akan terus berlangsung, hal ini disebabkan karena adanya kemungkinan kerjasama itu membutuhkan investasi yang besar, sehingga para partner mempunyai harapan untuk bersama-sama menjamin bahwa hubungan mereka bisa berlangsung dalam jangka panjang (Heide, 1994). Harapan kelangsungan hubungan ini mempunyai beberapa indikator yaitu: hubungan yang langgeng, keamanan hubungan dan potensi hasil.

Hubungan yang langgeng. Investasi yang besar pada hubungan yang dijalin menyebabkan para partner yang tergabung dalam hubungan berharap bahwa hubungan mereka akan terjalin secara langgeng (Heide et. al., 2007).

Keamanan Hubungan. Partner usaha yang merasakan bahwa kerjasama akan aman (keamanan hubungan) dan terjamin setiap saat, tidak seperti yang sebelumnya yaitu bahwa kerjasama merupakan hal yang penuh dengan resiko (Johnson, 1999, p. 8). Untuk perusahaan yang melakukan kerjasama, akibat dari adanya perasaan keamanan hubungan ini, akan berhasil dalam mendapatkan keuntungan dari hubungan di masa yang akan datang. Kemudian antara perusahaan yang bekerjasama dalam jangka panjang akan menjadi merasa lebih familiar dan kerjasama akan menjadi lebih baik/tepat.

Potensi hasil. Potensi hasil merupakan salah satu dimensi yang membentuk sikap

perusahaan-perusahaan untuk saling berhubungan dan bekerja sama. Kelangsungan hubungan akan terjaga karena perusahaan-perusahaan mengharapkan akan memperoleh hasil di masa datang dari hubungan yang mereka jalin sekarang (Johnson, 1999, p. 7- 8).

Kualitas Komunikasi

Penyebaran informasi berkaitan dengan tingkat kritis dan tepatnya informasi yang dikomunikasikan antara partner (Spekman dan Mohr, 1994, p.113) yang bersifat rutin dan bersifat informal. Misalnya, tingkat sehatnya keuangan partner, tingkat hutangnya, kemampuannya untuk berkembang, dan struktur biaya lain-lain yang dibutuhkan agar perencanaan dan perkembangan antara partner efektif.

Frekuensi. Frekuensi penyebaran informasi yang tinggi akan mengurangi informasi yang asimetri sehingga terjadi pengurangan biaya kontrak dan monitoring karena antara partner sudah melaksanakan perjanjian sesuai dengan informasi yang sama (Mohr dan Nevin, 1990, p. 38).

Media. Media komunikasi mengacu pada metode yang digunakan untuk menyampaikan informasi. Pemilihan metode yang tepat dalam penyebaran informasi sesuai dengan strategi perusahaan akan meningkatkan aspek keunggulan bersaing perusahaan dan terpeliharanya hubungan (Mohr dan Nevin, 1990, p. 39).

Isi informasi. Isi informasi merupakan pesan yang disampaikan atau apa yang dikatakan (Mohr and Nevin, 1990, p. 39-40). Seperti halnya media, isi informasi dapat dikategorikan dalam banyak ragam. Isi informasi yang tepat dan dapat menyampaikan tujuan strategis perusahaan akan meningkatkan aspek keunggulan bersaing dan terpeliharanya hubungan.

Kualitas Hubungan

Secara konsep umum, kualitas hubungan menggambarkan kedalaman pemahaman dan kondisi hubungan antar perusahaan secara keseluruhan yang berhubungan dengan kepercayaan, komitmen, dan adanya kesempatan (Kumar 1995, p. 47). Didalam hubungan antar perusahaan yang berkualitas tinggi, kepercayaan dan keadilan mendominasi dalam interaksi antara kedua belah pihak. Dapat dijelaskan bahwa, ketika suatu perusahaan mempercayai mitra hubungan antar perusahaan-nya dan dapat bergantung pada perlakuan jujur dalam hubungan antar perusahaan tersebut, keproaktifan, daya tanggap sebagai aset dan alat yang strategik (Johnson, 1999, p. 7; Razghandi, dkk, 2012, p. 68). Dalam kemitrakerjaan berkualitas tinggi ini, kontribusi-kontribusi kebijaksanaan dari masing-masing mitra dapat memperluas dan memperkuat kemampuan bersaing tiap-tiap perusahaan, Johnson (1999, p. 7).

Kepercayaan, komitmen, keadilan dan tidak adanya oportunisme. Riset sebelumnya membentuk konsep kualitas hubungan sebagai konstruk aturan yang lebih tinggi yang terdiri dari beberapa batasan, serta terdiri dari dimensi-dimensi yang berkaitan. Meskipun tidak ada kesepakatan dimana dimensi yang membentuk kualitas hubungan, *overlapping* yang luar biasa tumbuh dalam berbagai konsep. Kualitas hubungan dapat meliputi kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*), keadilan (*Fairness*) dan tidak adanya oportunisme (*absenteism of opportunism*) (Sakano et.al, 1993, dalam Mohr et. al, 1996, p. 105 – 106; Johnson, 1999, p. 6). Dengan mengandalkan konseptualisasi terdahulu dapat dianggap kualitas hubungan sebagai konstruk aturan tinggi yang mencakup kepercayaan, keadilan dan komitmen.

Kinerja Proyek

Takim dan Akintoye, (2002, p. 545) pada penelitiannya mengukur kinerja proyek dengan: biaya proyek yang bisa ekonomis, waktu proyek yang bisa efisien, tingkat kesalahan yang minimal, kepuasan klien dengan hasil proyek, dan kepuasan klien dengan layanan. Sedangkan Dulaimi dkk. (2005) mengukur kinerja proyek dengan: pembelajaran yang ada dalam proyek, perbaikan berkelanjutan, kepuasan klien, citra perusahaan, keunggulan bersaing perusahaan, waktu penyelesaian proyek, budget proyek, dan inovasi dalam proyek. Maseri, dkk (2008, p. 509) mengukur kinerja proyek dengan beberapa indikator, yaitu: biaya, waktu dan kualitas proyek.

Hubungan antar Variabel

Sarkar (1998, p. 128; Heide et al., 2007) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa dimensi dari adanya keeratatan hubungan kerjasama adalah kepercayaan dan komitmen. Kepercayaan merupakan dasar yang fundamental terbentuknya kerjasama dan merupakan elemen kritis dari pertukaran. Selain itu terdapat hubungan yang jelas antara kepercayaan dan kinerja dari perusahaan yang bekerjasama. Kepercayaan adalah sumber keyakinan yang terdalam dari sifat mementingkan kepentingan partner dan hubungan moral dan hal ini menciptakan suatu persepsi tentang kejujuran, sifat yang sebenarnya, kewajaran dan kemauan untuk meningkatkan kinerja kerjasama.

Komitmen adalah suatu keinginan/harapan untuk mewujudkan niat baik untuk menginvestasikan sumberdaya kedalam suatu kerjasama (Gundlach, 1995, p. 79). Sementara menurut Morgant dan Hunt (1994, p. 20-38) komitmen adalah suatu keinginan secara terus-menerus untuk mempertahankan hubungan kerjasama dalam jangka panjang dengan partner melalui pertukaran investasi yang spesifik.

Meningkatnya komunikasi pada kerjasama merupakan hasil dari adanya komitmen kepuasan dan koordinasi. Komitmen mengukur tingkat pengabdian dan keinginan partner untuk melanjutkan hubungan. Komitmen secara tidak langsung merupakan pengorbanan dalam jangka pendek untuk mewujudkan keuntungan hubungan jangka panjang.

Ganesan (1994, p. 6) menemukan bahwa kepercayaan dan ketergantungan sumberdaya sangat berperan dalam menetapkan orientasi usaha jangka panjang dalam suatu kerjasama. Kepercayaan adalah perasaan dapat dipercaya dan target yang baik dari suatu kerjasama (Ganesan, 1994, p. 6), merupakan konstruk yang kompleks yang mencakup integrasi dan reliabilitas yang mempengaruhi perilaku dan mengembangkan hubungan bisnis serta dapat mengembangkan kualitas hubungan dimana hal ini tidak terjadi secara otomatis tetapi melalui suatu proses keputusan dan perjanjian.

Bagi perusahaan, kerjasama antar perusahaan merupakan suatu kekuatan atau sumber dengan peranan spesifik yang formal dalam memperoleh keunggulan bersaing dan pengembangan strategi. Sehingga, Johnson (1999, p.5) mengkonsepkan hubungan antar perusahaan sebagai penambahan suatu kemajuan dari keterlibatan antar dua perusahaan dalam suatu hubungan kerjasama antar perusahaan yang mengimplikasikan penggabungan sumber-sumber kekuatan, penggabungan kapabilitas yang diperluas, dan posisi bersaing yang diperkuat bagi perusahaan yang terlibat.

Selanjutnya, karakteristik kerjasama antar perusahaan atau faktor penting yang memiliki kecenderungan mempengaruhi hubungan antar perusahaan atau persepsi masing-masing pihak terhadap mitranya antara lain ketergantungan, fleksibilitas, kualitas

hubungan antar perusahaan, harapan akan kelanjutan dan usia hubungan antar perusahaan (Johnson, 1994, p. 4).

Pengaruh Fleksibilitas terhadap Kualitas Hubungan mitra dengan UIPJJB

Fleksibilitas memudahkan hubungan antar perusahaan karena beberapa alasan ketika perusahaan menunjukkan pada tingkah laku mereka kearah mitra kemitraan mereka secara jelas mengkomunikasikan kepercayaan baik dan niat baik mereka dalam suatu hubungan. Melalui fleksibilitas mereka, mereka dapat mengkomunikasikan bahwa kemitraan adalah berharga dan penting.

Dalam pengertian yang lebih jelas, fleksibilitas berarti bahwa ekstensi yang signifikan, perhatian dan kebutuhan perusahaan diakomodasi pada hubungan antar perusahaan dan oleh mitra hubungan antar perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa dimana hubungan antar perusahaan diperhatikan, maka perusahaan mempunyai kemampuan yang lebih untuk berusaha dan mengoperasikan secara strategik. Singkatnya fleksibilitas berarti bahwa perusahaan itu dapat mengoptimalkan apa yang ditujukan pada hubungan antar perusahaan sebagai aset strategik. Oleh karenanya dari bahasan diatas dapat ditunjukkan dalam hipotesis penelitian sebagai berikut:

Meskipun fleksibilitas sendiri tidak dipandang sebagai salah satu faktor yang turut membangun hubungan antar perusahaan, namun beberapa peneliti mengungkapkan penting dan dibutuhkannya fleksibilitas dalam hubungan antar perusahaan.

Elemen penting kedua dari hubungan antar perusahaan ini adalah fleksibilitas yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan manuver dan beroperasi secara strategis terhadap perubahan-perubahan keadaan atau kebijakan yang terkadang tidak diramalkan sehingga

dibutuhkan pula adanya kesiapan untuk melakukan negosiasi ulang pada mitranya dalam hubungan antar perusahaan (Heide 1994, p. 76).

Disebutkan pula bahwa fleksibilitas mempermudah hubungan antar perusahaan melalui komunikasi yang terjalin oleh kedua belah pihak yang secara implisit menyampaikan niat dan perhatian yang baik dalam hubungan antar perusahaan tersebut. Fleksibilitas ini juga mencerminkan betapa nilai dan pentingnya hubungan antar perusahaan, sehingga pesan implisit ini akan mengakibatkan timbulnya rasa aman bagi perusahaan dalam hubungan antar perusahaan dimana hal ini pula akan membuat kedua belah pihak semakin menyadari bahwa kemitrakerjaan ini merupakan aset strategi yang penting (Johnson, 1999: 6).

Fleksibilitas mutlak diperlukan dalam membina suatu integritas dalam suatu saluran distribusi. Fleksibilitas akan merespon setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan dalam upaya peningkatan kebutuhan konsumen. Hal ini yang paling penting dalam fleksibilitas adalah membina hubungan komunikasi yang efektif dengan distributor.

Fleksibilitas juga merupakan komponen yang jelas, penting dan diinginkan pada hubungan antar perusahaan (Johnson, 1999 p. 6). Lebih lanjut dinyatakan bahwa fleksibilitas dapat merespon untuk mengubah dan mengkoordinasi mitra-mitra perusahaan sebagai kebutuhan yang muncul.

Fleksibilitas memudahkan hubungan antar perusahaan karena beberapa alasan ketika perusahaan menunjukkan tingkah laku mereka kepada mitra hubungan antar perusahaan mereka secara jelas mengkomunikasikan kepercayaan baik dan niat baik mereka dalam suatu hubungan. Melalui fleksibilitas, mereka dapat mengkomunikasikan bahwa hubungan antar perusahaan merupakan sesuatu berharga dan penting.

Oleh karenanya dari bahasan diatas dapat ditunjukkan dalam hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Semakin tinggi Fleksibilitas maka akan semakin baik hubungan mitra dengan UIPJB

Pengaruh Orientasi Kelangsungan Hubungan jangka panjang terhadap Kualitas Hubungan mitra dengan UIPJB

Partner usaha merasakan bahwa kerjasama akan aman dan terjamin setiap saat, tidak seperti yang sebelumnya yaitu bahwa kerjasama adalah penuh dengan resiko. Untuk perusahaan yang melakukan kerjasama, akibat dari adanya hubungan antar perusahaan ini, akan berhasil di masa yang akan datang untuk jangka panjangnya. Antara usaha yang bekerjasama dalam jangka panjang akan menjadi merasa lebih familiar dan kerjasama akan menjadi lebih baik/tepat.

Untuk kelangsungan hubungan ini tidak mengukur sikap tetapi mengukur persepsi dari para partner. Lebih jauh, hal ini merupakan konsep hubungan jangka panjang dan jangka waktu kontrak secara formal (Heide et al., 2007). Dimensi yang membentuk faktor harapan kelangsungan hubungan kerjasama adalah pemakaian asset yang spesifik, harapan adanya hubungan dalam jangka panjang, harapan keberhasilan hubungan dan keraguan keberhasilan hubungan kerjasama. Berdasarkan penelitian Johnson (1999) dan Sarkar (1998) maka hipotesis yang dibangun

H2 : Semakin tinggi orientasi kelangsungan hubungan jangka panjang maka akan semakin baik kualitas hubungan mitra dengan UIPJB

Pengaruh kualitas komunikasi terhadap kualitas hubungan mitra dengan UIPJB

Komunikasi yang efektif akan merupakan informasi bagi partner dan merupakan kunci sukses kerjasama dalam menghadapi segala perubahan yang terjadi. Hal tersebut juga akan menguntungkan antara partner melalui pertukaran informasi yang penting sehingga akan mengurangi kesalah-pahaman dan salah pengertian (Mohr dan Nevin, 1990, p. 36). Saling terbuka dan bertukar informasi atas segala yang terjadi merupakan norma penyebaran informasi yang dapat membantu memenuhi keinginan antara partner.

Tingkat penyebaran informasi yang tinggi akan mengurangi informasi yang asimetri sehingga terjadi pengurangan biaya kontrak dan monitoring karena antara partner sudah melaksanakan perjanjian sesuai dengan informasi yang sama.

Sarkar (1998, p.132) menyatakan komunikasi yang tepat akan meningkatkan kebutuhan penyebaran informasi secara ketat dari kerjasama, kombinasi dari integrasi dan komunikasi akan meningkatkan hasil akhir antara partner. Oleh karena itu dimensi yang membentuk faktor penyebaran informasi ini yaitu adanya informasi yang bersifat rutin dan informal, informasi tersebut berkaitan dengan masalah perubahan dan informasi tersebut terbuka sifatnya. Berdasarkan pemikiran-pemikiran diatas, maka hipotesis yang dibangun adalah :

H3 : Semakin tinggi kualitas komunikasi maka akan semakin tinggi kualitas hubungan mitra dengan UIPJB

Pengaruh Hubungan mitra dengan UIPJJB terhadap Kinerja Proyek

Sejauh ini, penelitian yang mengevaluasi efek-efek hubungan antar perusahaan (*interfirm relationship/IFR*) pada kinerja proyek perusahaan partisipan hubungan antar perusahaan masih terbatas dan meragukan. Beberapa bukti menyatakan bahwa hubungan antar perusahaan jangka panjang dapat menguntungkan bagi penyalur (Kalwani and Narayandas 1995, dalam Johnson 1999, p. 13). Sementara bukti penelitian lain mengatakan bahwa perilaku perusahaan-perusahaan dalam hubungan antar perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pasar perusahaan (Lusch and Brown, 1996, dalam Johnson, 1999, p. 6)

Walaupun demikian, alasan yang jelas bagi perusahaan untuk melakukan bentuk aliansi seperti hubungan antar perusahaan adalah untuk meningkatkan kinerjanya. Secara spesifik, proses inovasi, keunggulan-keunggulan dalam pengelolaan logistik, peningkatan responsifitas dan penyesuaian transaksi yang lebih efisien, kesemuanya ini dikontribusikan untuk keefektifan dan keefisienan perusahaan (Johnson 1999, p. 8).

Meskipun adanya alasan yang nyata untuk kerjasama dengan mitra antar perusahaan

adalah meningkatkan kinerja. Dengan demikian, perusahaan secara strategik menyatukan hubungan antar perusahaan karena melakukan demikian membawa potensi untuk memperoleh hasil ekonomi yang tinggi. Semua manfaat hubungan antar perusahaan secara langsung dan tidak langsung akan merubah kinerja ekonomi bagi perusahaan mitra.

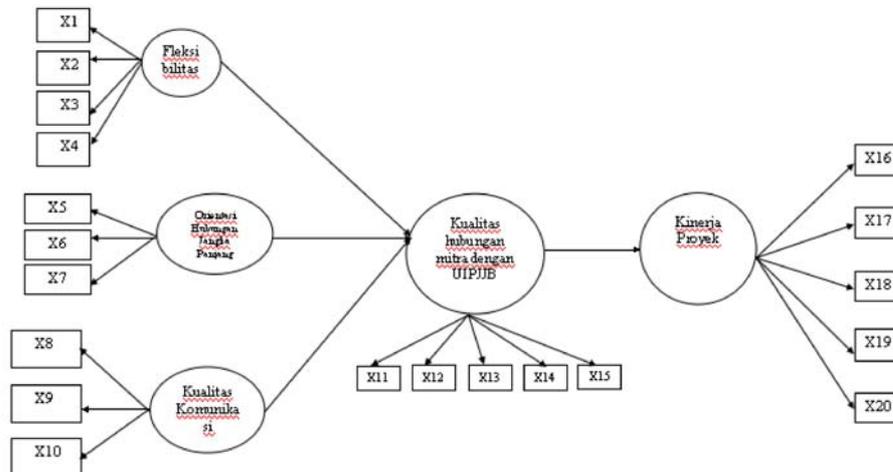
Pengembangan produk yang lebih cepat merupakan hasil hubungan antar perusahaan yang diharapkan dari perusahaan yang tergabung didalamnya secara strategik untuk meningkatkan efektivitasnya atau nilai yang tidak bisa diciptakan secara individu oleh perusahaan, yang akan secara langsung mampu meningkatkan kinerjanya (Johnson 1999, p. 8). Dari pemikiran-pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H 4 : Semakin tinggi kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB maka akan semakin tinggi kinerja proyek.

Kerangka pemikiran Teoritis dan Pengembangan Model Penelitian

Berdasarkan telaah literatur yang telah dilakukan maka kerangka pemikiran teoritis yang mendasari penelitian ini adalah seperti pada dibawah ini.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Tabel 3
Definisi operasional Variabel

| Variabel | Definisi operasional | Skala Pengukuran |
|--------------------------------------|--|---|
| Fleksibilitas | Tingkat kemampuan mitra melakukan penyesuaian terhadap perubahan baik dari sisi legalitas maupun secara fisiknya | Digunakan skala 10 mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) untuk mengukur indikator-indikator Fleksibilitas. |
| Orientasi hubungan jangka panjang | Tingkat harapan bahwa hubungan antar perusahaan bisa berlangsung dalam jangka panjang. | Digunakan skala 10 mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) untuk mengukur indikator-indikator orientasi Hubungan jangka panjang |
| Kualitas komunikasi | Tingkat kontinuitas dan keseimbangan informasi antara mitra sehingga dapat mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi. | Digunakan skala 10 mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) untuk mengukur indikator Penyebaran Informasi |
| Kualitas hubungan mitra dengan UIPJB | Tingkat hubungan yang terjadi oleh karena adanya kepercayaan dan komitmen sebagai hasil dari terjalannya variabel tersebut diatas. | Digunakan skala 10 mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) untuk mengukur indikator-indikator Hubungan antar perusahaan. |
| Kinerja Proyek | Hasil yang diharapkan dari adanya hubungan antar perusahaan yang diukur dari biaya proyek, waktu proyek, tingkat kesalahan, kepuasan klien pada hasil proyek, dan kepuasan klien pada pelayanan. | Digunakan skala 10 mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju) untuk mengukur indikator-indikator Kinerja Proyek. |

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kasus mengenai hubungan para perusahaan mitra/rekanandengan Unit Induk Pembangunan Jaringan Jawa Bali (UIPJJB) PT. PLN (Persero). Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Pembahasan yang ada dalam metode penelitian mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisis data.

Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang didapatkan dari jawaban para responden terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Adapun responden yang menjawab daftar pertanyaan tersebut adalah Project Manajer dan Site Manajer Perusahaan rekanan.

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan rekanan PT PLN (Persero) UIPJJB berjumlah 160 Proyek/pekerjaan yang masing-masing proyek/pekerjaan tersebut mempunyai manajer proyek (project manager) atau manajer lokasi (site manager) atau koordinator proyek/pekerjaan, maka populasi penelitian ini adalah 160 orang. Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995), pada penelitian dengan menggunakan teknik analisis SEM mewajibkan bahwa sampel yang representatif untuk digunakan dalam penelitian minimal 100 responden, karena teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan program SEM dari AMOS 5. Penelitian ini menggunakan *metode sensus*, yaitu mengambil semua responden sebagai obyek penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket. Metode angket dalam bentuknya mendasarkan diri pada laporan tentang diri

sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi (Sutrisno Hadi, 1993). Adapun anggapan-anggapan yang dipegang peneliti dalam menggunakan metode ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan subyek yang diberikan kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya (Sutrisno Hadi, 1993).

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket, yaitu angket tertutup, yaitu angket yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data mengenai beberapa faktor yang membentuk hubungan antar perusahaan dan kinerja proyek.

Pernyataan dalam angket tertutup tersebut menggunakan skala *Semantik scale* yaitu skala pengukuran untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala *Semantik scale* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif (Ferdinand, 2006) dengan skor 1 - 10, dengan pernyataan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan atau pengaruh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini

maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM* atau *structural equation model* yang dioperasikan melalui program *AMOS*. Permodelan penelitian melalui *SEM* memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresif (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah diidentifikasi dimensinya). Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu:

a. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori pada *SEM* digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk uji indikator yang membentuk faktor, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan, penyebaran informasi, hubungan antar perusahaan dan kinerja proyek.

b. *Regression Weight*.

Regression Weight pada *SEM* digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel, kualitas hubungan, fleksibilitas, harapan kelangsungan hubungan kerjasama dan penyebaran informasi berpengaruh terhadap hubungan antar perusahaan. Serta

meneliti seberapa besar variabel hubungan antar perusahaan berpengaruh terhadap kinerja proyek PLN. Pada penelitian ini *regression weight* digunakan untuk uji hipotesis H1, H2, H3, H4.

Menurut Hair, et al (1995) terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan *Structural Equation Model (SEM)*. Sebuah permodelan *SEM* yang lengkap pada dasarnya terdiri dari *Measurement Model* dan *Structural Model*. *Measurement Model* atau Model Pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. *Structural Model* adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan:

1. Mengembangkan teori berdasarkan model

SEM mendasarkan diri pada hubungan sebab-sebab (causal), dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel yang lain. Pada penelitian ini terdapat 20 indikator untuk mengukur pengaruh hubungan antar perusahaan terhadap kinerja proyek pada UIPJJ PT PLN (persero).

Tabel 4
Variabel dan indikator pengukuran

| Variabel-variabel penelitian | Indikator dari variabel |
|--|---|
| <u>Fleksibilitas</u> | X1 <u>Kemampuan penyesuaian</u> X2 <u>Kemampuan bereaksi</u> X3 <u>Kemampuan negosiasi</u> X4 <u>Penyesuaian kontrak</u> |
| <u>Orientasi hubungan jangka panjang</u> | X5 <u>Potensi hasil</u> X6 <u>Keamanan hubungan</u> X7 <u>Hubungan jangka panjang</u> |
| <u>Kualitas komunikasi</u> | X8 <u>Isi Informasi</u> X9 <u>Media penyampaian</u> X10 <u>Frekwensi Informasi</u> |
| <u>Kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB</u> | X11 <u>Partisipasi</u> X12 <u>Aspek keunggulan bersaing</u> X13 <u>Keadilan kontribusi</u> X14 <u>Penyesuaian tujuan strategi</u> X15 <u>Ketepatan transaksi</u> |
| <u>Kinerja Proyek</u> | X16 <u>Biaya proyek</u> X17 <u>Waktu proyek</u> X18 <u>Tingkat Kesalahan</u> X19 <u>Kepuasan klien dengan hasil proyek</u> X20 <u>Kepuasan klien dengan layanan</u> |

2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal

Persamaan struktural penelitian dapat dilihat pada Tabel berikut:

Persamaan Struktural

| |
|--|
| $KHP = \beta_1 FL + \beta_2 OH + \beta_3 KK + Z_1$ |
| $KP = \beta_4 KHP + Z_2$ |

Keterangan:

FL = Fleksibilitas

OH = Orientasi Hubungan

KK = Kualitas Komunikasi

KHP = Kualitas Hubungan mitra dengan UIPJJB

KP = Kinerja Proyek

Persamaan model pengukuran penelitian

ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Model Pengukuran

| Model Pengukuran | |
|-------------------------|-----------------|
| X1 | = λ1 FL + e1 |
| X2 | = λ2 FL + e2 |
| X3 | = λ3 FL + e3 |
| X4 | = λ4 FL + e4 |
| X5 | = λ5 OH + e5 |
| X6 | = λ6 OH + e6 |
| X7 | = λ7 OH + e7 |
| X8 | = λ8 KK + e8 |
| X9 | = λ9 KK + e9 |
| X10 | = λ10 KK + e10 |
| X11 | = λ11 KHP + e11 |
| X12 | = λ12 KHP + e12 |
| X13 | = λ13 KHP + e13 |
| X14 | = λ14 KHP + e14 |
| X15 | = λ15 KHP + e15 |
| X16 | = λ16 KP + e16 |
| X17 | = λ17 KP + e17 |
| X18 | = λ18 KP + e18 |
| X19 | = λ19 KP + e19 |
| X20 | = λ20 KP + e20 |

4. Memilih matriks input dan estimasi model
5. Menganalisis kemungkinan munculnya masalah identifikasi.
6. Mengevaluasi kriteria Goodness-of-fit
7. Interpretasi dan modifikasi model

Analisis *Structural Equation Modeling*

Analisis selanjutnya setelah analisis konfirmatori adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) secara *Full Model*. Analisis full model dilakukan terhadap model penelitian. Hasil pengolahan data untuk analisis SEM full model terlihat seperti pada Gambar 2, Tabel 5 dan Tabel 6.

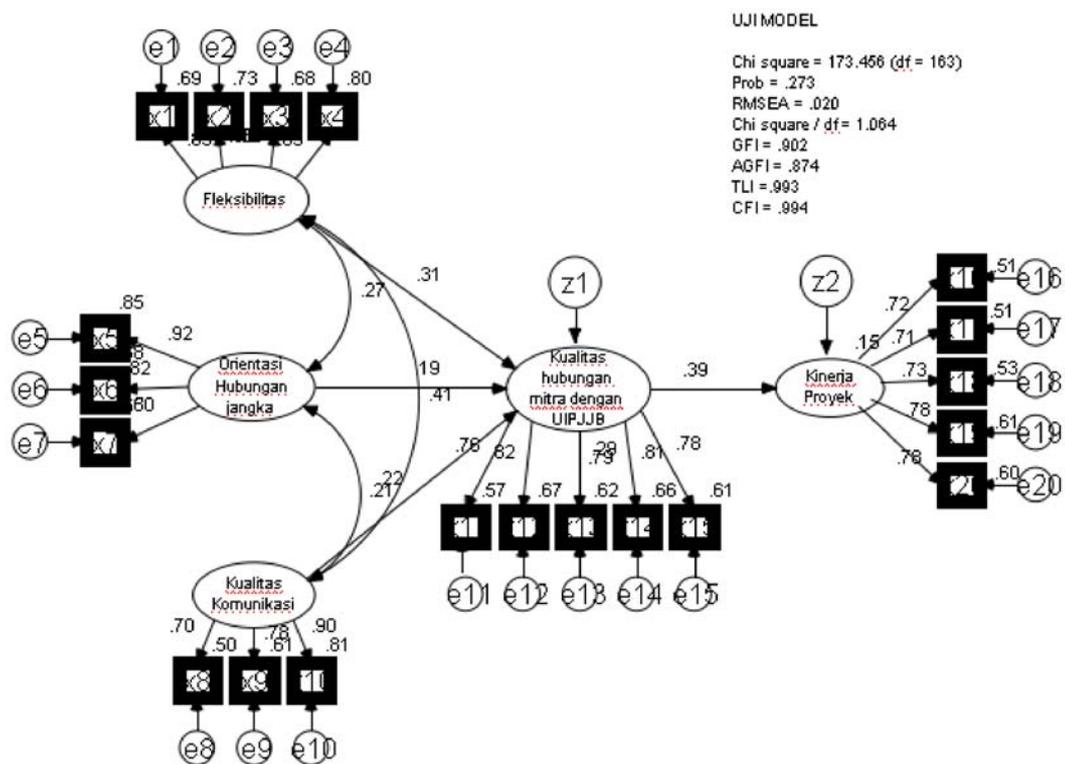
ANALISIS DATA

Tabel 5
Goodness of Fit Indexes untuk Full Model

| <i>Goodness of Fit Indeks</i> | <i>Cut of Value</i> | <i>Hasil Analisis</i> | <i>Evaluasi Model</i> |
|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Chi Square | P=5%, Df=163, Chi Square=193,761 | 173,456 | Baik |
| Probability | ≥ 0.05 | 0,273 | Baik |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0,874 | Kurang Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,902 | Baik |
| TLI | ≥ 0.95 | 0,993 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0,994 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1,064 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,020 | Baik |

Sumber: Hasil Analisis data

Gambar 2
Gambar Full Model Structural Equation Modeling



Sumber: Data penelitian

Tabel 6
Regression Weights Full model

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------------------------------|------|--------------------------------------|----------|-------|-------|-------|-------|
| Kualitas hubungan mitra dengan UIPJB | <--- | Fleksibilitas | 0.257 | 0.076 | 3.383 | *** | |
| Kualitas hubungan mitra dengan UIPJB | <--- | Orientasi Hubungan jangka | 0.185 | 0.079 | 2.361 | 0.018 | |
| Kualitas hubungan mitra dengan UIPJB | <--- | Kualitas Komunikasi | 0.163 | 0.068 | 2.411 | 0.016 | |
| Kinerja Proyek | <--- | Kualitas hubungan mitra dengan UIPJB | 0.353 | 0.085 | 4.145 | *** | |

Sumber: Hasil Analisis

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model penelitian ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap model sebesar 0,273 yang berarti diatas 0.05. Secara keseluruhan nilai indeks yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan, oleh karena itu model dapat diterima.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian seperti yang diajukan pada Bab II. Pengujian hipotesis dididaskan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM, dengan cara menganalisis nilai regresi seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.7 di atas. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai C.R (*Critical Ratio*) dan nilai P (*Probability*) pada hasil olah data *Regression Weights*, dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yaitu nilai CR (*Critical Ratio*) di atas 2.00, dan nilai P (*Probability*) di bawah 0.05. Apabila hasilnya menunjukkan nilai yang memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

Secara rinci pengujian hipotesis penelitian akan dibahas secara bertahap sesuai dengan hipotesis yang telah diajukan. Pada

penelitian ini diajukan enam hipotesis yang selanjutnya pembahasannya dilakukan dibagian berikut ini.

Uji Hipotesis 1

Hipotesis 1 pada penelitian ini Fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas hubungan mitra dengan UIPJB. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel fleksibilitas dengan kualitas hubungan mitra dengan UIPJB seperti terlihat pada Tabel 6 adalah sebesar 3.383 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis 2

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah Orientasi hubungan jangka panjang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas hubungan mitra dengan UIPJB. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) adalah sebesar 2.361 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.018. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat,

yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis 3

Hipotesis 3 pada penelitian ini adalah Kualitas komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas hubungan mitra UIPJJB. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) seperti terlihat pada Tabel 6 adalah sebesar 2.411 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.016 Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05

untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 penelitian ini dapat diterima.

Uji Hipotesis 4

Hipotesis 4 penelitian ini adalah Kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB berpengaruh positif dan signifikan Kinerja proyek. Dari Tabel 6 diketahui bahwa nilai CR (*Critical Ratio*) adalah sebesar 4.145 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0.000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu diatas 2.00 untuk CR (*Critical Ratio*) dan dibawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian hipotesis 4 dalam penelitian ini dapat diterima.

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis

| | HIPOTESIS | Nilai CR dan P | HASIL UJI |
|-----|---|-------------------------|-----------|
| H1: | Fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB | CR = 3.383 P = 0.000 | Diterima |
| H2: | Orientasi hubungan jangka panjang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB | CR = 2.361 P = 0.018 | Diterima |
| H3: | Kualitas komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas hubungan mitra UIPJJB | CR = 2.411 P = 0.016 | Diterima |
| H4: | Kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB berpengaruh positif dan signifikan Kinerja proyek | CR = 4.145 P = 0.000 | Diterima |

Sumber: Hasil Analisis. Keterangan: CR adalah Critical Ratio dan P adalah probability

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Kesimpulan Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mencari jawaban atas rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu variabel-variabel apa yang mempengaruhi kinerja proyek. Kesimpulan

dari masalah penelitian yaitu: variabel fleksibilitas, orientasi hubungan jangka panjang, dan kualitas komunikasi berpengaruh positif terhadap Kualitas Hubungan mitra dengan UIPJJB yang membawa pada meningkatnya kinerja proyek PLN.

Lebih jauh hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab persoalan tersebut bisa dilihat pada 3 (tiga) proses dasar untuk meningkatkan kinerja proyek PLN antara lain, yaitu : Pertama, untuk meningkatkan kinerja proyek PLN adalah meningkatkan Fleksibilitas. Fleksibilitas bisa ditingkatkan dengan cara menyesuaikan pasal-pasal dalam kontrak sesuai dengan kondisi lapangan. Apabila Fleksibilitas dalam hubungan baik tentu saja akan menyebabkan *kualitas hubungan mitra dengan UIPJJ* dan kinerja proyek PLN meningkat.

Kedua, untuk meningkatkan kinerja proyek PLN adalah meningkatkan orientasi hubungan jangka panjang. Orientasi hubungan jangka panjang dapat dipupuk dan ditingkatkan dengan memberikan potensi hasil yang baik. Apabila orientasi hubungan jangka panjang baik tentu saja akan menyebabkan *kualitas hubungan mitra dengan UIPJJ* dan kinerja proyek PLN meningkat.

Ketiga, untuk meningkatkan kinerja proyek PLN adalah meningkatkan kualitas komunikasi. Kualitas Komunikasi dapat dilakukan dengan meningkatkan frekwensi komunikasi. Apabila Kualitas Komunikasi baik tentu saja akan menyebabkan *kualitas hubungan mitra dengan UIPJJ* dan kinerja proyek PLN meningkat.

Implikasi Teoritis

Pada hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa secara teoritis, penelitian ini secara keseluruhan mendukung beberapa teori yang telah disampaikan pada bagian awal penelitian. Dari hasil analisis dapat nampak bahwa penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis-hipotesis yang telah diajukan. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan penelitian ini mendukung teori atau hasil penelitian terdahulu.

Lebih lanjut tabel 7 berikut akan menguraikan implikasi teoritis dari hasil penelitian ini.

Tabel 7
Implikasi Teoritis

| <u>Hasil penelitian</u> | <u>Implikasi Teoritis</u> |
|---|--|
| <u>Semakin tinggi Fleksibilitas maka akan semakin baik kualitas hubungan mitra dengan UIPJJ</u> | <u>Hasil penelitian ini memberi dukungan pada Penelitian Heide (1994); Johnson (1999 p. 6) yang menyatakan fleksibilitas dapat merespon untuk mengubah dan mengkoordinasi mita-mita perusahaan sebagai kebutuhan yang muncul. Fleksibilitas memudahkan hubungan antar perusahaan karena beberapa alasan ketika perusahaan merumukkan tingkah laku mereka kepada mita hubungan antar pensahaan mereka secara jelas mengkomunikasikan kepercayaan baik dan niat baik mereka dalam suatu hubungan. Melalui fleksibilitas, mereka dapat mengkomunikasikan bahwa hubungan antar perusahaan merupakan sesuatu berharga dan penting</u> |

| | |
|---|---|
| <p><u>Semakin tinggi orientasi hubungan jangka panjang maka akan semakin baik kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB</u></p> | <p><u>Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Heide et al., (2007); Johnson (1999); dan Sarkar (1998) ditunjukkan bahwa Partner usaha merasakan bahwa kerjasama akan aman dan terjamin setiap saat, tidak seperti yang sebelumnya yaitu bahwa kerjasama adalah penuh dengan resiko. Untuk perusahaan yang melakukan kerjasama akibat dari adanya hubungan antar perusahaan ini, akan berhasil di masa yang akan datang untuk jangka panjangnya. Antara usaha yang bekerjasama dalam jangka panjang akan menjadi merasa lebih familiar dan kerjasama akan menjadi lebih baik/tepat.</u></p> |
| <p><u>Semakin tinggi kualitas komunikasi maka akan semakin baik kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB</u></p> | <p><u>Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Mohr dan Nevin, 1990, p. 36); Sarkar (1998, p.132) Komunikasi yang efektif merupakan informasi bagi partner dan merupakan kunci sukses kerjasama dalam menghadapi segala perubahan yang terjadi. Hal tersebut juga akan menguntungkan antara partner melalui pertukaran informasi yang penting sehingga akan mengurangi kesalah-pahaman dan salah pengertian. Saling terbuka dan bertukar informasi atas segala yang terjadi merupakan norma penyebaran informasi yang dapat membantu memenuhi keinginan antara partner. Tingkat penyebaran informasi yang tinggi akan mengurangi informasi yang asimetri sehingga terjadi pengurangan biaya kontrak dan monitoring karena antara partner sudah melaksanakan perjanjian sesuai dengan informasi yang sama. Komunikasi yang tepat akan meningkatkan kebutuhan penyebaran informasi secara ketat dari kerjasama, kombinasi dari integrasi dan komunikasi akan meningkatkan</u></p> |

| | |
|--|--|
| <p>Semakin baik kualitas hubungan mitra dengan UIPJB maka akan semakin tinggi kinerja proyek</p> | <p>hasil akhir antara partner.</p> <p>Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan (Kahwani and Narayandas 1995); (Lusch and Brown, 1996) ; dan (Johnson 1999, p. 8).</p> <p>Beberapa bukti menyatakan bahwa hubungan antar perusahaan jangka panjang dapat menguntungkan bagi penyahur. Secara spesifik, proses inovasi, keunggulan-keunggulan dalam pengelolaan logistik, peningkatan responsifitas dan penyesuaian transaksi yang lebih efisien dalam hubungan antar perusahaan, kesemuanya ini dikontribusikan untuk keefektifan dan keefisienan perusahaan. Perusahaan secara strategik menyatukan hubungan antar perusahaan karena melakukan demikian membawa potensi untuk memperoleh hasil ekonomi yang tinggi. Semua manfaat hubungan antar perusahaan secara langsung dan tidak langsung akan merubah kinerja ekonomi bagi perusahaan mitra. Pengembangan produk yang lebih cepat merupakan hasil hubungan antar perusahaan yang diharapkan dari perusahaan yang tergabung didalamnya secara strategik untuk meningkatkan efektivitasnya atau nilai yang tidak bisa diciptakan secara individu oleh perusahaan, yang akan secara langsung mampu meningkatkan kinerjanya.</p> |
|--|--|

Implikasi Manajemen Fleksibilitas

Berdasar hasil jawaban responden atas pertanyaan terbuka sehubungan dengan variabel fleksibilitas didapat temuan penelitian bahwa perusahaan rekanan mampu menyesuaikan perubahan kontrak sesuai dengan kebutuhan operasional PLN, ini terlihat dari angka indeks yaitu sebesar 70,7% tingkat kepuasan tinggi.

Kualitas Hubungan Mitra dengan UPJJB

Berdasarkan hasil jawaban responden atas pertanyaan terbuka sehubungan dengan variabel kualitas hubungan mitra dengan UPJJB didapat temuan bahwa adanya dukungan dari perusahaan rekanan untuk program pembangunan PT PLN (Persero), terlihat dari indeks partisipasi yaitu sebesar 72,5%, perusahaan rekanan merasa dihargai dan

dipercaya oleh PT PLN (Persero) dengan menjadi mitra kerja ini terlihat pada angka indeks aspek keunggulan bersaing yaitu sebesar 71,9%, perusahaan rekanan mendapatkan perlakuan atas azas dan rasa keadilan, dan adanya keseimbangan antara kontribusi dan pendapatan. Hal ini terlihat pada indeks keadilan kontribusi yaitu sebesar 70,4%, perusahaan memiliki tujuan dan konsep pembangunan yang sama dengan PT PLN (Persero), ini terlihat dari angka indeks penyesuaian tujuan strategi yaitu sebesar 72,4%, dan perusahaan merasa terjamin dalam bertransaksi dengan PT PLN (Persero), ini terlihat dalam angka indeks ketepatan transaksi yaitu sebesar 71,6%.

Implikasi Kebijakan

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa semakin tinggi fleksibilitas dalam hubungan UIPJJB dengan para mitranya maka akan semakin baik kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB; Semakin tinggi orientasi hubungan jangka panjang dalam hubungan UIPJJB dengan para mitranya maka akan semakin tinggi kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB; dan semakin tinggi kualitas komunikasi di dalam hubungan UIPJJB dengan para mitranya maka akan semakin tinggi kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB.

Variabel orientasi hubungan jangka panjang merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB. Potensi hasil merupakan indikator yang paling kuat membentuk orientasi hubungan jangka panjang. Sehingga sasaran kebijakan yang perlu dilakukan oleh manajemen UIPJJB adalah memberikan potensi hasil dengan sebaik-baiknya atas . hubungan yang terjalin antara UIPJJB dengan mitra-mitranya. Cara yang bisa dilakukan adalah: .

- UIPJJB memberikan kepastian kepada para mitra mengenai kebutuhan Jaringan Listrik di Jawa & Bali akan semakin meningkat pada waktu-waktu yang akan datang. Kemudian Paket pekerjaan untuk para mitra UIPJJB bersifat *typical* dan selalu terukur.
- UIPJJB menjalankan Prosedur administrasi kontrak di UIPJJB sistematis; Kemudian Anggaran proyek dan proses pembayarannya terjamin.
- UIPJJB membuat program dan ketentuan agar pelaksanaan pekerjaan lebih familiar dan lebih efisien; Kemudian, Investasi peralatan kerja yang spesifik berfungsi aktif.

Beberapa implikasi kebijakan lain yang dapat dilakukan UIPJJB adalah:

- UIPJJB menyetujui item-item dalam kontrak bila ada permintaan perubahan terkait kebutuhan pengoperasian Unit (Perubahan posisi/lokasi scope pekerjaan; Perubahan volume dalam kontrak) atau dari dokumen kontrak terhadap mitra kerja dari awal sudah mengakomodir secara detail pasal mengenai perubahan spesifikasi/Bill of quantity dalam kontrak. Untuk mengurangi dampak dalam pelaksanaan maka diperlukan pembuatan spesifikasi dalam kontrak yang lebih teliti dengan melakukan koordinasi intensif untuk menyusun spesifikasi dokumen kontrak bersama pihak / unit pengguna.
- UIPJJB bisa meminta mitra untuk melakukan percepatan waktu terkait pekerjaan prioritas; tetapi UIPJJB harus bisa memberikan imbalan yang seimbang terkait kebutuhan

pelaksanaan dan pengoperasian. Dimana hal ini disesuaikan dengan unjuk kerja dan tidak merugikan kedua pihak untuk tujuan kinerja proyek yang semakin baik. Misalnya dengan metoda proses pengajuan invoice pembayaran dan evaluasi progress yang lebih simpel untuk meringkankan cash flow keuangan mitra kerja.

- UIPJJB bisa meminta Perusahaan mitra untuk melakukan amandemen perubahan kontrak karena terkait *interfacing* dengan *existing* atau penambahan waktu akibat belum siapnya lahan dengan pertimbangan efek penambahan finansial yang harus ditanggung mitra. Antara lain mengenai perpanjangan jaminan pelaksanaan, perpanjangan penggunaan gudang material, tenaga kerja, keamanan, garansi material, pemeliharaan dan kemungkinan adanya eskalasi nilai material/jasa.
- UIPJJB perlu melakukan ketegasan dalam mengambil keputusan, kemudian selalu menjaga konsistensi dari pengambil keputusan. Misalnya mengenai persetujuan usulan *adjustment price*/eskalasi harga dari kontraktor/mitra akibat keterlambatan kesiapan peralatan *existing* oleh PLN yang menimbulkan *extra cost* pada mitra kerja. Hal ini dapat juga dilakukan dengan memasukan klausul dalam kontrak seperti kondisi khusus atau *force mayor* sehingga dapat dilakukan proses terminasi kontrak sesuai progress yang telah tercapai.
- UIPJJB perlu melakukan supervisi dan pendampingan dalam pembuatan laporan harian, mingguan atau bulanan

sebagai referensi mitra untuk proses *invoice* sehingga hasil yang tercapai mendapatkan imbalan kerja yang sesuai harapan. Dan UIPJJB selalu siap berdiskusi dengan mitra terhadap rencana kerja, evaluasi progress, serta pemecahan permasalahan dari proyek yang dikerjakan.

- Dokumen kontrak seharusnya lebih informatif dan sudah mempertimbangkan hal-hal yang mungkin timbul dalam pelaksanaan sehingga tidak multi persepsi yang mengakibatkan perdebatan (*dispute*) terhadap spesifikasi dan volume kontrak. Misalnya dokumen kontrak bisa lebih detail membuat penjelasan dan dapat menguraikan dengan tegas mengenai satuan-satuan yang dipergunakan dalam masing-masing item *BoQ* tersendiri, misalnya: *Lumpsum*, *Set*, *Unit* dan *bay*. Atau untuk volume yang bersifat fleksibel dan cenderung hanya bisa terukur setelah pelaksanaan, dapat dipisahkan dalam item *BoQ* tersendiri, misalnya: *bore pile*, kabel *power* dan lain sebagainya

Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang didapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kriteria AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*) penelitian menunjukkan angka yang belum fit yaitu sebesar 0,874 dari yang seharusnya diatas 0,90.
2. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil *squared multiple correlation* menunjukkan besaran yang menginformasikan kurang optimalnya variabel anteseden dari variabel

endogen kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB.

3. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian yaitu UIPJJB dengan para mitranya.
4. Nilai *Squared multiple corelation (defalut model)* terlihat bahwa "kualitas hubungan mitra (0,286) dan kinerja proyek (0,15) keduanya nilainya kecil dan tidak dominan.
5. Penelitian ini belum mencantumkan modifikasi model penelitian.

Agenda Penelitian Mendatang

Beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian mendatang hendaknya menambahkan satu (misalnya: orientasi kinerja) atau beberapa variabel lain yang akan diuji pengaruhnya terhadap kualitas hubungan mitra dengan UIPJJB dengan tujuan model penelitian akan lebih optimal dan hasil penelitian ini akan lebih komprehensif. Penambahan indikator dan variabel berdasarkan atas kajian terhadap penelitian terdahulu.
2. Perlunya menerapkan lingkup obyek penelitian lain, untuk mendapatkan hasil yang general terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan kualitas hubungan antar perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi, 1996, **Prosedur Penelitian; suatu pendekatan praktek**, Rineka Cipta, Jakarta.
- Doney, Patricia M. Dan Joseph P. Cannon, (1997). "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship", **Journal of Marketing**, Vol. 61, p. 35-51
- Dulaimi, Muhammed Fadhil, dkk, 2005, "A hierarchical structural model of assessing innovation and project performance", **Construction Management and Economics** (July 2005) 23, 565–577
- Durand, Poulin, Kozak and Beauregard, 2005, "Interfirm Relationships and Value Creation: A Synthesis, Conceptual Model and Implications for Future Research", **CENTOR GIK7P4**
- Dwyer, F.Robert,Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Development Buyer – Seller Relationship, "**Journal of Marketing**,51 (January) 11-27.
- Ferdinand, Augusty, 2006, **Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen**, Badan Penerbit UNDIP Semarang
- FOKUS**, April 2009, Media Komunikasi PLN, PT PLN (Persero)
- FOKUS**, Mei 2009, Media Komunikasi PLN, PT PLN (Persero)
- FOKUS**, Juli 2009, Media Komunikasi PLN, PT PLN (Persero)
- FOKUS**, Agustus 2009, Media Komunikasi PLN, PT PLN (Persero)
- Ganesan, 1994, "Determinant of Longterm Orientation in Buyer-Seller Relationship", **Journal of Marketing**, 58, pp. 1-19.
- Gundlach, 1995, "The Structure of Commitment in Exchange", **Journal of Marketing**59, pp. 78-92
- Hair, JR., Joseph F., Rolp E. Anderson, Ropnald L. Tatham and William C. Black, 1995, **Multivariate Data Analysis with Reading**,Fourth Ed., Prentice Hall International, Inc.
- Heide, 1994, "Interorganizational Governance in Marketing Channels", **Journal of Marketing** 58, 71-85.
- Heide, 1990, "Alliances in Industrial Purchasing; The Determinant of Joint Action in Buyer Perusahaan supplier Relationship", **Journal of Marketing Research** 27
- Heide, Jan B., Kenneth H. Wathne and Askel I Rokkan, 2007, "Interfirm Monitoring, Social Contracts, and Relationship Outcomes", **Journal of Marketing Research**, Vol. XLVI, (August), pp. 425-433
- Johnson, Jean L., 1999, "Strategic Integration in Indusgtrial Distribution Channels: Managing the Interfirm Relationship as a Strategic Asset", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Volume 27 No. 1, pp. 4-18

- Kumar, et. al. 1995, "The Effect of Percieved Interdependence On Dealer Attitude," **Journal of Marketing Research** 29, pp. 42-53.
- Maseri, Wan, Amran Rasli, A.N. Abdalla, R. Razali, 2008, "Project Performance in Construction Consulting Companies based on Knowledge Management, Information Technology Infrastructure", **Research journal of Applied Science** (3) 508-513.
- Mohr, et. al, 1996, "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and control", **Journal of Marketing**, Vol. 60 (July 1996), pp. 103-115
- Mohr, Jakki dan John R. Nevin, 1990, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", **Journal of Marketing**, October, hlm. 36-51
- Morgan, Robert M. Dan Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**58 (july 1994), 20-38.
- PLN Pikitring JBN. 2009. Electric Guidance 2009. PLN Pikitring JBN.**
- Razghandi, Hashim, and Yaghobifar, 2012, "Interfirm Network Strategy and Its Relationship with Pro-Activeness and Responsiveness Market Orientation" **International Conference on Economics, Business and Marketing Management IPEDR** Vol.29, IACSIT Press, Singapore.
- Sandy, Jap D., 1999, "Pie-Expansion Effort; Collaboration Processes in Buyer Perusahaan supplier Relationship, **Journal of Marketing Research**, Vol. 36, November, p 461-475
- Sarkar, MB, 1998, "The Strategic Role of Relational Bonding in Interorganizational Collaborations : An Empirical Study of The Global Construction Industry", **Journal of International Management** 4, 126-146
- Mohr and Spekman, 1994, "Characteristic of Partnership Success : Resolution" , **Strategic Management Journal** 15, 113-129
- Sugiyono, 1999, **Metode Penelitian Bisnis**, Penerbit CV Alfabeta, Bandung
- Takim, Roshana dan Akintola Akintoye, 2002, "Performance indicators for successful construction project performance", *18th Annual ARCOM Conference*, University of Northumbria. **Association of Researchers in Construction Management**, Vol. 2, 545-55
- Umar, Husein, 1999, **Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis**, Rajawali Press, Jakarta
- Wong, Ada Hiu Kan, Paul De Ellis, and Wing Lam, 2008, "Interfirm Relationship and Learning: Effects on the Marketing Capabilities of Transition Economy Suppliers" **The Hong Kong Polytechnic University**.
- www.kompas.com, 27 Agustus 2004