

## **Analisis Perilaku UD. Harapan Jaya dan Pemasoknya Dalam Kooperasi Mencapai Kinerja Sistem Pembelian Just In Time (JIT)**

**Silvia Yoenita Hartono**

Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
silviayoenitahartono@gmail.com

**Abstrak :** Studi ini bertujuan untuk menganalisis tentang perilaku yang terjadi antara UKM dan pemasoknya dalam hubungan kooperasi untuk mencapai kinerja pembelian yang *Just In Time* (JIT). UKM yang menjadi obyek penelitian ini khusus pada jenis usaha dagang. UKM perlu membina hubungan yang kooperatif dengan pemasok untuk menyediakan bahan baku secara kontinyu, tepat, dan cepat. Dalam hubungan kooperasi terdapat peran perilaku yang menentukan kualitas hubungan tersebut. Perilaku tersebut meliputi saling ketergantungan, kepercayaan dan keselarasan tujuan.

Data penelitian diperoleh dari hasil wawancara obyek studi secara langsung di lapangan (data primer). Penelitian dilakukan pada *setting* aktivitas kerja sehari-hari secara alami, dengan tidak mengubah desain dan lingkungan asal dengan intervensi minim. Untuk pemahaman mendalam dan aktual, data dibatasi hanya berfokus pada satu periode waktu saja yaitu tahun 2013.

Untuk mendapatkan laba yang besar, UKM perlu meminimalisir biaya yang tidak perlu dalam kegiatan operasinya. Meminimalisir biaya yang seharusnya tidak dikeluarkan dalam ilmu ekonomi ekonomi dikenal dengan konsep "Just In Time" (JIT). Penulis memilih UD. HARAPAN JAYA sebagai obyek penelitian. Sistem JIT akan tercapai apabila ada hubungan baik antara UKM dengan pemasok seperti halnya UD. HARAPAN JAYA dengan pemasoknya. Hubungan baik ini tercermin dari perilaku saling ketergantungan, kepercayaan dan keselarasan tujuan.

**Kata kunci :** Hubungan kooperasi, saling ketergantungan, kepercayaan, keselarasan tujuan, Just In Time (JIT), UKM.

**Abstract :** *This study aimed to analyzed the behavior that occurs between SMEs and suppliers at cooperation relationship in order to achieved Just-In-Time (JIT) purchasing performance. This study only focused on SMEs which was doing in trading business. SMEs need to build a cooperative relationship with suppliers to supply production materials continuously, timely, and quickly. In a cooperative relationship there is the role of behavior that determine the quality of relationship. This behavioral characteristics is consist of interdependency , trust and goal congruence.*

*The obtained data derived from interviews with object research directly in field studies (primary data). The study was conducted of day-to-day activities, not to change the design and the environment with minimal intervention. For in-depth and actual understanding, data was restricted only focused on one shot – cross sectional period, in 2013 .*

*To get profits, SMEs need to minimize unnecessary costs in its operations. Minimizing unnecessary costs in economics concept known as " Just In Time " (JIT). In this study, author choose UD. Harapan Jaya as an object of research.*

*JIT system will be achieved when there is a good relationship between SMEs and suppliers as well as UD. Harapan Jaya with suppliers. Good relationship is reflected in the behavior of interdependency, trust, and goal congruence.*

**Keywords :** *Cooperation, interdependency, trust, goal congruence, Just In Time (JIT)*

## **PENDAHULUAN**

Negara berkembang seperti di Indonesia, keberadaan UKM menjadi tulang punggung ekonomi pada tahun 2011 yang jumlahnya mencapai sekitar 52 juta (Muhhamad Rifai, 2011). Banyaknya UKM yang berdiri, tentu akan sangat membantu Negara dalam menyejahterahkan rakyat dengan penyediaan lapangan pekerjaan yang luas sehingga angka pengangguran dapat ditekan (Fillani, 2011). Dengan berlakunya sistem perdagangan bebas, UKM harus menyiapkan diri untuk mampu bertahan dari banyaknya produk-produk yang akan membanjiri pasaran dengan harga yang lebih murah. Bertahan disini berarti UKM harus memiliki cara yang kreatif untuk dapat menghasilkan produk yang berbeda dari yang sudah beredar, sehingga memiliki daya saing yang lebih baik. Untuk dapat menyaingi produk-produk luar yang murah, UKM harus meminimalisir bahkan menghilangkan biaya aktivitas-aktivitas yang timbul terkait produksi produk. Salah satu cara yang dapat dilakukan UKM untuk mewujudkan kondisi ini adalah dengan menerapkan sistem JIT (*Just In Time*) (Supriatna, 2012).

JIT adalah suatu sistem produksi yang dirancang untuk mendapatkan kualitas, menekan biaya, dan mencapai waktu penyerahan seefisien mungkin dengan menghapus seluruh jenis pemborosan yang terdapat dalam proses produksi sehingga perusahaan mampu menyerahkan produknya (baik barang maupun jasa) sesuai kehendak konsumen tepat waktu (Imai, 1998; Martin dan Osterling, 2007). JIT dapat diterapkan dalam berbagai bidang fungsional suatu perusahaan salah satunya pada sistem pembelian. Penerapan konsep JIT bila dikaitkan dengan jenis usaha UKM yang menjadi obyek penelitian penulis (usaha dagang), maka konsep JIT pada bidang pembelianlah yang paling relevan untuk dapat diterapkan pada UKM usaha dagang tersebut. JIT pada bidang pembelian menciptakan suatu sistem dimana pengadaan bahan baku tepat waktu sebelum produksi sehingga semua permintaan pasar dapat terpenuhi tepat waktu. Untuk mencapai sistem pembelian yang *just-in-time* ini diperlukan suatu upaya menjalin

hubungan kontraktual dengan para pemasok. Hubungan kontraktual lahir dari adanya kooperasi antara UKM dengan para pemasok. Baik buruknya hubungan kooperasi tergantung dari keseimbangan pola perilaku dari kedua belah pihak dalam berkomunikasi. Dengan menjaga keseimbangan oleh para pihak, maka hubungan kooperasi akan tercapai dan konsisten. Kedekatan hubungan kedua belah pihak menjadi titik awal untuk mencapai sistem pembelian yang Just In Time. Adanya keseimbangan pola perilaku seperti saling kepercayaan, saling ketergantungan dan keselarasan tujuan diantara para pihak sangat penting dalam pencapaian sistem pembelian JIT.

Penelitian sebelumnya yang menjadi acuan oleh peneliti adalah milik Leslie Ann Richeson Winkler (1989) dengan judul “*An Empirical Analysis of the Effects of Structure, Behavior, and Communication in Just-In-Time Relationship*”. Penelitian ini kemudian direplikasi parsial dan perluasan variabel oleh Arsono Laksamana (1995) dengan judul “Pengaruh Saling Ketergantungan, Kepercayaan, dan Keselarasan Tujuan Terhadap Kooperasi dan Kinerja Perusahaan Manufaktur pada Hubungan Kontraktual dengan Pemasoknya”. Kedua penelitian tersebut berpangkal tolak pada konsep hubungan kontraktual (*relational contracting*) karya Williamson (1995). Kedua penelitian yang dilakukan oleh Winkler maupun Laksamana menitikberatkan pada hubungan kontraktual yang terjadi antara pemasok dengan perusahaan dengan menampung variabel – variabel struktur, perilaku dan komunikasi. Sedangkan penelitian ini lebih menekankan pada pengaruh variabel perilaku melalui variabel kooperasi terhadap variabel kinerja. Perbedaan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitiannya, jika Winkler dan Laksamana menggunakan perusahaan manufaktur berskala besar maka penulis menggunakan Usaha Kecil menengah (UKM) sebagai obyek penelitiannya.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah *Descriptive Research*, untuk memberikan gambaran tentang detail – detail spesifik dari sebuah situasi, lingkungan sosial, atau hubungan, yaitu ingin mengetahui dampak perilaku UD. Harapan Jaya dan pemasoknya dalam hubungan kooperasi untuk pencapaian sistem pembelian JIT (Just In Time). Berdasarkan tujuan tersebut, *Main Research Question*-nya adalah, “Bagaimanakah peran dari perilaku (kepercayaan, ketergantungan, dan

keselarasan tujuan) dari UD. Harapan Jaya dan Pemasok dalam hubungan Kooperasi untuk mencapai sistem pembelian JIT?”

Secara detail, beberapa pertanyaan yang menjadi *Mini Research Question* yaitu:

1. Bagaimanakah hubungan yang terjalin antara UD. HARAPAN JAYA dengan pemasok jika dilihat dari sudut pandang perilakunya ?
2. Bagaimanakah hubungan kooperasi antara UD. Harapan Jaya dan pemasoknya dalam proses pencapaian JIT ?
3. Apa saja kendala yang dihadapi UD. Harapan Jaya dan Pemasok dalam menjalin hubungan kooperasi ?
4. Bagaimana yang seharusnya dilakukan oleh UD. HARAPAN JAYA dan Pemasok agar sistem pembelian JIT dapat dicapai ?

Pentingnya penelitian ini dilakukan adalah untuk memahami seberapa besar pengaruh pola perilaku para pihak baik perusahaan maupun pemasok dalam hubungan kooperasi guna mencapai sistem pembelian JIT. Penemuan yang diharapkan peneliti adalah adanya faktor-faktor perilaku seperti saling ketergantungan, kepercayaan dan keselarasan tujuan yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai Just In Time khususnya pada bidang pembelian. Selama ini, untuk proses pencapaian sistem Just In Time, perusahaan lebih mengutamakan sumber daya manusia dengan merekrut SDM yang mempunyai daya intelegensia tinggi untuk melaksanakan sistem tersebut. Padahal, ada faktor-faktor lain seperti perilaku kedua belah pihak antara perusahaan dengan pemasok.

### **Ruang Lingkup Data**

Agar Research Question dapat dipertanggungjawabkan dengan baik, maka penelitian ini hanya akan meneliti sebatas pada aktifitas pembelian bahan baku produk UD. Harapan Jaya dari pemasoknya. Dari dimensi sumber data, data diperoleh secara langsung dari sumbernya dengan melakukan wawancara kepada pemilik UD. Harapan Jaya dan para pemasok. Dari dimensi waktu, penelitian ini merupakan cross sectional study, dimana periode data penelitian yang dilakukan menitik beratkan pada kondisi usaha UD. Harapan Jaya saat ini, sebatas pada periode 1 tahun, yaitu pada tahun 2013.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan *alternative*, karena dengan penelitian ini ingin diketahui bagaimana pengaruh perilaku terhadap kinerja aktifitas pembelian UKM melalui koperasi dan dari hasil penelitian tersebut diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang sistem kerja JIT dalam aktifitas pembelian UKM dalam hubungan kooperasinya. Dari dimensi sumber data, penelitian yang digunakan adalah *field research* dimana data yang dikumpulkan merupakan data yang berasal dari sumbernya secara langsung di lapangan (data primer) yang merupakan obyek studi, selain itu, penelitian dilakukan pada *setting* aktivitas kerja sehari-hari secara alami, dengan tidak mengubah desain dan lingkungan asal dengan intervensi minim. Sedangkan berdasarkan dimensi waktu yang digunakan, penelitian ini lebih menggunakan *one shot – cross sectional*, karena data yang digunakan diambil pada satu periode waktu saja yaitu tahun 2013.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dilihat dari perilaku para pihak, bentuk hubungan yang terjalin antara UD. Harapan Jaya dengan para pemasoknya bersifat koperasi. Bila diuraikan secara terperinci perilaku yang menggambarkan bentuk hubungan kedua belah pihak, antara lain:

### **1. Kepercayaan**

Diawal hubungan, kepercayaan tidak serta merta timbul dengan sendirinya. Melainkan membutuhkan waktu dan proses pengenalan satu sama lain sehingga sudah saling mengetahui. UD. Harapan Jaya mengawali hubungan dengan para pemasok tidak disertai rasa kepercayaan yang tinggi. Pada setiap kali transaksi dilakukan, UD. Harapan Jaya tidak membayar cash (tunai) atas penyerahan bahan baku telurbebek yang dilakukan oleh pemasok. Hal ini terjadi karena UD. Harapan Jaya tidak yakin terhadap pemasok tersebut bahwa akan melakukan penyerahan secara kontinyu sesuai dengan permintaan. Kepercayaan diartikan sebagai suatu keyakinan bahwa pernyataan pihak lain dapat diandalkan untuk memenuhi kewajibannya (Schurr dan Ozane, 1985). Kewajiban yang

secara terus menerus dilakukan oleh pemasok, Bpk. Hengky selaku pemilik UD.Harapan Jaya melihat kesungguhan pemasok tersebut sehingga perlahan muncul rasa percaya diantara kedua belah pihak. Kepercayaan akan meningkat bila seseorang atau satu pihak mau bersikap terbuka pengaruh dari pihak lain (Zand, 1972). UD.Harapan Jaya untuk memberikan produk yang berkualitas kepada customer, UD. Harapan Jaya harus memiliki kriteria bahan baku yang dapat diterimanya. Kriteria ini disampaikan kepada para pemasok dengan disertai tips-tips untuk meningkatkan maupun menjaga kualitas bahan baku telur bebek. Para pemasok pun dengan terbuka menerima dan melaksanakan tips yang disarankan oleh UD. Harapan Jaya. Setelah tips tersebut dilakukan, dan melihat hasilnya yang memuaskan sesuai dengan harapan, para pemasok merasa senang dengan saran-saran yang telah diberikan oleh UD. Harapan Jaya. Keterbukaan informasi seperti ini, akan menumbuhkan rasa kepercayaan para pihak. Dengan adanya tingkat kepercayaan yang tinggi hubungan UD.Harapan Jaya dengan pemasok, menjadi lebih erat. Keeratan dari hubungan ini, dapat dirasakan oleh UD.Harapan Jaya yang dulunya bersusah payah untuk mencari pemasok telur dengan mendatangi lokasi peternakan di desa, dan kini UD.Harapan Jaya banyak menerima tawaran telur bebek dari banyak pemasok. tingkat kepercayaan yang lebih tinggi menunjukkan perilaku kooperatif (Pruitt, 1981).

## 2. Saling Ketergantungan

UD.Harapan Jaya dalam menjalankan usahanya, tidak hanya bergantung pada 1 pemasok saja karena hal ini sulit untuk memenuhi permintaan customer. Pada musim penghujan, UD.Harapan Jaya tidak dapat memastikan jumlah permintaan customer seberapa banyak. Disaat musim penghujan pula, produktifitas telur bebek juga ikut menurun. Untuk tetap dapat memenuhi permintaan customer, UD.Harapan Jaya membutuhkan rekan untuk membantu pengirimannya, sehingga biaya transportasi dapat ditekan seminimal mungkin. UD. Harapan Jaya ini juga melakukan usaha untuk menjaga *core competencies* dan aktivitas kerjasama dengan organisasi lain yang akhirnya dapat menimbulkan hubungan yang saling

ketergantungan (Thompson, 1967). Ada perbedaan tingkat saling ketergantungan antara UD.Harapan Jaya dan para pemasoknya, dimana UD. Harapan Jaya tidak hanya tergantung hanya pada satu pemasok saja, namun dilain pihak, pemasok akan mempunyai tingkat ketergantungan yang cenderung tinggi pada UD. Harapan Jaya.Bentuk saling ketergantungan dan hubungan yang terjaga dengan baik antara UD. Harapan Jaya dan pemasok akan berpengaruh pada penyediaan bahan baku yang akan bermanfaat dimasa yang akan datang seperti pernyataan Pfeffer, (1976). Jika dilihat dari apa yang telah dilakukan oleh UD. Harapan Jaya dengan pemasoknya, hubungan yang telah terjalin saat ini dapat dikatakan sebagai hubungan kemitraan atau kooperasi.

### 3. Keselarasan Tujuan

Setiap organisasi (perusahaan) maupun perseorangan pasti memiliki kemampuan kerjasama dengan pihak lain guna dapat memenuhi tujuan dari masing-masing pihak yang saling menguntungkan. Kemampuan kerjasama disini diartikan sebagai kapabilitas yang dimiliki oleh suatu organisasi/perusahaan maupun perorangan untuk melakukan kerjasama dengan pihak lain sebagai mitranya yang secara bersama-sama mencapai tujuan mereka. Tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi-organisasi dalam menjalin hubungan kerjasama dikenal dengan keselarasan tujuan (*goal congruence*). Reve (1980) mendefinisikan keselarasan tujuan (*goal congruence*) sebagai seberapa jauh organisasi-organisasi secara serempak mencapai tujuan mereka, atau seberapa jauh suatu organisasi menyadari bahwa dalam suatu hubungan kerja, pencapaian tujuan juga dipengaruhi oleh tindakan organisasi lain sebagai mitranya.Adanya keselarasan tujuan dalam hubungan kooperasi, memungkinkan organisasi / perusahaan / perorangan untuk lebih terbuka dalam hal pertukaran informasi sehingga dapat mengurangi penyimpangan-penyimpangan yang menghambat efektivitas hubungan kerjasama. UD.Harapan Jaya menyampaikan tujuan selain dapat memenuhi kebutuhan customernya, juga ingin menghasilkan produk yang berkualitas, seperti warna kuning telur kemerahan pada waktu selesai diasinkan, cangkang kulit telur lebih kuat tidak mudah

pecah. Pemasok pun menerima keinginan UD. Harapan Jaya tetapi pemasok merupakan peternak di pedesaan dimana informasi berkaitan dengan perbaikan kualitas hasil ternak sangat terbatas, oleh karena itu pemasok mengharapkan informasi diberikan oleh UD. Harapan Jaya. Berbagai informasi diberikan oleh UD. Harapan Jaya kepada pemasok terkait perbaikan kualitas hasil ternak maupun menjaga kesehatan ternak dengan pemberian vaksin, pemberian makanan organik dan sebagainya. Dari sini, masing-masing pihak mempunyai tujuan yang hendak dipenuhi dengan menjalin hubungan kooperasi.

Hubungan kooperasi yang sudah terjalin antara UD. Harapan Jaya dengan pemasoknya dalam proses pencapaian sistem pembelian JIT adalah sangat erat sekali. Ada beberapa perubahan yang mengakibatkan aktifitas pembelian JIT berubah pula seperti yang diutarakan Schonberger dan Gilbert (1983) mengidentifikasi beberapa perubahan sehubungan dengan aktifitas pembelian JIT. Perubahan tersebut termasuk hubungan antara perusahaan manufaktur dengan pemasok yang stabil dan jangka panjang, hubungan kontraktual sumber tunggal, peningkatan frekuensi pengiriman dan standarisasi pengemasan, serta pembelian disekitar lokasi perusahaan manufaktur. Kestabilan hubungan mengurangi tingkat resiko para pemasok sehingga meningkatkan hasrat mereka untuk melakukan investasi dalam teknologi proses untuk kepentingan pembeli (perusahaan). Kestabilan hubungan tergantung pada faktor perilaku seperti kepercayaan, saling ketergantungan dan keselarasan tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa kendala yang menjadi penghambat dalam pencapaian sistem pembelian JIT. Kendala tersebut terbagi atas kendala internal dan kendala eksternal. Berikut yang termasuk kendala internal:

a. Sumber daya Manusia

Kendala ini dialami oleh UD. Harapan Jaya. Ada saatnya karyawan/pegawai tidak masuk kerja tanpa ada keterangan sama sekali. Tentu hal ini menjadi beban bagi pemilik UD. Harapan Jaya. Disaat para pemasok datang untuk menyerahkan bahan baku telur, pegawai ada yang tidak masuk sehingga ada perangkapan pekerjaan yang dapat



mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat waktu. Hal ini akan menimbulkan biaya penyimpanan bahan baku.

- b. Kekhawatiran pemenuhan bahan baku apabila hanya dari pemasok tunggal  
Rasa khawatir ini timbul pada saat ada acara tertentu dimana permintaan akan bahan baku telur bebek menjadi meningkat. Apabila hanya mengandalkan pemasok tunggal saja, maka permintaan customer banyak yang tidak terpenuhi. Disamping itu, baik kualitas maupun kuantitas bahan baku telur tiap pemasok tidak stabil. Ada saatnya menghasilkan telur banyak, ataupun kualitas telur jelek.
- c. Keterbatasan alat transportasi  
Tidak semua pemasok memiliki alat transportasi yang cukup memadai berkaitan dengan kapasitas muat dari alat transportasi yang dimiliki pemasok. Apabila telur bebek yang diproduksi melebihi daya muat alat transportasi, maka pemasok mengharapkan bantuan dari UD. Harapan Jaya untuk mengambil telur bebek tersebut.
- d. Keengganan pemasok menyerahkan hasil ternak kepada 1 pembeli  
Rasa keengganan ini dihadapi oleh pemasok, karena tergiur oleh harga bahan baku telur bebek di pasaran. Apabila hanya menyerahkan pada 1 pembeli saja, maka besar kemungkinan anggapan mereka akan mendapatkan harga yang rendah dibandingkan harga pasaran. Rasa kepercayaan yang kurang terhadap pembeli (UD. Harapan Jaya) juga menjadi penyebab munculnya keengganan pemasok.

Yang termasuk kendala eksternal ialah:

- a) Harga pasar

Kendala eksternal ini menjadi penggoda bagi para pemasok tidak konsisten. Pada saat ada penawaran dari pembeli lain dengan harga tinggi, maka mereka berbondong-bondong menyerahkan hasil ternak mereka kepada pembeli yang memberikan harga tertinggi. Hal ini biasa terjadi pada saat-saat seperti hari raya paskah, perayaan kue bulan dimana permintaan telur bebek meningkat, mereka mencari harga pasaran yang tinggi.

b) Jumlah permintaan pasar dan kondisi sumber daya

Jumlah permintaan pasar dan kondisi sumber daya yang tidak menentu menimbulkan kesulitan bagi pemasok untuk mensupply telur bebek dengan tepat waktu kepada pembeli (UD. Harapan Jaya). Oleh karena itu diperlukan strategi yang tepat untuk dapat memenuhi permintaan yang ada.

c) Cuaca atau iklim

Cuaca atau iklim sangat menentukan hasil ternak baik kualitas maupun kuantitasnya. Pada musim penghujan, cuaca dingin menyebabkan bebek ternak menjadi kedinginan sehingga stress. Kondisi stress menjadi penyebab produksi telur menjadi turun dan kuantitasnya pun turun pula.

Untuk mencapai sistem JIT, ada hal-hal yang perlu dilakukan oleh kedua pihak baik UD. Harapan Jaya maupun pemasok. Tindakan-tindakan tersebut antara lain:

1) Membuat jadwal penyerahan telur

Pembuatan jadwal penyerahan telur ini sebaiknya dibuat oleh pihak pembeli. Dengan adanya jadwal seperti ini, biaya penyimpanan dapat diminimalisir bahkan hilang apabila pemasok yang berhubungan koperasi dapat secara kontinyu melakukan penyerahan telur sesuai jadwal yang telah dibuat

2) Membuat perjanjian (kontrak) jangka panjang dengan pemasok

Kontrak jangka panjang yang dibuat berisi tentang hak dan kewajiban dari masing-masing pihak baik UD. Harapan Jaya maupun pemasok. Apabila salah satu pihak tidak melaksanakan kewajibannya maka dapat dikenai sanksi yang telah disepakati bersama pada kontrak yang dibuat. Kontrak akan menjadi pengikat pihak satu sama lain untuk tetap menjalankan kewajibannya. Kontrak sangat membantu dalam proses pencapaian pembelian JIT, karena para pihak dituntut untuk konsisten melaksanakan kewajibannya.

3) Menjalinkan hubungan koperasi dengan pemasok tunggal

Hal ini dilakukan guna meningkatkan keefektifan dan keefisienan kinerja pemasok. Dengan banyaknya pemasok yang bekerjasama memungkinkan

terjadinya miskomunikasi tinggi, terjadi perbedaan pendapat hingga berakhir pada ujung pemutusan hubungan kerja, serta kurang terjaminnya kualitas pemenuhan bahan baku.

4) Mengevaluasi dan memilih supplier (pemasok)

Kegiatan mengevaluasi dan pemilihan pemasok sangat penting untuk dilakukan karena keberadaan dari pemasok sangat dibutuhkan (penting) oleh perusahaan untuk tetap menjaga kelangsungan produksi perusahaan. Memilih supplier yang tepat bagi perusahaan tentu akan memberikan banyak keuntungan.

5) Menilai kinerja pemasok

Penilaian kinerja pemasok ini penting untuk dilakukan sebagai bahan evaluasi yang kedepannya dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pemasok serta sebagai bahan pertimbangan bagi UD. Harapan Jaya penting tidaknya mencari pemasok alternatif.

6) Memberikan informasi mengenai kebutuhan untuk jangka waktu ke depannya dan kepastian waktu penyerahan.

adanya informasi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan, pemasok akan berusaha sekeras mungkin untuk dapat memenuhi kebutuhan perusahaan tersebut. Informasi semacam ini, dapat mendorong kinerja pemasok untuk lebih maksimal.

7) Tindakan korektif yang cepat dan responsif

Tindakan korektif yang cepat bisa berupa pemasok melakukan pengemasan yang baik untuk mencegah timbulnya kerusakan telur, cara peletakan bahan baku serta pengangkutan dalam transportasi. Tindakan korektif ini mengakibatkan biaya *scrap* (pembuangan) bahan baku yang cacat atau rusak menjadi berkurang karena sudah terdeteksi dari awal.

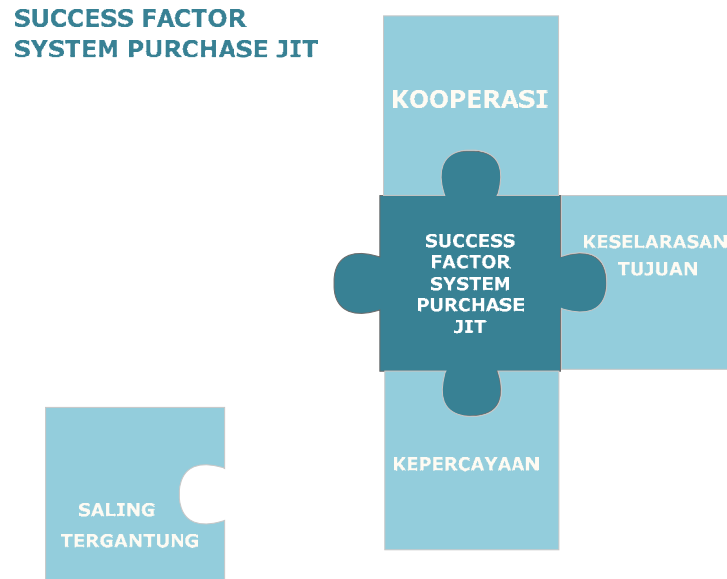
Faktor perilaku seperti kepercayaan, saling ketergantungan, dan keselarasan tujuan menjadi faktor essential yang saling terkait membentuk suatu hubungan kooperasi yang pada akhirnya akan mendukung keberhasilan pelaksanaan sistem JIT pembelian. Ilustrasi keterkaitan faktor perilaku dengan keberhasilan penerapan sistem JIT pembelian seperti pada gambar dibawah ini:

**SUCCESS FACTOR  
SYSTEM PURCHASE JIT**



Gambar 1. Keterkaitan Faktor Perilaku dengan Kesuksesan Penerapan Sistem Pembelian JIT

Pada Gambar 1, diketahui bahwa faktor perilaku seperti kepercayaan, saling ketergantungan dan keselarasan tujuan apabila ketiganya diterapkan dalam suatu hubungan, maka akan terbentuk hubungan kooperasi. Dari hubungan kooperasi ini, akan mendukung keberhasilan suatu perusahaan untuk menerapkan sistem pembelian JIT. Adanya ketiga faktor perilaku, hubungan kooperasi terbentuk dan terwujudnya sistem pembelian JIT pada gambar diatas, membentuk gambar + (plus) dimana faktor perilaku membawa dampak positif bagi keberhasilan penerapan sistem pembelian JIT. Suatu hubungan kooperasi tetap bisa terbentuk meski tanpa adanya ketiga faktor perilaku secara lengkap. Dimana kedua pihak sama-sama mempunyai tujuan yang saling menguntungkan, saling percaya satu sama lain maka hubungan tersebut bisa dikatakan hubungan kooperasi. Tetapi faktor perilaku saling tergantung tidak ada didalamnya, maka sesuai gambar di bawah (Gambar 2), hubungan kooperasi tidak dapat memberikan dampak positif bagi keberhasilan penerapan sistem pembelian JIT. Hal ini dikarenakan ketiga faktor perilaku itu menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisah-pisahkan untuk mendapatkan manfaat yang positif.



Gambar 2. Hilangnya Salah Satu Faktor Perilaku

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

Yang dapat disimpulkan adalah peran perilaku seperti rasa saling mempercayai, keselarasan tujuan dan saling ketergantungan sangat penting dalam mencapai kinerja sistem pembelian JIT. Ketiga peran perilaku tersebut menjadi pondasi awal bagi terbentuknya suatu hubungan kooperasi. Tanpa ketiga perilaku tersebut hubungan kooperasi tidak dapat terbentuk sehingga yang terjadi adalah penekanan satu sama lain. Diperlukan saling komunikasi dan komitmen yang tinggi dari antara para pihak untuk dapat menumbuhkan rasa saling mempercayai, keselarasan tujuan dan saling ketergantungan dalam menciptakan hubungan yang kooperasi demi meningkatkan kinerja untuk mencapai sistem pembelian JIT. Dengan kinerja UKM yang terus meningkat akan menjadi sumber keunggulan dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat. Saran peneliti bagi penelitian yang akan datang diharapkan memperoleh data yang lebih lengkap, detail, dan akurat guna mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik dan obyektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldrich, H. 1976. An Interorganizational Dependency Resource Dependence and Interorganizational Relations : Local Employment Service of Faces and Social Service Sector Organizations. *Administrative and Society* Vol. 7 No. 4
- Ansari, A. 1984. An Empirical Examination of the Implementation of JIT Purchasing Practices and Its Impact on Product Quality and Productivity in U.S. Firms. University of Nebraska. Unpublished Dissertation
- Bariff, L. and J. Galraith. 1978. Intraorganizational Power Considerations for Designing Information Systems. *Accounting, Organization and Society*
- Carr, Lawrence P. Christopher D. Ittner. 1992. Measuring the Cost of Ownership. *Cost Management Journal*
- Davis, Keith A. & Newstrom, John W. 2002. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work with PowerWeb* 11 Ed. USA : McGraw-Hill
- Deutsch, M. 1973. *The Handbook of Conflict Resolution*. Yale University Press
- Efferin, Sujoko., Stevanus Hadi Darmadji, & Yuliawati Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Etgar M. 1976. Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems. *Journal of Marketing Research* Vol. XIII
- Fillani. 2011. Pelaku-Pelaku Ekonomi,(online), <http://fillani-wwwgunadarmaacid.blogspot.com/2011/05/bab10-pelaku-pelaku-ekonomi.html>, diakses tanggal 28 Oktober 2013)
- Fisher, J. 1992. Use of Nonfinancial Performance Measures. Spring : *Journal of Cost Management*
- Forsyth, W. 1990. *Group Dynamics*. Thompson, Allyn & Bacon
- Foster, G. & C.T. Hongren. 1988. Cost Accounting and Cost Management in a JIT Environment. Winter. *Journal of Cost Management*
- Frazier, G. 1983. Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels : A Broadened Perspective. *Journal of Marketing*

- Green, F.B., Felix Amenkhienan and George Johnson. 1991. Performance Measures and JIT; US Companies Are Revamping Traditional Cost Systems. *Management Accounting Journal*
- Hahn, C.K., P.A. Pinto, D.J. Bragg. 1993. Just-In-Time Production And Purchasing, *Journal of Purchasing and Materials Management* 19 2-10.
- Hansen, Don R. & Mowen, Maryanne M. 2005. *Management Accounting Akuntansi Manajemen Buku 2 Edisi 7*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hartley, J.R. 1981. *Automotive Industries. The World's Greatest Production Line: The Japanese View*
- Hay, E. 1988. *The Just In Time Breakthrough*. Wiley.
- Hodge, E.K. and W. Anthony. 1988. Interorganizational Resource Exchange Network. *Administrative Science Quarterly*
- Hunt, S.N. Ray, and V. Wood. 1985. Review and Synthesis *Journal of Academy of Marketing Science*. Behavioral Dimensions of Channels of Distribution
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. 1991. *Principles of Marketing*. Prentice Hall
- Kuncoro, M. 2002. *Analisis Spasial dan Regional: Studi Aglomerasi dan Kluster Industri Indonesia*. Yogyakarta : UUP AMP YKPN
- Lewicki Roy J., Barry. B., & Saunders David M. 2012. *Negosiasi Negotiation*. Jakarta : Salemba Humanika
- Molnar, J. 1978. Comparative Organizational Properties and Interorganizational Interdependence. *Sociology and Social Research*
- Monden, Y. 1981. Adaptable Kanban System Helps Toyota Maintain Just-In-Time Production. *Industrial Engineering*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2013 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
- Pfeffer J. & Nowak P. 1976. Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*. New York Free Press
- Prakarsa, Wahyudi. 1995. Dampak Perubahan Lingkungan Usaha Terhadap Paradigma Organisasi dan Manajemen, makalah seminar dalam Program Magister Manajemen, Jakarta : Universitas Indonesia

- Pruit, D. 1981. *Negotiation Behavior*. Academic Press
- Purnomo, Hendaru. 2011. 52 Juta UMK di Indonesia, 60% Dijalankan Perempuan, (online), (<http://finance.detik.com/read/2011/12/05/160638/1783039/5/52-juta-umk-di-indonesia-60-dijalankan-perempuan> diakses tanggal 29 Oktober 2013)
- Reve, T. 1980. *Interorganizational Relations in Distribution Channels: A Empirical Study of Norwegian Distribution Channel Dyads*, Ph.D. Dissertation, Norwester University
- Rifai, Muhhamad. 2011. UKM Jangan Ditarik Pajak,(online), (<http://economy.okezone.com/read/2011/07/27/320/484884/ukm-jangan-ditarik-pajakunit>, diakses tanggal 29 Oktober 2013)
- Rosenberg, L. and L. Stern. 1971. Conflict Measurement in the Distribution Channel, *Journal of Marketing Research*
- Schemerhorn, J. Jr. 1975. Determinants of Interorganizational Cooperation. *Academy of Management Review*
- Schoberger, R. J. and J.P. Gilbert. 1983. Just-In-Time Purchasing: A Challenge for U.S. Industry. *California Management Review*
- Siregar, B. Et. Al. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat
- Stern Louis.W & Reve T. 1980. Distribution Channels AS Political Economies: A Framework For Comparative Analysis. *Journal of Marketing* Vo. 44
- Thompson, J. 1967. *Organizations in Action*, McGraw-Hill
- Trevelan, M. 1987. Single Sourcing: A Management Tool for The Quality Supply. *Journal of Purchasing and Materials Management*
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
- Van de Ven, A. dan D. L. Ferry. 1981. *Measuring and Assessing Organization*. Willey
- Van de Ven, A.H & Walker G. 1984. *The Dynamics of Interorganizational Coordination*. Cornell University : administrative Science Quarterly
- Walton, R. 1966. *Theory of Conflict in Lateral Organizational Relationship*, In *operational Research and The Social Sciences*



- Walton, R. and J. Dutton. 1969. The Management of Interdepartmental Conflict A Model and Review. *Administrative Science Quarterly*
- Winkler, Leslie An Rich. 1989. An Empirical Analysis of the Effects of Structure, Behavior, and Communication in a Just-In-Time Relationship
- Zand, D. 1972. Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*