

# Pengembangan Konsep *Bilateral Symmetry* untuk Meningkatkan Kinerja Rantai Pasokan melalui Kualitas Sinergi pada Industri Komponen Otomotif di Indonesia

JAM

13, 4

Diterima, Januari 2015

Direvisi, Mei 2015

September 2015

Disetujui, Oktober 2015

Tri Purwani

Lutfi Nurcholis

Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas AKI

**Abstract:** *The specific aims of this study are: (1) Conducting an empirical testing and analyzing the effects of: (a) the similarity of standardization ability and transparency on the quality of synergy, (b) the quality of synergies to the supply chain performance, (2) Providing the information to the automakers and automotive parts about the importance of the similarity of standardization ability and transparency in common in order to improve the supply chain performance, (3) Providing a practical contribution to the managerial and academic circles in analyzing the similarity of standardization ability and transparency that could improve supply chain performance. The population of the study was the entire automotive component industries in Indonesia, including 189 companies (Data GAIKINDO, AISI and GIAMM). This subject of the study consists of managers or staffs authorized by the directors. The sampling method uses purposive sampling. This study has a target 105 respondents to comply with the AMOS program. The population target including automotive component company located in Jakarta, Bekasi, Karawang, Bogor, Surabaya, and Semarang. Data were collected from the questionnaires in which processed through descriptive statistics, inferential statistics and testing SEM. This study generates a new concept of Bilateral Symmetry that can be developed for further research.*

**Keywords:** *ability, transparency, standardization, synergies, supply chain*

**Abstrak:** Tujuan khusus penelitian ini adalah (1) Melakukan pengujian empiris dan menganalisis pengaruh-pengaruh: (a) kemampuan kesamaan standarisasi dan transparansi terhadap kualitas sinergi (b) kualitas sinergi terhadap kinerja rantai pasokan, (2) Memberikan informasi kepada perusahaan otomotif dan komponen otomotif tentang pentingnya peran kemampuan kesamaan standarisasi dan transparansi dalam upaya meningkatkan kinerja rantai pasokan (3) Memberikan kontribusi praktis bagi manajerial dan kalangan akademis dalam menganalisis kemampuan kesamaan standarisasi dan transparansi yang meningkatkan kinerja rantai pasokan. Populasi penelitian ini adalah seluruh industri komponen otomotif di Indonesia yang berjumlah 189 perusahaan (Data GAIKINDO, AISI dan GIAMM). Unit riset penelitian ini terdiri dari manajer atau staf yang diberi wewenang oleh direksi. Metode pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Penelitian ini mempunyai target sampel 105 responden untuk memenuhi ketentuan program AMOS. Target populasi meliputi perusahaan komponen otomotif yang berada di Jakarta, Bekasi, Karawang, Bogor, Surabaya dan Semarang. Data hasil kuesioner



Jurnal Aplikasi  
Manajemen (JAM)  
Vol 13 No 4, 2015  
Terindeks dalam  
Google Scholar

---

Alamat Korespondensi:  
Tri Purwani, Ekonomi Manajemen,  
Fakultas Ekonomi Universitas AKI

diproses dengan urutan statistik deskriptif, statistik inferensial dan pengujian SEM. Penelitian ini menghasilkan konsep baru *Bilateral Symmetry* yang dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya.

**Kata Kunci:** kemampuan, transparansi, standarisasi, sinergi, rantai pasokan

Menurut Bruce, *et al.* (2004), peningkatan prosentase penciptaan nilai terjadi di luar batas-batas masing-masing perusahaan pada saat praktek manajemen rantai pasokan berubah karena daya saing dan kemampuan perusahaan-perusahaan untuk memproduksi dan memberikan produk dan layanan yang lebih cepat dan efisien. Menurut Rudberg dan Olhager (2003), kombinasi beberapa teori-teori, perilaku dan kerangka kerja organisasi diperlukan untuk memahami dan menjelaskan praktek pengambilan keputusan dan kerjasama perusahaan dalam jejaring yang kompleks. Manajemen rantai pasokan merupakan cara yang penting untuk meningkatkan kekuatan kompetitif.

Ukuran dan kompleksitas fungsi bisnis manajemen rantai pasokan yang meningkat berdampak pada munculnya kebutuhan manajemen rantai pasokan dan menjadi faktor persaingan organisasi. Menurut Burt (2004), manajemen rantai pasokan merupakan pendukung upaya kolaborasi anggota saluran untuk merencanakan, melaksanakan dan mengelola proses penciptaan nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan akhir.

### Research Gap

Ringkasan *research gap* beberapa penelitian pengaruh standarisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Ringkasan Research Gap Pengaruh Standarisasi terhadap Kinerja**

Riset Gap	Hasil	Peneliti
Terdapat perbedaan hasil penelitian pengaruh standarisasi terhadap kinerja.	Signifikan Positif	O'Donnell dan Jeung (2000) Jayaram <i>et al.</i> (2000) Zou dan Cavusgil (2002) Ozso mer dan Simonin (2004) Lee <i>et al.</i> (2008) Schilke <i>et al.</i> (2009)
	Tidak signifikan	Ozso mer dan Prusia (2000) Albaum dan Tse (2001) Townsend <i>et al.</i> (2004) Okazaki <i>et al.</i> (2006)
	Campuran (positif dan tidak signifikan)	Waheeduzzaman dan Dube (2003) Chung (2003) Chung dan Wang (2006) Lages, Jap dan Griffith (2008)

Sumber: Hasil Pengembangan Penelitian

### Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah membangun sebuah model teoritis untuk menjelaskan pengaruh kemampuan kesamaan standarisasi dan transparansi terhadap kinerja rantai pasokan yang diuji melalui variabel perantara kualitas sinergi. Model penelitian dikembangkan berdasarkan pada teori-teori agensi, analisis biaya transaksi, jejaring dan pandangan berbasis sumber daya.

Sedangkan tujuan khusus penelitian ini adalah melakukan pengujian empiris dan menganalisis: pengaruh kemampuan kesamaan standarisasi dan transparansi terhadap kualitas sinergi dan pengaruh kualitas sinergi terhadap kinerja rantai pasokan.

### Manfaat Penelitian

#### Manfaat Teoritis

Memberi kontribusi kejelasan teori-teori *principle-agency*, jejaring, *resource based* dan analisis biaya transaksi.

Memberi kontribusi kejelasan pengaruh kemampuan kesamaan standarisasi dan transparansi terhadap kualitas sinergi dan pengaruh kualitas sinergi terhadap kinerja rantai pasokan.

### Manfaat Praktis

Memberikan informasi kepada perusahaan komponen otomotif tentang pentingnya peran kemampuan kesamaan standardisasi dan transparansi dalam upaya meningkatkan kinerja rantai pasokan.

Memberikan kontribusi praktis bagi manajerial dan kalangan akademis dalam menganalisis kemampuan kesamaan standardisasi dan transparansi yang meningkatkan kinerja rantai pasokan.

Memberikan kontribusi bagi pemerintah sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan-kebijakan pengembangan industri otomotif dan komponen otomotif untuk meningkatkan kandungan lokal, menambah lapangan kerja, meningkatkan ekspor dan mengurangi impor.

### Urgensi (Keutamaan) Penelitian

Seiring dengan pertumbuhan penjualan otomotif (kendaraan roda 4), pabrik suku cadang lokal diprediksi kesulitan mengejar lonjakan permintaan pasar karena pertambahan kapasitas produksinya konservatif. Kendalanya diantaranya, industri komponen otomotif masih tergantung bahan baku impor, berupa besi dan baja dari sejumlah sumber di luar negeri. Kandungan lokal mobil yang diproduksi pada tahun 2012 cukup besar, jauh lebih besar dibandingkan dengan kandungan lokal mobil pada sepuluh tahun yang lalu. Tingkat kandungan lokal pada beberapa jenis mobil sudah menembus angka 70% seperti yang disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Kandungan Lokal Mobil Tahun 2012**

Jenis Kendaraan	Kategori	Kandungan Lokal (%)
APV	MPV	76
Inova	MPV	74
Avanza	MPV	74
Xenia	MPV	74
Rush	SUV	72
Terios	SUV	72
Zebra	MPV	70
Taruna	MPV	64
Jazz	Sedan	45
Livina	MPV	40
Trajjet	MPV	25
Grand vitara	SUV	20
Chery QQ	Sedan	15

Sumber: Data GAIKINDO (2012)

**Tabel 3. Kandungan Lokal Sepeda Motor Tahun 2012**

Jenis Kendaraan	Kandungan Lokal (%)
Honda CS1	97
Mega Pro	80
Suzuki	60
Maleo	60
TVS	55
Viar	40
Bo sowa	30
Kanzen	20
Minerva	15

Sumber: Data GAIKINDO (2012)

Pada Tabel 3 ini disajikan contoh beberapa contoh merk sepeda motor yang memiliki kandungan lokal paling tinggi yaitu Honda CS1 dan paling rendah yaitu Minerva.

Pabrik suku cadang lokal diprediksi kesulitan mengejar lonjakan permintaan pasar karena pertambahan kapasitas produksinya konservatif dan memiliki kendala ketergantungan bahan baku impor dari luar negeri. Kesulitan dan kendala tersebut tidak terlepas dari kinerja rantai pasokan perusahaan terutama dalam kaitannya dengan pemasok komponen lokal.

### Kesamaan

Hasil penelitian Houssi, *et al.* (2005) yang meneliti 99 anggota panel konsumen dari komunitas Delft di Belanda menunjukkan bahwa pengaruh signifikan penggunaan analogi implisit dalam iklan pada manfaat komprehensif konsumen untuk satu dari dua produk

baru secara nyata. Penggunaan kesamaan analogi dalam iklan tidak meningkatkan preferensi konsumen pada derajat yang lebih besar dibandingkan dengan penggunaan kesamaan *literal*. Hasil penelitiannya menemukan pengaruh positif manfaat komprehensif pada preferensi produk.

Lehr, *et al.* (2006) menguji pengaruh timbal balik dan kesamaan sikap pada derajat kesukaan/*liking* dalam konteks jangka pendek dan jangka panjang. Mereka menemukan pengaruh utama variabel timbal balik dan pengaruh utama signifikan kesamaan sikap pada pengukuran *likability*. Selain itu ia juga Lehr, *et al.* (2006) menemukan pengaruh utama signifikan timbal balik pada konteks jangka panjang dan jangka pendek. Sedangkan hasil penelitian Lung Tan Lu (2007) menyatakan bahwa kesamaan budaya berpengaruh pada strategi resolusi konflik pada usaha patungan internasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Benedictis dan Tajoli (2007) dengan obyek penelitian 15 negara anggota di Eropa Timur menemukan bahwa kesamaan dalam komposisi ekspor mempunyai dampak positif signifikan dan nonlinear pada *catching-up*. Hasil yang kuat untuk mengontrol keterbukaan dan ukuran negara dan untuk investasi, belajar dan kualitas institusi.

## Standardisasi

Jayaram, *et al.* (2000) menggunakan definisi standardisasi Jayaram, *et al.* (1998) dan menguji pengaruh infrastruktur sistem informasi dan proses perbaikan strategi secara empiris pada beberapa indikator kinerja berbasis waktu. Jayaram, *et al.* (2000) menemukan bahwa standardisasi paling berpengaruh pada kecepatan pengiriman dan *responsiveness* pada kinerja pelanggan. Standardisasi prosedur, komponen dan proses berpengaruh positif pada pengiriman tepat waktu dan efektifitas pemenuhan kebutuhan pelanggan, yang pada gilirannya berpengaruh positif pada kinerja bisnis. Jayaram, *et al.* (2000) juga tidak mempertimbangkan penggunaan standar prosedur pembelian dan tidak menguji pengaruh standardisasi pada kinerja pembelian.

Standardisasi material, komponen dan prosedur pembelian telah dipertimbangkan oleh para praktisi dan akademik sebagai perbaikan kinerja pembelian dan bisnis. Sehingga masih diperlukan bukti empiris yang mengakses manfaat komprehensif yang berkaitan

dengan standardisasi material dan prosedur pembelian dan dampaknya pada kinerja bisnis dan pembelian.

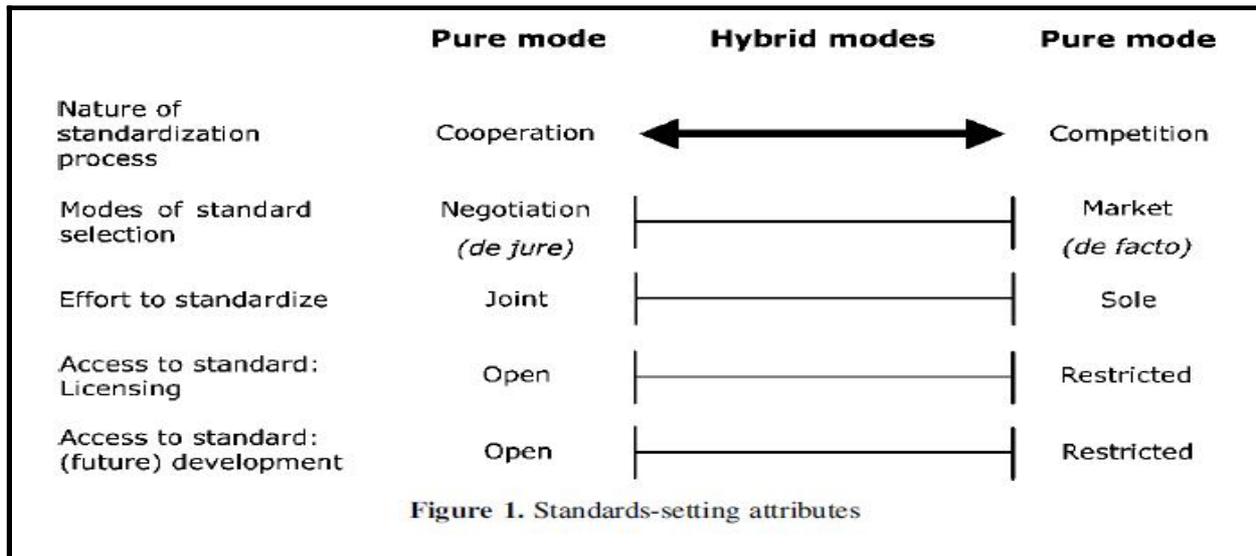
Menurut Davenport, *et al.* (2004), tujuan utama standarisasi proses bisnis, informasi dan praktek-praktek informasi manajemen adalah untuk mengontrol dan meminimalkan variabilitas yang menyebar di berbagai unit bisnis organisasi dan mencapai efisiensi dan konsistensi dalam pelaksanaan. Seethamraju (2006) mengembangkan sejumlah atribut yang berbeda namun saling terkait di mana proses standarisasi ditandai menemukan bahwa tampaknya kedua model yang berlawanan, yaitu kerjasama dan kompetisi membentuk cara standar industri yang mungkin muncul. Atribut-atribut tersebut secara pikto grafis disajikan dalam Gambar 1.

Upaya untuk membakukan standar dapat dilakukan secara tunggal atau bersama. Perbedaan antara dua model turun ke tingkat kerja sama yang menggunakan standar *setter*. Dua jenis kerjasama yang disebut di sini. Yang pertama menyangkut hubungan kolaboratif antara berbagai standar *setter* sendiri. Dalam jenis ini, berbagai perusahaan dari industri yang sama memilih untuk mengkoordinasikan proses standarisasi daripada bertarung di pasar. Tipe kedua mengacu pada kemitraan yang menetapkan standar *setter* dengan perusahaan pihak ketiga, seperti produsen produk komplementer, vendor dan juga mitra teknologi.

Perusahaan mencoba untuk menyesuaikan proses standarisasi untuk strategi bisnis mereka. Mereka dapat memilih menu model pengaturan proses standarisasi. Model standarisasi yang terbaik melayani kepentingan perusahaan yang terlibat dan tergantung pada berbagai aspek situasi. Pendekatan kontingensi dibutuhkan untuk mengidentifikasi kondisi yang menentukan model standarisasi yang sesuai.

Ada banyak aspek yang berbeda proses standarisasi yang dapat menjelaskan standarisasi yang berkaitan model dalam kasus tertentu. Pertama, pemilihan model standar cenderung bergantung pada industri. Pelanggan akhir mereka mengalami eksternalitas jejaring positif dengan mampu berkomunikasi satu sama lain, pemasok mana yang mereka gunakan. Para pemasok dapat menginternalisasi bagian keuntungan utilitas konsumen menjadi keuntungan yang ditingkatkan.

Dalam studi tentang perdagangan internasional Swiss, Blind (2001) menemukan bahwa standar



Gambar 1. Atribut Seting Standar

internasional pasar domestik terbuka untuk importir asing dan cenderung mengurangi ekspor *neto* perdagangan internasional di Swiss.

Berpartisipasi dalam proses pengembangan standar menyebabkan sebuah vendor mapan untuk beralih ke produk yang sudah distandardisasi. Hal itu menimbulkan biaya-biaya *switching*. Sebuah strategi alternatif dapat untuk memperbarui produk yang agak meniru produk baru peserta. Penggunaan sehari-hari standar merujuk terutama baik untuk hasil difusi banyak keputusan individu atau distandardisasi keberhasilan strategi penetrasi vendor.

### Transparansi

Transparansi menyediakan hasil yang bermanfaat untuk membangun hubungan dan kepercayaan. Selain itu, transparansi dapat dilihat sebagai kondisi relasional atau variabel yang mempromosikan akuntabilitas, kolaborasi, kerjasama dan komitmen. Pengambilan keputusan organisasional dan proses operasional yang transparan akan berdampak pada akuntabilitas. *Stakeholder* internal dan eksternal juga dapat melihat letak tanggung jawab. Selain itu, transparansi organisasional juga dapat meningkatkan kepercayaan dan akuntabilitas melalui peningkatan kolaborasi dan kerjasama (Jahansoozi, 2006).

Menurut Williams (2005), peran penting transparansi lebih ditujukan untuk memahami bagaimana mentransfer kepercayaan dalam konteks sosial

organisasi untuk kepentingan organisasi dan *stakeholders*. Williams (2005) selanjutnya menyatakan bahwa transparansi adalah faktor *responsiveness* dan keberhasilan organisasi.

Menurut Quint Studer (CEO *Studer Group*), transparansi mempunyai 8 manfaat sebagai berikut: (1) dapat merencanakan dan bertindak untuk menyesuaikan, (2) menghubungkan dan mendorong untuk bertindak dan berubah, (3) membantu melihat kekuatan yang mempengaruhi lini dasar, (4) memungkinkan pesan konsisten dan menghindari distorsi berita melalui gosip, (5) menciptakan konsistensi dan memotivasi untuk merespons dengan cara serupa. Perusahaan yang konsisten cenderung sehat dan stabil, karena transparansi dan konsistensi adalah dua sisi mata uang yang sama, (6) menyebabkan eksekusi cepat, efisien, memfasilitasi penyalarsan dan menciptakan rasa mendesak bersama, (7) menyembuhkan perpecahan kita atau mereka yang bekerja pada tujuan yang berbeda, (8) membuat orang berkinerja tinggi tetap ingin bekerja pada perusahaan yang memperlakukan mereka dengan hormat.

### Sinergi

Literatur strategi dan ekonomi mendefinisikan konsep sinergi dalam istilah *super-additive value* atau *sub-additive cost* (Tanriverdi dan Venkatraman 2005). Dua unit bisnis (a) dan (b) menikmati *super-additive value synergies* jika nilai join mereka lebih

besar daripada jumlah nilai individual mereka: nilai  $(a, b) > \text{nilai } (a) + \text{nilai } (b)$ . Mereka menikmati *sub-additive cost synergies* (atau *economies of scope*) jika penggunaan faktor umum produksi mengurangi biaya join produksi unit bisnis: biaya  $(a, b) < \text{biaya } (a) + \text{biaya } (b)$ .

### Kinerja Rantai Pasokan

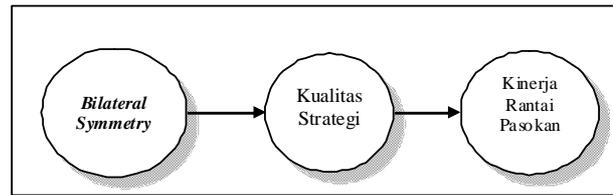
Chen dan Paulraj (2004) menyajikan kerangka kerja manajemen rantai pasokan dengan menggunakan teori manajemen strategik untuk mengidentifikasi indikator kunci keuntungan kolaboratif antar perusahaan untuk mengukur kinerja.

Menurut Lancioni, *et al.* (2000), Mentzer, *et al.* (2001) dan Balasubramanian, *et al.* (2002), integrasi rantai pasokan menawarkan beberapa keuntungan yaitu antara lain meminimalkan *bullwhip effect*, meminimalkan persediaan dalam rantai pasokan, mengurangi waktu siklus dan mencapai tingkat fleksibilitas yang lebih besar. Menurut ketiga peneliti tersebut, pendekatan rantai pasokan akan menuju pada masalah umum *lead time* yang berlebihan, ketersediaan kurang, keandalan kurang dan *responsiveness*.

Finley dan Srikanth (2005) fokus pada keberhasilan kolaborasi rantai pasokan dan menemukan bahwa konektivitas mengetahui persediaan rantai pasokan relatif terhadap ramalan dan permintaan yang diperlukan.

Menurut Hines, *et al.* (2004), ukuran rantai pasokan digunakan untuk memantapkan perbandingan antara periode waktu, aktifitas organisasi yang sama dan persaingan antar organisasi. Ukuran rantai pasokan biasanya melibatkan pengukuran efisiensi yang mencakup pengiriman tepat waktu, kelengkapan order, waktu yang digunakan, *lead time* produksi/waktu ke pasar dan jangkauan pengukuran keuangan yang mencakup utilisasi aset, kapasitas, inventori dan perputaran inventori, profitabilitas dan ROI. Pengukuran kinerja rantai pasokan strategik yang melibatkan pelanggan dan persaingan merupakan hal kritis keberhasilan strategi organisasional.

Dari penjelasan di atas, Model Theoretikal Dasar pada penelitian ini disajikan seperti pada gambar 2.



Gambar 2. Model Theoretikal Dasar

### Pengembangan Hipotesis dan Model Empirik Penelitian

#### Pengaruh Kemampuan Kesamaan Standardisasi terhadap Kualitas Sinergi

Menurut Schilke, *et al.* (2009), topik standarisasi program pemasaran internasional merupakan masalah penting yang dihadapi oleh manajer perusahaan global dan telah menarik perhatian penelitian. Penelitian Schilke, *et al.* (2009) bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor organisasi yang memoderasi hubungan standarisasi-kinerja dan mengeksplorasi jenis perusahaan yang sangat bermanfaat standarisasi. Schilke, *et al.* (2009) memeriksa data survei 489 perusahaan dan hasilnya menunjukkan bahwa hubungan standarisasi-kinerja secara signifikan lebih kuat untuk perusahaan-perusahaan besar dengan menawarkan produk yang homogen, tingkat penetrasi pasar global yang tinggi, strategi kepemimpinan biaya dan kemampuan koordinasi yang kuat. Schilke, *et al.* (2009) menyimpulkan bahwa manajer yang mengevaluasi kecukupan strategi standarisasi harus mempertimbangkan daftar kontingensi lanjutan.

Dua aspek yang berkaitan dengan standarisasi strategi pemasaran di pasar nasional adalah (1) standarisasi pola alokasi sumber daya di seluruh variabel bauran pemasaran yang tidak terpisahkan pada strategi pemasaran bisnis dan (2) standarisasi isi strategi yang berkaitan dengan variabel bauran pemasaran individual yang telah menjadi subyek berbagai artikel konseptual. Penelitian empiris pada kedua aspek tersebut masih relatif langka.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kemampuan Kesamaan Standardisasi berpengaruh positif terhadap Kualitas Sinergi

### Pengaruh Kemampuan Kesamaan Transparansi terhadap Kualitas Sinergi

Menurut Oh dan Luca (2006), penentuan harga merupakan tugas kunci manajemen penjualan. Teknologi informasi lebih memungkinkan pasar elektronik memfasilitasi penemuan harga pembeli dan penjual dibandingkan dengan pasar fisik tradisional. Penelitian terbaru di pasar elektronik telah mengungkapkan bahwa teknologi informasi meningkatkan transparansi pasar karena peningkatan aksesibilitas dan ketersediaan informasi pasar, meskipun belum menyelidiki perilaku penyesuaian harga penjual online dalam keputusan harga strategik.

Menurut Soh, *et al.* (2006), pasar elektronik diasumsikan untuk meningkatkan transparansi harga sehingga harga produk lebih rendah. Hasil beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa harga-harga produk tidak menurun dan penelitian empiris lain menunjukkan bahwa harga meningkat dalam beberapa kasus. Penjual memilih untuk tidak bergabung dengan transparansi harga tinggi dalam pasar elektronik karena mendorong kegagalan transparansi harga tinggi. pasar elektronik diharapkan untuk menghindari transparansi harga tinggi. Soh, *et al.* (2006) selanjutnya berpendapat bahwa keberhasilan pasar elektronik harus memberikan manfaat kompensasi transparansi harga tinggi pada penjual dan transparansi harga rendah pada pembeli. Soh, *et al.* (2006) meneliti hubungan antara strategi pasar elektronik, transparansi harga dan kinerja dengan menganalisis semua 19 pasar elektronik yang bersaing dengan menjual berbagai komponen elektronik standar untuk memahami cara keberhasilan pasar elektronik tanpa transparansi harga. Penelitian Soh, *et al.* (2006) menemukan bahwa semua pasar elektronik yang melakukan strategi biaya rendah mempunyai transparansi harga tinggi. Semua pasar elektronik mengejar strategi diferensiasi, tetapi tidak semua pasar elektronik berhasil menghindari transparansi harga. Beberapa pasar elektronik berhasil meskipun dengan transparansi harga tinggi. Soh (2006) memeriksa pasar elektronik dengan transparansi harga tinggi dan transparansi harga rendah untuk menunjukkan cara mencapai keselarasan kegiatan dan sumber daya strategik dan memberikan manfaat kompensasi untuk pelanggan.

Di antara empat aspek integrasi rantai pasokan ( arus kas, aliran material, aliran produk dan aliran informasi), integrasi aliran informasi merupakan unsur paling penting yang memungkinkan kegiatan koordinasi dan aliansi rantai pasokan.

Berdasarkan telaah pustaka di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya kesamaan transparansi sisi pemasok, manufaktur maupun distributor, maka baik pemasok, manufaktur maupun distributor dapat mengambil langkah-langkah adaptasi untuk mengatasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi *responsiveness* rantai pasokan, yaitu mengurangi ketidakpastian dan variabilitas permintaan dan mempercepat *lead-time*. Berdasarkan kesimpulan tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kemampuan Kesamaan Transparansi berpengaruh positif terhadap Kualitas Sinergi

### Pengaruh Kualitas Sinergi terhadap Kinerja Rantai Pasokan

Menurut Lee, *et al.* (2008), perhatian pada pengembangan keberhasilan kemitraan dalam *outsourcing* sistem informasi telah meningkat. Penelitian Lee, *et al.* (2008) memantapkan kualitas kemitraan sebagai prediktor kunci keberhasilan *outsourcing*. Lee, *et al.* (2008) mengusulkan kerangka teoretis untuk *outsourcing* kemitraan lebih berdasarkan pada perspektif sosial daripada ekonomi. Lee, *et al.* (2008) mengidentifikasi variabel yang terkait dengan kemitraan dari literatur dan mengklarifikasi konsep kualitas kemitraan dengan membedakan antara komponen dan determinannya. Lee, *et al.* (2008) kemudian menguji dampak kualitas kemitraan pada keberhasilan *outsourcing*. Hipotesis pada kualitas kemitraan diuji untuk 74 hubungan *outsourcing* antara 36 penerima layanan dan 54 penyedia layanan. Hasil penelitian Lee, *et al.* (2008) menunjukkan bahwa kualitas kemitraan menjadi prediktor kunci keberhasilan *outsourcing*.

Penyesuaian prakiraan yang dibuat pada kedua tingkat rantai pasokan dapat dikorelasikan. Rantai pasokan memiliki struktur informasi terdesentralisasi, sehingga informasi persediaan dari hari ke hari dan perkiraan hanya dikenal secara lokal.

Investasi hubungan khusus berpengaruh positif pada kustomisasi teknologi informasi, saling percaya dan kinerja. Mitra harus bersaing sumber daya untuk kustomisasi teknologi informasi dan bekerja sama untuk *sharing* informasi strategik.

Masing-masing pihak mendapat keuntungan finansial melalui perbaikan manajemen aset, pengurangan biaya operasional dan peningkatan produktivitas. Selain itu, masing-masing pihak juga mendapat keuntungan operasional melalui perbaikan perencanaan, kontrol dan fleksibilitas sumber daya.

Kustomisasi teknologi informasi pembeli dan kepercayaan pembeli maupun pemasok di pihak yang menerima berdampak positif pada *sharing* informasi strategik dengan mitra. Kemitraan ini harus termotivasi untuk melampaui *sharing* informasi yang terkait order (yang harus terjadi dalam transaksi) dan untuk *sharing* informasi strategik (yang memiliki potensi untuk generasi sewa tambahan dan risiko penyalahgunaan).

Kolaborasi proyek yang menantang dan banyak perusahaan yang tidak mau menyisihkan sumber daya yang diperlukan atau untuk secara terbuka berbagi informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk sukses. Perusahaan harus belajar untuk menyisihkan sikap tradisional yang tidak ditemukan di sini, bersedia

untuk secara terbuka berbagi informasi, mendengarkan dan dipengaruhi oleh mitra kerjasama, dan menyadari kebutuhan untuk bertemu *face to face* untuk lebih memahami isu-isu dan rencana. Perbaikan bersama hasil operasional dan relasional akan mengarah pada peningkatan kinerja bisnis melalui peningkatan keuntungan dan pemanfaatan aset.

Berdasarkan telaah pustaka tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kualitas Sinergi berpengaruh positif terhadap Kinerja Rantai Pasokan

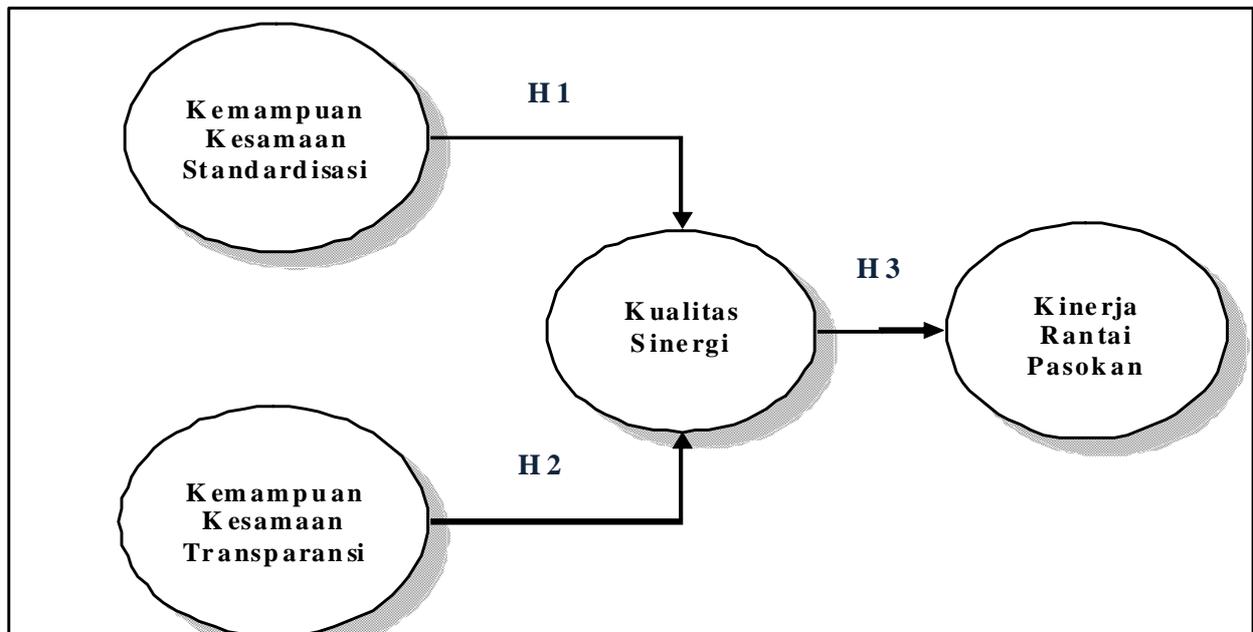
Dari ketiga hipotesis di atas dapat dikembangkan bentuk empiris penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 3.

**Dimensionalisasi Variabel**

Dalam penelitian ini dijelaskan definisi yang dipakai secara konseptual maupun secara operasional. Setelah didefinisikan secara operasional kemudian dijelaskan cara pengukuran variabel tersebut.

**Kemampuan Kesamaan Standardisasi**

Kemampuan kesamaan standardisasi adalah merupakan kemampuan perusahaan untuk menyamakan



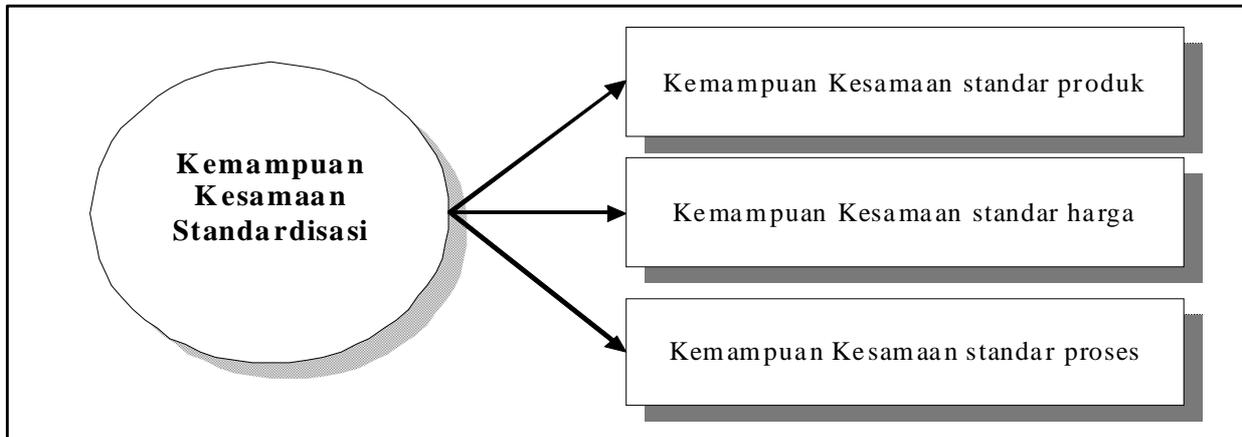
Gambar 3. Bentuk Empiris Penelitian

Sumber: Hasil Pengembangan Penelitian

standar perusahaannya dengan standar perusahaan lain atau pelanggan dalam hubungan rantai pasokan.

Indikator-indikator tersebut disajikan dalam Gambar 4.

melakukan sinergi dengan perusahaan lain atau pelanggan dalam hubungan rantai pasokan.



Gambar 4. Indikator Variabel Kemampuan Kesamaan Standardisasi

Sumber: Chung (2003), Lages, Jap dan Griffith (2000)

### Kemampuan Kesamaan Transparansi

Kemampuan kesamaan transparansi adalah merupakan kemampuan perusahaan untuk menyamakan tingkat transparansi perusahaannya dengan tingkat transparansi perusahaan lain atau pelanggan dalam hubungan rantai pasokan.

### Kualitas Sinergi

Kualitas sinergi adalah merupakan manifestasi kualitas strategi yang ditunjukkan dengan hasil atau manfaat yang diperoleh perusahaan dengan

### Kinerja Rantai Pasokan

Kinerja rantai pasokan adalah kinerja yang berkaitan dengan tingkat fleksibilitas, *responsiveness* dan agilitas perusahaan dalam hubungan rantai pasokan. Menurut Hines, *et al.* (2004), ukuran rantai pasokan digunakan untuk memantapkan perbandingan antara periode waktu, aktifitas dalam organisasi yang sama atau persaingan antar organisasi. Ukuran rantai pasokan biasanya melibatkan pengukuran efisiensi seperti pengiriman tepat waktu, kelengkapan order, waktu yang digunakan, dan *lead time* produksi/waktu ke pasar. Untuk lebih jelasnya disajikan dalam Tabel 6.

Tabel 4. Tujuan dan Pengukuran Kinerja

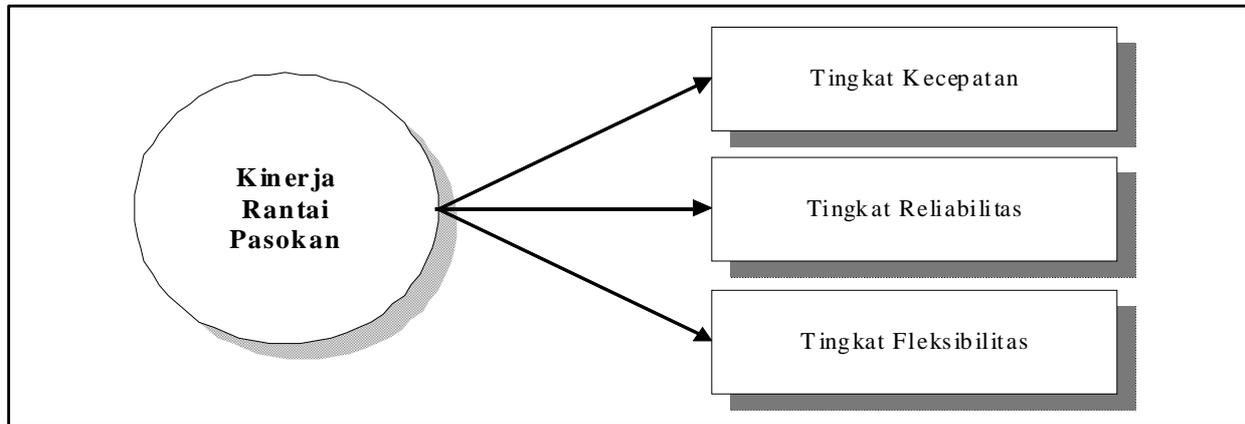
Tujuan kinerja	Pengukuran
Kecepatan	<i>Enquiry to order lead time, throughput time, lead time</i> produksi, <i>cycle times / waktu siklus, waktu aktual vs standar, lead times</i> pengiriman ( <i>min, max, average</i> ), <i>time to market (various cycles, e.g. new product, replenishment)</i>
Reliabilitas	Prosentase order tepat waktu, prosentase order lengkap, prosentase order tepat waktu dan lengkap, prosentase ketersediaan stock, waktu pengiriman rata-rata vs waktu pengiriman yang dijanjikan
Fleksibilitas	Waktu yang diperlukan untuk mengembangkan produk / layanan baru, <i>set up/change over times</i> , waktu untuk mengubah kapasitas, waktu untuk mengubah jadwal, <i>average batch sizes</i> , waktu yang diperlukan untuk meningkatkan laju aktivitas, jangkauan produk / layanan yang ditawarkan.

Sumber: Hines (2004)

Tujuan kinerja pada tabel tersebut digunakan dalam indikator kinerja rantai pasokan dalam penelitian ini. Indikator-indikator tersebut disajikan dalam gambar 5.

### Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan *master plan* yang menjelaskan cara dan prosedur untuk



Gambar 5. Indikator Variabel Kinerja Rantai Pasokan

Sumber: Hines (2004)

### METODE PENELITIAN DAN TEKNIK ANALISIS DATA

Pengukuran variabel-variabel indikator yang berkaitan dengan konsep-konsep atau konstruk yang telah dikembangkan dan diajukan dalam membangun hipotesis harus memenuhi kriteria standar validitas dan reliabilitas yang telah digunakan oleh banyak peneliti. Konsep yang diajukan dalam penelitian ini yaitu Kemampuan Kesamaan Transparansi, Kemampuan Kesamaan Standardisasi, Kualitas Sinergi, dan Kinerja Rantai Pasokan. Dengan empat konsep tersebut dapat dipastikan bahwa model kausalitas yang dikembangkan dalam penelitian ini cukup kompleks.

#### Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini terdiri dari perusahaan pemasok komponen otomotif baik roda empat maupun roda dua di Indonesia (tidak termasuk perusahaan pemasok bahan baku). Unit riset penelitian ini terdiri dari manajer atau staf yang diberi wewenang oleh direksi. Target populasi penelitian meliputi perusahaan-perusahaan komponen otomotif baik roda empat maupun roda dua yang beroperasi di Indonesia yang sebagian besar merupakan perusahaan PMA Jepang.

memperoleh data atau informasi penelitian. Penelitian ini melibatkan beberapa konsep (konstruk) yang sudah dikemukakan dalam rancangan hipotesis. Konsep-konsep tersebut ada yang berperan sebagai variabel eksogen seperti kematangan pemanfaatan teknologi informasi, kemampuan kesamaan ketergantungan, transparansi dan standardisasi. Sedangkan konsep atau konstruk yang berperan sebagai variabel endogen meliputi kualitas sinergi, adaptasi dan kepemimpinan biaya rendah serta kinerja rantai pasokan. Masing-masing konstruk diukur dengan beberapa indikator pertanyaan penelitian (*scale item*) yang disesuaikan dengan kondisi lapangan dan referensi beberapa studi jurnal.

Target populasi dalam penelitian ini perusahaan otomotif dan komponen otomotif di Indonesia. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Target populasi yang merupakan *specific* atau *complete group object* penelitian yang relevan yang meliputi perusahaan otomotif dan komponen otomotif yang berada di Jakarta, Bekasi, Karawang, Tangerang, Cibinong, Bogor, Purwakarta, Kendal, Surabaya dan Semarang (data GAIKINDO, AISI dan GIAMM).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis metode *purposive sampling*.

Metode sensus ini belum memenuhi target karena kuesioner yang kembali baru sejumlah 45 buah (*Respon Rate* = 45/105 = 42,8%). Jumlah reponden 105 ini sudah sesuai dengan: metode *Quota* yang merujuk pada persyaratan yang dianjurkan oleh Hair, *et al.* (1995; dalam Ferdinand, 2005) yang menggarisbawahi ukuran responden yang sesuai untuk SEM minimum 100 responden. Jadi jumlah responden pada penelitian ini adalah menggunakan 105 responden telah memenuhi syarat minimum.

**Instrumen Penelitian**

Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan indikator ganda yang diperlukan sebagai variabel tunggal. Model pengukuran ini sudah digunakan oleh Frone, Russel dan Cooper (1992) dengan melakukan koreksi terhadap kesalahan random. Besarnya angka koreksi tersebut sebesar (1- $\alpha$ ) dikalikan dengan *variance* masing-masing konstruk. Berdasarkan definisi variabel konseptual beserta indikator-indikatornya, instrumen atau kuesioner penelitian dan cara pengukuran indikator variabel disajikan dalam Tabel 5.

**Skala Pengukuran Variabel Penelitian**

Alat pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pengukuran data interval. Skala interval adalah pengukuran data interval. Skala interval adalah alat pengukuran data yang dapat menghasilkan data yang memiliki rentang nilai yang mempunyai makna, walaupun nilai absolutnya kurang bermakna. Skala ini menghasilkan pengukuran yang memungkinkan perhitungan rata-rata, deviasi standar, statistik parameter, korelasi dan sebagainya. Data yang berbentuk interval dapat dihasilkan dengan suatu teknik *Agree-Disagree Scale* yang merupakan salah satu bentuk lain dari *bipolar adjective*. Caranya dengan memberikan hanya dua kategori ekstrim (Ferdinand, 2006, p.148).

**Data Primer**

Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang sedang diteliti. Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner

**Tabel 5. Variabel Penelitian, Definisi Operasional, Pengukuran dan Indikator**

Variabel	Definisi operasional	Pengukuran	Indikator
Kemampuan Kesamaan standarisasi (KKS)	kemampuan perusahaan untuk menyamakan standar perusahaannya dengan standar perusahaan lain atau pelanggan dalam hubungan rantai pasokan.	Variabel kemampuan kesamaan standarisasi diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang diadopsi dari Powers dan Loyka (2007), Chung (2003), Lages, Jap dan Griffith (2000) dan Beimborn et al. (2009). Setiap item pertanyaan diukur dengan menggunakan 10 skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan "sangat tidak setuju" dan 10 menunjukkan "sangat setuju".	Kemampuan Kesamaan standar produk (STD1) Kemampuan Kesamaan standar harga (STD2) Kemampuan Kesamaan standar proses (STD3)
Kemampuan Kesamaan Transparansi (KKT)	kemampuan perusahaan untuk menyamakan tingkat transparansi perusahaannya dengan tingkat transparansi perusahaan lain atau pelanggan dalam hubungan rantai pasokan.	Variabel Kemampuan Kesamaan Transparansi diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang diadopsi dari Bandsuch, Pate dan Thies (2008). Setiap item pertanyaan diukur dengan menggunakan 10 skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan "sangat tidak setuju" dan 10 menunjukkan "sangat setuju".	Kemampuan Kesamaan <i>accuracy</i> (TRP1) Kemampuan Kesamaan <i>timeliness</i> (TRP2) Kemampuan Kesamaan <i>accessibility</i> (TRP3)
Kualitas Sinergi (KS)	manifestasi kualitas strategi yang ditunjukkan dengan hasil atau manfaat yang diperoleh perusahaan dengan melakukan sinergi dengan perusahaan lain atau pelanggan dalam hubungan rantai pasokan	Variabel Kualitas Sinergi diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang diadopsi dari Clarke (1997) dalam Ensign (1998). Setiap item pertanyaan diukur dengan menggunakan 10 skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan "sangat tidak setuju" dan 10 menunjukkan "sangat setuju".	Tambahan penjualan melalui pembentukan hubungan dan saluran (SNG1) Overhead yang lebih rendah dengan sistem yang ditingkatkan (SNG2) Akses pada input biaya yang lebih rendah (SNG3)
Kinerja rantai pasokan (KRP)	kinerja yang berkaitan dengan tingkat fleksibilitas, <i>responsiveness</i> dan agilitas perusahaan dalam hubungan rantai pasokan	Variabel kinerja rantai pasokan diukur dengan menggunakan 3 item pertanyaan yang diadopsi dari Hines (2004). Setiap item pertanyaan diukur dengan menggunakan 10 skala pengukuran, dimana 1 menunjukkan "sangat tidak setuju" dan 10 menunjukkan "sangat setuju".	Tingkat kecepatan (KNJ1) Tingkat reliabilitas (KNJ2) Tingkat fleksibilitas (KNJ3)

Sumber: Hasil Pengembangan Penelitian

(*self report*). Kuesioner digunakan untuk mendapatkan data tanggapan responden mengenai dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian. Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini didapat dari jawaban para responden mengenai daftar pertanyaan kuesioner kepada pimpinan pada sejumlah perusahaan otomotif dan komponen otomotif di Bekasi, Karawang, Jakarta, Kendal, Semarang, Purwakarta, Tangerang, Serang, Surabaya, Cibinong dan Bogor yang berkaitan dengan obyek penelitian.

### Data Sekunder

Merupakan jenis data yang dapat diperoleh melalui literatur-literatur, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang sekiranya diperlukan untuk membantu penyusunan penelitian ini.

### Sumber Data

Data primer dikumpulkan dengan menggunakan metode *survey* dengan sebagian besar pengiriman kuesioner melalui pos, di samping itu untuk beberapa perusahaan dilakukan wawancara melalui permintaan responden. Pengumpulan data dilakukan selama satu tahun dari bulan Desember 2013 sampai dengan November 2014. Kuesioner tersebut dikirim melalui pos dan dengan cara langsung mendatangi perusahaan.

### Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengukuran variabel dilakukan dengan menjumlahkan masing-masing indikatornya dengan angka timbangan *factor score* yang diperoleh dari *confirmatory analysis*. Dengan demikian variabel laten dianggap sebagai variabel observasi karena menggunakan indikator ganda yang diperlakukan sebagai indikator tunggal.

### Content Validity

Validitas kuesioner dapat diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang telah banyak digunakan oleh para peneliti. Untuk masing-masing indikator diperhatikan kesederhanaan bahasa penyampaian maksud pertanyaan agar jawaban responden mempunyai tingkat *power discrimination* yang tinggi.

### Convergent Validity

Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap indikator mengukur kesamaan dimensi konstruk tersebut. Yaitu indikator yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yang lebih besar dari dua kali *standard error* dalam pengukuran indikator variabel penelitian. Indikator yang tidak memenuhi persyaratan ini tidak dimasukkan dalam pengukuran *composite* variabel.

### Discriminant Validity Construct

Variabel-variabel yang dianalisis dalam analisis regresi harus tidak mengandung unsur *multicollinearity*. *Structure Equation Modelling*, pernyataan ini dapat dipenuhi dengan melihat perbedaan  $X^2$  antara korelasi kedua konstruk yang diberi *constraint* dan yang tidak diberi *constraint*. Perbedaan antar konstruk ini terlihat jika *variance* dan *covariance* matrik mempunyai nilai determinan mendekati nol.

### Construct Reliability

Reliabilitas konstruk merupakan koefisien alpha atau *internal reliability* yang akan dipakai untuk menjelaskan konsistensi pengukuran secara komposit, dan besarnya *loading factor* indikator konstruk yang menjelaskan validitas instrumen pengukur indikator. Besarnya angka reliabilitas konstruk ini sama dengan jumlah *loading factor* kuadrat dibagi dengan jumlah *loading factor* ditambah dengan kesalahan pengukuran.

### Prosedur Proses Data

Dalam analisis ini menggunakan teknik Analisis *Multivariate* dengan metode dependensi. Metode dependensi yang digunakan adalah teknik analisis *multivariate Structural Equation Modeling* (SEM).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

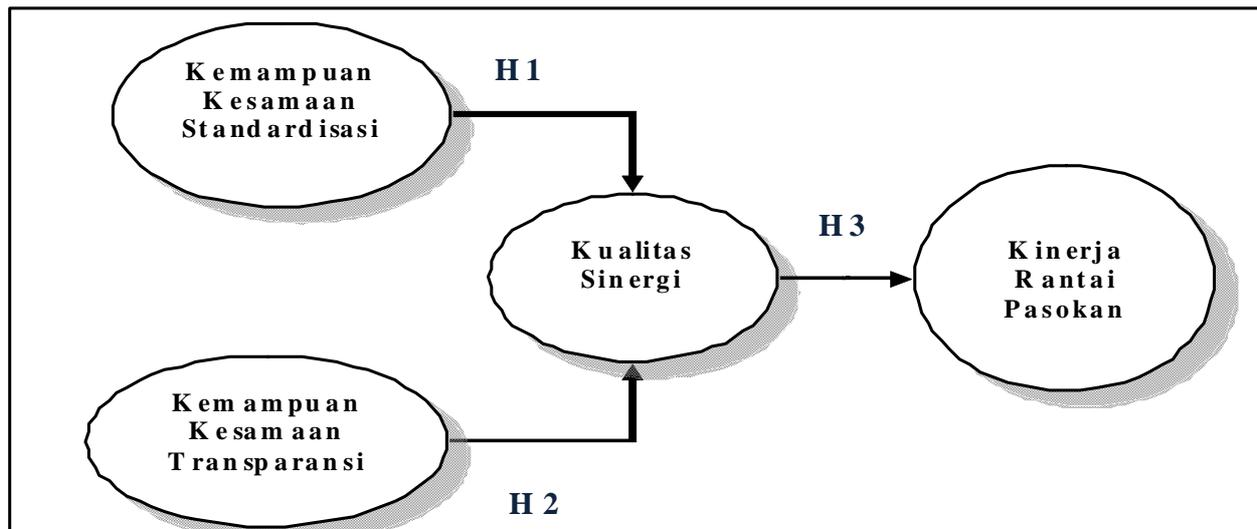
### Model Teoritis

Model teoritis pada penelitian ini disajikan seperti tampak pada gambar 6.

Tabel 6. *Goodness-of-Fit Indexes* untuk Evaluasi Model

<i>Goodness-of-Fit Index</i>	KETERANGAN	<i>Cut-off-Value</i>
<i>Chi-Square</i>	Menguji apakah <i>covariance</i> populasi yang diestimasi sama dengan <i>covariance sample</i> (Menguji apakah model sesuai dengan data).	Diharapkan kecil
<i>Significaned Probability</i>	Uji signifikansi terhadap perbedaan matriks <i>covariance</i> data dan matriks <i>covariance</i> yang diestimasi.	> 0.05
RMSEA	Mengkompensasi kelemahan <i>chi-square</i> pada sampel besar.	≤ 0.08
GFI	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks <i>covariance</i> populasi yang diestimasi (analog dengan R <sup>2</sup> dalam regresi berganda).	≥ 0.90
AGFI	GFI yang disesuaikan terhadap DF	≥ 0.90
CMIND/DF	Kesesuaian antara data dan model	≤ 2.00
TLI	Perbandingan antara model yang diuji terhadap <i>baseline model</i>	≥ 0.95
CFI	Uji kelayakan model yang tidak sensitif terhadap besarnya sample dan kerumitan model	≥ 0.95

Sumber: Ferdinand (2006), Hair (1992)



Gambar 6. Model Teoritis

**Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini secara ringkas disajikan sebagai berikut:

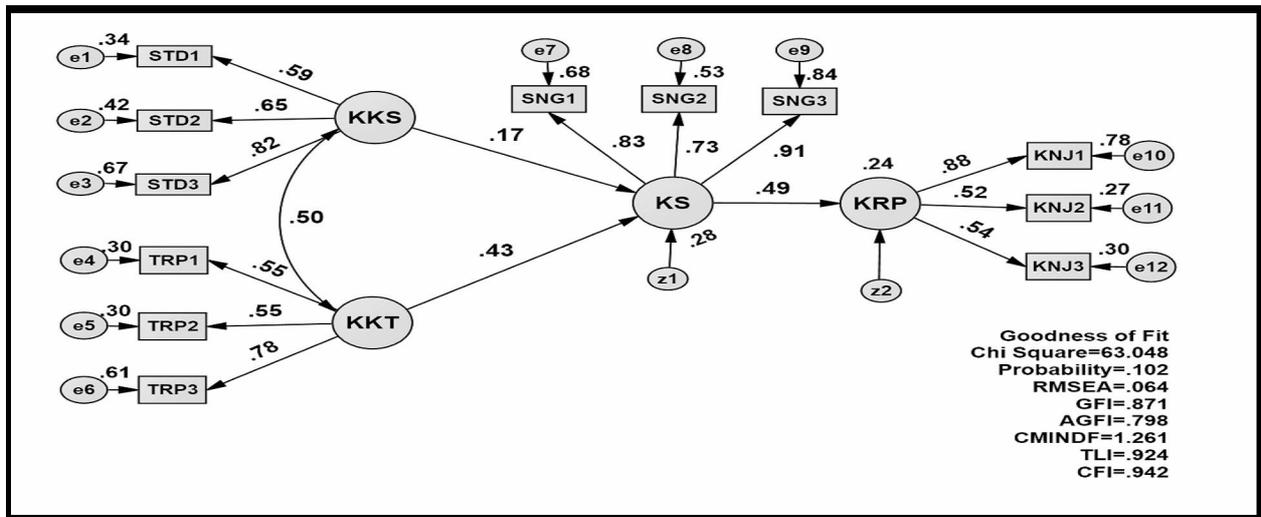
Hipotesis 1 : Kemampuan Kesamaan Standardisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Sinergi.

Hipotesis 2: Kemampuan Kesamaan Transparansi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Sinergi.

Hipotesis 3 : Kualitas Sinergi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Rantai Pasokan.

**Hasil Analisis**

Hasil pengolahan data dengan program AMOS disajikan seperti tampak pada gambar 7.



Gambar 1. Analisis Full Model Structural Equation Modeling

**Uji Kesesuaian Model - Goodness of Fit Test**

Uji terhadap kelayakan *full model* SEM ini diuji dengan cara yang sama dengan pengujian *confirmatory factor analysis* yaitu dengan menggunakan nilai *Chi-Square*, RMSEA, GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI dan CFI sebagaimana disajikan dalam Tabel 7.

Markets and Marketing,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 30, no. 4, p. 348–361.  
 Benedicts and Tajoli. 2007. ”Openness, Similarity in Export Composition and Income Dynamics”. *Journal International Trade and Economic Development*. March. Vol. 16, No. 1, 93–116.

Tabel 7. Hasil Pengujian Kelayakan Full Model Structural Equation Modeling

Goodness of Fit Index	Cut off Value	Hasil Model	Evaluasi Model
Chi-Square (df=28)	Kecil (<56.892)	63.048	Marginal
Probability	> 0,05	0.102	Baik
RMSEA	< 0,08	0.064	Baik
GFI	> 0,90	0.871	Marginal
AGFI	> 0,90	0.798	Marginal
CMIN/DF	< 2,00	1.261	Baik
TLI	> 0,95	0.924	Marginal
CFI	> 0,95	0.942	Marginal

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

**DAFTAR RUJUKAN**

Albaum, G., and David, K.T. 2001. ”Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage, and Firm Performance: A Study of Hongkong Exporters.” *Journal of International Marketing*, 9 (4), 59–81.  
 Balasubramanian, S., Robert. A., Peterson, and Sirkka, J. 2002. ”Exploring the Implications of M-Commerce for

Blind, K. 2001. ”The iMPacts of Innovations and Standards on Trade of Measurement and Testing Products: Empirical Results of Switzerland’s bilateral trade flows with Germany, France and the UK”, *Information Economics and Policy*, 13 (4), pp. 439–460.  
 Bruce, et al. 2004. ”Lean or Agile: A solution for Supply Chain Management in the textiles and clothing industry?”, *International Journal of Operations and*

- Production Management*, Volume: 24, Number: 2, Year: 2004, pp: 151–170.
- Chen, I.J., and Paulraj, A. 2004. "Towards a Theory of Supply Chain Management - The Constructs and Measurement", *Journal of Operations Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 119–50.
- Chung, Henry, F.L. 2003. "International Standardization Strategies: The Experiences of Australian and New Zealand Firms Operating in the Greater China Markets," *Journal of International Marketing*, 11 (3), 48–82.
- Chung, Henry, F.L., and Zhenni, W. 2006. "Analysis of Marketing Standardization Strategies: A 'City' Market Framework," *Journal of Global Marketing*, 20 (1), 39–59.
- Davenport, T.H., Harris, J.G., Cantrell, S. 2004. "Enterprise Systems and Ongoing Process Change". *Business Process Management Journal*, Vol. 10 pp. 16–26.
- Ferdinand, Augusty, T. 2006. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Edisi 4, BPUNDIP. ISBN : 979-9156-75-0.
- Finley, F., and Srikanth, S. 2005. "7 Imperatives for Successful Collaboration". *Supply Chain Management Review*, 9, 30–37.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. 1998. *Multivariate Data Analysis* (5th ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hines, P., Holweg, M. and Rich, N. 2004. "Learning to Evolve - a Review of Contemporary Lean Thinking", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24 No. 10, pp. 994–1011.
- Houssi, A.E., Amina, K.P.N., Morel, and Erik, J.H. 2005. "Effectively Communicating New Product Benefits To Consumers: The use of analogy versus literal similarity". In *Advances in Consumer Research*, Vol. 32, ed. Geeta Menon and Akshay R. Rao, Duluth, MN: Association for Consumer Research, 554–559.
- Jahansoozi, J. 2006. Organization-Stakeholder Relationships: Exploring Trust and Transparency. *Journal of Management Development*. Vol. 25 No. 10, 2006 pp. 942–955.
- Jayaram, J., Vickery, S.K., Droge, C. 2000. "The Effects of Information System Infrastructure and Process Improvements on Supply-chain Time Performance". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30 No.3/4, pp.314–30.
- Lages, Sandy, D.J., and David, A.G. 2008. "The Role of Past Performance in Export Ventures: A Short-Term Reactive Approach". *Journal of International Business Studies*, 39 (2), 304–325.
- Lancioni, R., Smith, M.F., dan Oliva, T.A. 2000. "The Role of the Internet in Supply Chain Management", *Industrial Marketing Management*, 29:45–56.
- Lee, et al. 2008. "The Effect of ISO Certification on Managerial Efficiency and Financial Performance: An Empirical Study of Manufacturing Firms", *International Journal of Management*, March, Vol. 25, No. 1.
- Lehr, A.T., and Glenn, G. 2006. "Differential Effects of Reciprocity and Attitude Similarity Across Long- Versus Short-Term Mating Contexts". *The Journal of Social Psychology*, 146(4), 423–439.
- Lung-Tan, L. 2007. "The Effect of Cultural Similarity on International Joint Ventures: An Empirical Study". *International Journal of Management* Vol. 24 No. 2.
- Mentzer, John, T., et al. 2001, "Defining Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*. Vol. 22, No. 2, pp. 1–25.
- O'Donnell, Sharon, and Insik, J. 2000. "Marketing Standardization Within Global Industries: An Empirical Study of Performance Implications," *International Marketing Review*, 17 (1), 19–33.
- Oh, W., and Lucas, H.C., Jr. 2006. "Information Technology And Pricing Decisions: Price Adjustments In Online Computer Markets". *MIS Quarterly* Vol. 30 No. 3. pp. 755–775.
- Okazaki, S., Taylor, C.R. and Zou, S. 2006. "Advertising Standardization's Positive Impact on The Bottom Line". *Journal of Advertising*, vol. 35, no. 3 (Fall, 2006), pp. 17–33.
- Özsomer, A., and Gregory, E.P. 2000. "Competing Perspectives in International Marketing Strategy: Contingency and Process Models," *Journal of International Marketing*, 8 (1), 27–50.
- Özsomer, and Bernard, L.S. 2004. "Marketing Program Standardization: A Cross-Country Exploration," *International Journal of Research in Marketing*, 21 (4), 397–419.
- Rudberg, M., and Olhager, J. 2003. "Manufacturing Networks and Supply Chains: An Operations Strategy Perspective", *Omega*, Vol. 31 No. 1, pp. 29–39.
- Schilke O., Reimann M. and Thomas J.S.. 2009. "When Does International Marketing Standardization Matter to Firm Performance?". *Journal of International Marketing* ©, American Marketing Association. Vol. 17, No. 4, 2009, pp. 24–46 ISSN 1069-0031X (print) 1547-7215.
- Seethamraju, R. 2008. "Role of Enterprise Systems In Achieving Supply Chain Integration".
- Soh, C., Markus, M.L., and Goh, K.H. 2006. "Electronic Marketplaces And Price Transparency: Strategy,

- Information Technology, And Success". *MIS Quarterly* Vol. 30, No. 3 pp. 705–723.
- Townsend, Janell, D., Sengun, Y., S. Tamer, C., and Z. Seyda Deligonul. 2004. "Exploring the Marketing Program Antecedents of Performance in a Global Company," *Journal of International Marketing*, 12 (4), 1–24.
- Waheeduzzaman, A.N.M., and Leon, F.D. 2003. "Elements of Standardization, Firm Performance and Selected Marketing Variables: A General Linear Relationship Framework," *Journal of Global Marketing*, 16 (1), 187–205.
- Zou, S., and Cavusgil, T. 2002. "The GMS: a Broad Conceptualisation of Global Marketing Strategy And Its Effect on Firm Performance". *Journal of Marketing*, 66, 40–56.