

# PROSES EVOLUSI *INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONS* (IOR) PADA PERUSAHAAN KOMPONEN OTOMOTIF

## *EVOLUTION PROCESS OF INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONS (IOR) IN AUTO PARTS FIRMS*

Setiowiji Handoyo dan Chichi Shintia Laksani

Pusat Penelitian Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi -  
Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

---

### INFO ARTIKEL

Naskah Masuk : 5/2/2013  
Naskah Revisi : 19/2/2013  
Naskah Terima : 28/6/2013

---

#### **Keywords:**

*Interorganizational relations*  
*Evolution*  
*Production network*  
*Interaction*

---

### ABSTRACT

*Sustainability and improved performance of a company is closely associated with company's relationships with other organizations. Understanding the relationship between organizations (inter-organizational relations / IOR) is inseparable from the existence of a repeated process of interaction between or among organizations. In fact, the interaction process is related with time which determines whether a relationship increases from initial stage to mature stage. Through case studies, this study answers question of how the process of evolution IOR occur in automotive parts company with other organizations. This study also explains to what extent the strength evolution of the IOR process occurs, and the factors inducing IOR to reach the stage of mature/stable characterized by mutual trust. Results of the study showed that the evolutionary stage of IOR on automotive parts company with other actors vary widely. In the company forming a production network with principal, IOR has reached a mature stage. While the company which has no relationship with a production network with principals, trust in dealing with other actors (suppliers and principals) can be achieved with some length of time in interacting/dealing coupled in addition with an increase in the company's ability to meet the requirements from the principal/ customer. Proponent factors for IOR until reaching a mature stage/stable in automotive component company is related with the company's position in the automotive business network, in addition to the ability of each party to honor the agreement that has been agreed in interacting.*

---

### SARI KARANGAN

---

#### **Kata Kunci:**

Hubungan antar organisasi  
Evolusi  
Jaringan produksi  
Interaksi

Keberlanjutan dan meningkatnya kinerja suatu perusahaan berkaitan erat dengan hubungan perusahaan tersebut dengan organisasi lainnya. Pemahaman hubungan antar organisasi (*inter-organizational relations/ IOR*) tidak terlepas dari adanya suatu proses interaksi yang berulang antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Proses interaksi tersebut pada kenyataannya berkaitan dengan waktu yang memiliki peran dalam menentukan apakah suatu hubungan meningkat dari tahap awal sampai kepada tahap matang. Melalui studi kasus, studi ini menjawab pertanyaan bagaimanakah proses evolusi IOR terjadi pada perusahaan komponen otomotif dengan organisasi lainnya. Studi ini juga menjelaskan sampai tahap apa kekuatan evolusi dari proses IOR tersebut terjadi, serta faktor-faktor apa yang menyebabkan IOR sampai pada tahap matang/stabil yang ditandai dengan adanya saling percaya. Hasil studi menunjukkan bahwa tahapan evolusi IOR pada perusahaan komponen otomotif dengan pelaku lainnya sangat bervariasi. Pada perusahaan yang menjadi satu jaringan produksi dengan prinsipal, IOR telah mencapai tahap matang. Sedangkan pada perusahaan yang tidak memiliki keterkaitan dengan satu jaringan produksi

dengan prinsipal, kepercayaan dalam berhubungan dengan pelaku lainnya (pemasok dan prinsipal) dapat dicapai dengan lamanya waktu berinteraksi/berhubungan ditambah dengan peningkatan kemampuan perusahaan untuk memenuhi spesifikasi yang dipersyaratkan oleh prinsipal/pelanggan. Faktor yang mendukung IOR hingga mencapai tahap matang/stabil di perusahaan komponen otomotif berkaitan dengan posisi perusahaan tersebut dalam jaringan bisnis otomotif, di samping kemampuan masing-masing pihak untuk menepati perjanjian yang telah disepakati bersama dalam berhubungan.

© Warta KIML Vol. 11 No. 1 Tahun 2013: 49—64

## 1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan tidak dapat hidup dan berkembang tanpa adanya interaksi dengan lingkungan di sekitar perusahaan berada. Keberlanjutan dan meningkatnya kinerja suatu perusahaan berkaitan erat dengan hubungan perusahaan tersebut dengan organisasi lainnya. Oleh sebab itu, mengetahui dan memahami suatu perusahaan dalam berhubungan dengan organisasi lainnya dengan tujuan meningkatkan kemampuan dan kinerja perusahaan agar memiliki daya saing menjadi sangat penting.

Pemahaman hubungan antar organisasi (*inter-organizational relations*/IOR) tidak terlepas dari adanya suatu proses interaksi yang berulang antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Proses interaksi tersebut pada kenyataannya berkaitan dengan waktu. Di sini, waktu memiliki peran dalam menentukan apakah suatu hubungan meningkat dari tahap awal (dimana hubungan yang terjadi hanya berdasarkan hitung-hitungan ekonomi semata) sampai kepada tahap matang (dimana masing-masing pihak sudah saling percaya dalam berhubungan).

Proses peningkatan IOR hingga mencapai tingkat saling mempercayai pada dasarnya melalui beberapa tahapan. Huanrong (2009) membagi proses evolusi IOR dalam tiga tahap yang masing-masing tahap tersebut memiliki karakteristik tersendiri sehingga dapat diketahui apakah hubungan yang terjadi pada suatu perusahaan dengan organisasi lainnya masih dalam tahap awal (*early stage*), tahap pengembangan (*development stage*), atau telah sampai pada tahap matang (*mature stage*).

Di Indonesia, industri yang memiliki peranan besar bagi perekonomian negara adalah industri manufaktur, dan salah satu sektor yang ada di industri manufaktur adalah sektor industri komponen otomotif. Sementara itu, industri otomotif di ASEAN sebagian besar didominasi oleh MNC dari Jepang, dimana sebagian besar industri manufaktur otomotif tersebut terkonsentrasi pada empat negara, dan Indonesia merupakan salah satunya (Rianto, et al, 2009). Industri otomotif ini dapat dikategorikan sebagai pola kedua dalam *vertical specialization* berdasarkan klasifikasi Nordas (2007). Dalam pola ini, *lead firm* memiliki *trademark* dan menyediakan desain produk, *engineering*, dan faktor input penting lainnya. Mengingat bahwa perusahaan-perusahaan pada industri komponen otomotif di Indonesia adalah industri yang bersifat strategis dan inovatif (Rianto, et al, 2005), maka seharusnya perusahaan-perusahaan tersebut dapat memanfaatkan sumber-sumber pengetahuan dan teknologi tidak hanya dari *lead firm*, tetapi juga pihak eksternal lain yang berinteraksi dengannya. Hal ini tentunya tidak lepas dari peran IOR. IOR sendiri juga merupakan salah satu faktor yang mampu meningkatkan nilai tambah melalui inovasi (Kehler, 2004).

Berdasarkan hal di atas, maka studi ini akan menjawab pertanyaan bagaimanakah proses evolusi IOR terjadi pada perusahaan komponen otomotif dengan organisasi lainnya. Organisasi tersebut antara lain perusahaan pemasok bahan baku, pelanggan, dan pemerintah yang memiliki keterkaitan erat dengan kegiatan industri otomotif. Studi ini juga menjelaskan sampai tahap apa kekuatan evolusi dari proses

IOR tersebut terjadi, serta faktor-faktor apa yang menyebabkan IOR sampai pada tahap matang/stabil yang ditandai dengan adanya saling percaya (*trust*).

## 2. PROSES EVOLUSI IOR

Beberapa tahun belakang ini, kajian tentang aktivitas perusahaan telah bergeser dari hanya sekedar memahami suatu individu perusahaan menjadi analisis interaksi antar perusahaan. Perubahan orientasi ini menunjukkan bahwa interaksi antar perusahaan menjadi penting dalam mendorong kemajuan suatu perusahaan. Hubungan antar-organisasi (perusahaan) merupakan modal sosial yang strategis bagi suatu perusahaan. Perusahaan yang dapat mengelola hubungan dengan organisasi lainnya menjadi kata kunci dalam mewujudkan keberhasilan perusahaan.

Huanrong (2009) mendefinisikan IOR sebagai interaksi berulang dan proses pertukaran antara perusahaan dengan organisasi lainnya, serta serangkaian keberlanjutan hubungan sosial dalam bisnis. Berdasarkan definisi IOR di atas, Huanrong (2009) memperjelas kembali bahwa IOR setidaknya dapat dipahami melalui lima indikasi, yaitu:

- a. IOR pada dasarnya merupakan **relasi perjanjian**. Ada jenis perjanjian formal, seperti transaksi normal (jaringan pemasok, jaringan produksi), Aliansi Strategis (jaringan aliansi bisnis telekomunikasi), kerjasama penelitian (jaringan kerjasama produksi-pembelajaran-penelitian). Ada juga jenis perjanjian informal, termasuk emosional (jaringan perusahaan Cina), kekeluargaan/sedarah (jaringan bisnis keluarga) dan geografis (Silicon Valley dan klaster industri teknologi tinggi), dan seterusnya.
- b. IOR dipengaruhi oleh **historis**. Hubungan antar-organisasi berhubungan dengan interaksi saat ini dan yang akan datang. Karena itu, organisasi berinteraksi. Dengan interaksi yang berkelanjutan, mereka akan menjadi lebih saling bergantung.

- c. Struktur IOR **beranekaragam**. Dari struktur terintegrasi, hubungan meliputi berbagai variasi yang merupakan sebuah jaringan interaksi; Dari struktur ekonomi, aktor-aktor yang menerapkan berbagai kegiatan, terhubung dan berinteraksi dalam rantai nilai untuk menyelesaikan aktivitas rantai nilai dan membentuk jaringan komersial; Dari struktur sosial, berbagai organisasi yang terlibat, emosi, kesadaran, budaya, bahasa, dan fenomena sosial lainnya membentuk jaringan sosial.
- d. IOR tidak hanya berbentuk **eksplisit** tetapi juga **tacit**. Bentuk eksplisit adalah perjanjian formal untuk transaksi, seperti perjanjian suplai, perjanjian penjualan, lisensi dan perjanjian penelitian; bentuk *tacit* mencerminkan emosional, budaya, persahabatan, genetik, geografis dan hubungan lainnya, seperti hubungan pribadi antara pengusaha, hubungan keluarga, kampung halaman dan sebagainya. Tetapi hubungan ini sulit ditiru, memiliki jalan tertentu (*path-dependent*), dan bernilai. Hubungan tersebut merupakan perwujudan dari sumber daya yang strategis.
- e. IOR adalah **sebuah proses yang berkelanjutan**. Jika hubungan tidak berkelanjutan, jaringan akan kehilangan karakteristik yang membedakan dari pasar. Waktu adalah faktor penghubung. Baik masa lalu dan harapan masa depan berkaitan dengan IOR berpengaruh pada kondisi saat ini. Proses alami ini menunjukkan bahwa waktu dibutuhkan untuk melatih hubungan yang efektif. Aspek waktu yang alami ini, hubungan terus-menerus berlanjut. Hubungan adalah unit dasar dari jaringan, dan peranannya terletak pada membangun hubungan yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Khusus untuk hubungan *tacit*, seperti perasaan, persahabatan dan kepercayaan, akan diuji oleh waktu.

Sedangkan Holmlund dan Tornroos (1997) melihat bahwa hubungan dalam jaringan bisnis paling sedikit memiliki empat fitur utama, yaitu: *Mutuality*, *Long-term Character*, *Process*

*Nature*, dan *Context Dependence*. Karakteristik dari keempat fitur tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. *Mutuality*, berkaitan dengan:

*Degree of mutuality*. IOR dapat terjadi pada berbagai tingkatan karena berbeda jenis ikatan antara pelaku usaha, baik itu teknis, ekonomi, perencanaan, sosial, pengetahuan, dan hukum. Mutualitas antara pelaku dapat diekspresikan dengan konsep-konsep seperti kepercayaan dan komitmen. Konflik dan pemecahan masalah juga merupakan bagian dari hubungan. Secara alamiah hubungan dapat dipengaruhi oleh adanya konflik dan penyelesaiannya.

*Symmetricality*. Para pelaku dalam suatu hubungan relatif memiliki kemampuan seimbang yang dapat mempengaruhi hubungan mereka; atau sebaliknya salah satu pelaku dapat lebih mendominasi hubungan dibandingkan pelaku lainnya.

*Power-dependences structures*. Tidak ada pelaku yang dianggap memiliki pengaruh mutlak atas hubungan mereka, meskipun mereka memiliki peran yang berbeda. Besar dan kecilnya perusahaan mungkin memiliki posisi kekuatan yang dapat berubah-ubah dari waktu ke waktu.

*Resource dependence*. Perusahaan bisa jadi dapat mengembangkan beberapa sumber daya internal tetapi kebanyakan dari mereka memperoleh sumber daya melalui hubungan dengan organisasi lain dalam jaringan bisnis. Sumber daya tersebut dapat berupa keuangan, manusia dan atau teknologi. Kombinasi dari kemampuan untuk saling melengkapi dari beragamnya sumber daya yang tersedia dapat menjadi kekuatan utama jejaring bisnis. Karakteristik penting dari bisnis sejak tahun 1980an adalah melakukan disintegrasi hierarki secara vertikal dan membentuk aliansi dari berbagai jenis jejaring bisnis.

b. *Long-term Character*, berkaitan dengan:

*Continuation*. Hubungan dapat terjadi untuk waktu yang lama dan bertahan dalam jangka panjang. Hubungan berkembang seiring

berjalannya waktu. Oleh karena itu, waktu merupakan komponen vital dari suatu IOR. Diperlukan waktu yang cukup sebelum suatu interaksi dapat dikatakan sebagai hubungan yang efektif. Kondisi masa lalu dan harapan masa depan yang terkait dengan hubungan bisnis sangat mempengaruhi keadaan sekarang. Dalam pengertian ini, waktu merupakan faktor relasional. Keberlanjutan IOR tercermin melalui kemampuan organisasi dalam menggunakan efek pembelajaran dan membangun kemampuan untuk mendapatkan manfaat secara bersama. Keberlanjutan IOR mungkin bisa menjadi alat kompetitif dimana hubungan dimanifestasikan dalam bentuk aset tertentu dan menciptakan hambatan masuk bagi para pesaing.

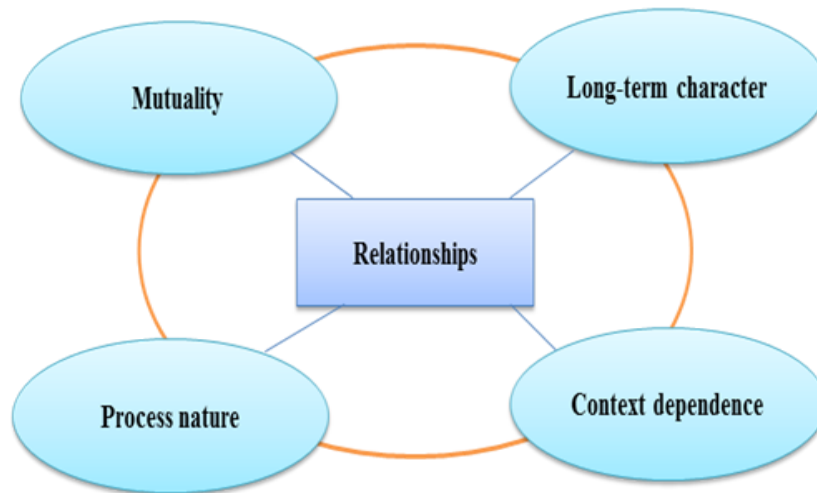
*Strength*. Kekuatan IOR mengacu pada resistensi perusahaan terhadap gangguan/hambatan dalam suatu hubungan. Kekuatan IOR biasanya dianggap meningkat dari waktu ke waktu sebagai suatu proses pembelajaran dalam bekerja sama satu sama lain dan menciptakan suatu ikatan/hubungan. Kekuatan hubungan bisnis terkait dengan investasi yang dikeluarkan yang membuatnya mahal untuk beralih ke pelaku lainnya. Terbatasnya pelaku alternatif juga menambah biaya jika perusahaan beralih melakukan hubungan dengan pelaku lainnya. Kekuatan IOR dapat ditingkatkan melalui komitmen antara aktor yang saling berinteraksi.

c. *Process Nature*, berkaitan dengan:

*Exchange interaction*. IOR terdiri dari berbagai bentuk interaksi yang berbeda-beda. Proses interaksi tersebut terdiri dari banyak pertukaran dan adaptasi antar perusahaan. Isi dari pertukaran tersebut dapat berupa produk, uang, kontak sosial, informasi, dan lain-lain.

*Dynamics*. IOR dicirikan dengan adanya perubahan karena sifatnya yang dinamis. Proses dan kejadian dalam suatu IOR serta jejaring bisnis didalamnya merupakan suatu perubahan dan dinamika dalam IOR. Suatu kejadian dalam berinteraksi merupakan hal penting dan sebagai suatu siklus proses perubahan dalam jangka panjang.

*Use potential*. IOR memiliki potensi bagi



Sumber: Holmlund dan Törnroos, 1997

**Gambar 1.** Fitur Utama Hubungan Antar Organisasi

perusahaan karena dapat memberikan akses ke sumber daya. Hal ini menyiratkan bahwa IOR dapat mengungkap hal-hal yang masih tersembunyi dan peluang dalam memanfaatkan sumber daya yang diperlukan. Di sisi lain, IOR dapat menjadi beban bagi perusahaan karena dapat membatasi pilihan masa depan dan mungkin memerlukan biaya tak terduga dan besar untuk memeliharanya.

d. *Context Dependence*, berkaitan dengan:

*Embeddedness.* *Embeddedness* berkaitan dengan fakta bahwa tindakan ekonomi dan hasil yang dicapai dipengaruhi oleh hubungan *dyadic* antar aktor dan oleh struktur jaringan secara keseluruhan. IOR melekat dalam suatu jejaring dan terhubung dengan jejaring lainnya dalam suatu jaringan khusus. Oleh karena itu, IOR dibatasi secara kontekstual, yakni fitur-fitur yang sangat tergantung pada pengaturan khusus IOR.

Jika diringkaskan empat fitur utama IOR tersebut maka dapat dilihat pada Gambar 1.

Berdasarkan penjelasan di atas, IOR merupakan suatu proses yang berkelanjutan dan terkait dengan waktu. Huanrong (2009) melihat bahwa proses yang terjadi tersebut merupakan sebuah evolusi yang memiliki beberapa tahap hingga suatu hubungan dapat dikatakan erat atau kuat (Tabel 1).

Pada tahap awal (*early stage*), hubungan

antar-organisasi masih didasarkan pada perhitungan ekonomi semata yang berorientasi pasar. IOR masih dalam proses evolusi pembentukan sehingga hubungan masih berfluktuasi sebagai akibat kurang adanya berbagi pengetahuan tentang manfaat IOR. Hal ini mengakibatkan biaya yang dikeluarkan dalam rangka memelihara hubungan lebih besar jika dibandingkan manfaat yang diperoleh.

Pada tahap pengembangan (*development stage*), IOR dicirikan dengan adanya berbagi pengetahuan diantara organisasi yang berinteraksi. Masing-masing pihak memahami dan dapat memperkirakan perilaku organisasi lainnya. Hal tersebut mendorong hubungan yang lebih dalam lagi sehingga manfaat yang diperoleh dalam berhubungan menjadi meningkat sebagai akibat berkurangnya ketidakpastian dalam berhubungan.

Pada tahap matang (*mature stage*), karakteristik dari tahap ini adalah masing-masing organisasi sudah saling percaya dan konsisten dalam meningkatkan IOR. Setiap organisasi saling mengakui keinginan dan tujuan dalam berhubungan sehingga tentunya menimbulkan perilaku *altruisme* (mementingkan kepentingan organisasi lainnya). Pada tahap ini sudah memiliki standar nilai-nilai dan konsistensi yang luhur dalam berhubungan.

Secara singkat, proses IOR mencerminkan

**Tabel 1.** Deskripsi Proses Evolusi IOR

Tahapan Evolusi	Kekuatan Evolusi	Karakteristik IOR
<i>Early stage</i> (Tahap awal)	<i>Deterrence</i>	a. Pada kondisi ini, hubungan antar-organisasi berdasarkan perhitungan ekonomi yang berorientasi pasar b. Evolusi hubungan baru terbentuk. Nilai untuk memeliharanya lebih besar dibandingkan biaya yang dikeluarkan. c. IOR berbeda-beda, dan sangat berfluktuasi. d. Kurangnya pengetahuan bersama
<i>Development Stage</i> (Tahap pengembangan)	<i>Knowledge</i>	a. Perkembangan IOR berdasarkan <i>sharing knowledge</i> yang dilakukan. Dalam periode interaksi, keuntungan dari berbagi pengetahuan semakin memperdalam hubungan b. IOR sama dan konsisten, dan mendukung aktivitas <i>knowledge sharing</i> c. Memungkinkan setiap organisasi memperkirakan perilaku organisasi lainnya. d. Ketidakpastian berkurang.
<i>Mature Stage</i> (Tahap Matang/ Stabil)	<i>Trust</i>	a. Stabilitasnya hubungan dapat dijaga dengan tingginya pengakuan terhadap harapan dan tujuan. b. Dalam berinteraksi, setiap organisasi dapat menunjukkan perilaku <i>altruisme</i> (mementingkan kepentingan pihak lain) dan memeliharanya. c. Setiap organisasi saling percaya, dan perilaku ini sangat konsisten, mendorong sublimasi hubungan d. Sudah memiliki nilai-nilai bersama dan sublimasi standar yang diterapkan secara konsisten

Sumber: Huanrong, 2009.

suatu proses evolusi hubungan jejaring yang melekat dalam perusahaan. Disini, pemahaman tentang setiap tahap proses IOR dapat dilihat dari karakteristik masing-masing tahapan sehingga perusahaan dapat mengambil strategi yang berbeda untuk menjamin penguatan dan pengembangan IOR.

Menurut Laaksonen, et al (2007), keberhasilan hubungan antar perusahaan salah satunya dipengaruhi oleh adanya saling percaya antar perusahaan. Proses tersebut merupakan sebuah evolusi dari beberapa tahapan hingga terbangunnya hubungan antar perusahaan. Awalnya, kepercayaan dianggap sebagai suatu fenomena antar individu/perorangan, terutama dalam ilmu-ilmu sosial tetapi kemudian beberapa sarjana manajemen telah mengakui peranan dan pentingnya saling percaya antar perusahaan dalam melakukan transaksi. Perbedaan saling percaya antar individu atau tim di satu pihak dengan antar perusahaan terletak pada objeknya. Pada tingkatan individu, objek saling percaya adalah anggota organisasi, tetapi

pada tingkatan antar perusahaan objek saling percaya adalah organisasi itu sendiri.

Munculnya saling percaya antar organisasi berkaitan dengan pertukaran faktor-faktor tertentu yang mungkin sulit untuk diamati secara langsung. Tomkins (2001) mendefinisikan saling percaya sebagai "suatu kepercayaan dari salah satu pihak, dalam suatu hubungan, dimana pihak lain tidak akan bertindak melawan kepentingannya, yang keyakinan tersebut diaktualisasikan tanpa adanya keraguan atau kecurigaan yang tidak semestinya dan tidak ada informasi terperinci tentang pelanggaran dari tindakan pihak lain".

Definisi tersebut menggarisbawahi fakta bahwa dalam suatu IOR selalu ada kemungkinan perilaku oportunistik dari pihak lain dan bahwa ketidakpastian tidak pernah dapat dihapus semuanya. Menurut Sako (1992), kepercayaan dapat dibedakan dalam tiga hal, yaitu: kontrak (bersandar pada asumsi bahwa pihak lain akan melaksanakan perjanjian yang telah tertulis), kompetensi (kekhawatiran kepada pihak lain

yang memiliki kemampuan agar melakukan sesuatu sesuai dengan isi perjanjian), dan *good-will* (berfokus pada niat pihak lain untuk melakukan sesuatu dengan perjanjian tersebut).

Saling percaya dalam IOR berkembang secara dinamis dari waktu ke waktu. Pada saat satu pihak melakukan tindakan oportunistik maka akan terjadi konflik dan jika berhasil diselesaikan maka kepercayaan akan meningkat dan perilaku masing-masing pihak dapat diprediksi sehingga biaya transaksi yang dikeluarkan semakin rendah. Oleh karena itu, kepercayaan dapat menggantikan mekanisme kontrol formal dan menciptakan keunggulan kompetitif bagi para pelaku dalam berhubungan.

### 3. METODE PENELITIAN

Kondisi tahap evolusi IOR di perusahaan komponen otomotif pada studi ini diidentifikasi melalui studi kasus dengan melakukan wawancara mendalam dengan tujuh perusahaan yang dibagi dalam tiga kategori yaitu perusahaan komponen otomotif subkontraktor perusahaan besar, perusahaan komponen otomotif non-subkontraktor perusahaan besar, dan perusahaan perakitan kendaraan bermotor. Hal tersebut dilakukan dengan pertimbangan karakteristik perusahaan komponen otomotif yang ada di Indonesia. Dengan mengambil perusahaan otomotif dari berbagai kategori tersebut, hasil studi kasus diharapkan dapat memberikan gambaran nyata terhadap kondisi IOR yang ada di industri otomotif Indonesia

Untuk perusahaan komponen otomotif subkontraktor perusahaan besar, studi kasus dilakukan pada tiga perusahaan, yaitu SC, GKD, dan GAP sedangkan perusahaan komponen otomotif non-subkontraktor perusahaan besar studi kasus dilakukan pada empat perusahaan yaitu CDM, WMT, KMT, dan STU. Studi ini juga memasukkan salah satu perusahaan perakitan kendaraan bermotor, yaitu TM untuk melihat fenomena lain IOR diluar perusahaan komponen otomotif yang ada. Tahap evolusi IOR dalam studi ini diidentifikasi berdasarkan konsep yang dikembangkan oleh

Huanrong (2009). Dengan demikian, pengungkapan fakta melalui studi kasus dilakukan berdasarkan konsep evolusi yang dikembangkan oleh Huanrong (2009) tersebut.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 IOR pada Perusahaan Komponen Otomotif Indonesia

Bagian berikut ini menjelaskan IOR pada perusahaan komponen otomotif subkontraktor dan non subkontraktor perusahaan besar. IOR tersebut ditekankan pada aspek-aspek yang mendukung kekuatan evolusi pada setiap tahap proses IOR yang meliputi tiga hal, yaitu tahap awal, pengembangan, dan matang/stabil.

#### GKD

GKD merupakan perusahaan PMA yang berasal dari Jepang sehingga kegiatan perusahaan dari pembelian bahan baku sampai dengan produksi barang jadi dikontrol oleh Jepang. Bahan baku dipasok dari Posco, Cina Steel, dan Nippon Steel. Jika menggunakan material dari Krakatau Steel, harga dasar KS lebih mahal dibandingkan jika mengimpor dari ketiga perusahaan tersebut.

Hubungan GKD sebagai perusahaan subkontraktor ke ATPM tertuang dalam suatu perjanjian (*agreement*). Untuk pemeliharaan kualitas produk, GKD memiliki kerja sama yang erat dan didukung secara teknis oleh pelanggan utama melalui pemberian solusi, usulan perbaikan, modifikasi desain produk maupun proses produksi untuk menghasilkan produk yang berkualitas dengan harga bersaing. Proses produksi tertentu dan memiliki nilai tambah bagi pelanggan ditawarkan GKD, seperti *planting*, *dies processing* dengan *roll foaming*, sehingga bisa menurunkan biaya produksi dan waktu. GKD juga bekerjasama dengan *design house di Eropa dengan mengirimkan teknisi IGP Group untuk belajar tentang product design, membangun Learning Center untuk intensifikasi pengembangan sumber daya manusia secara in-house*.

Kerjasama yang dilakukan GKD dengan badan-badan pemerintah terutama berkaitan dengan pemanfaatan fasilitas testing untuk tujuan menganalisa dan menghasilkan produk yang memiliki kinerja sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

#### b. SC

Dalam pemenuhan bahan baku (material), pihak SC memiliki *broker* (Toyota Tsusho Corporation-TTC, perusahaan dagang) yang ditunjuk oleh pihak prinsipal dan SC tidak boleh membeli dari yang lain. TTC tidak hanya sekedar ‘calo’ tetapi ia memberikan jaminan stok bahan baku dan harga yang dikenakan juga tidak terlalu berfluktuatif.

Sebagian besar produksi (80-90%) yang dihasilkan oleh SC disuplai ke ATPM mengingat SC merupakan PMA Jepang sehingga hubungan yang dikembangkan dengan perusahaan lain juga ada ‘darah’ Jepang.

Mengingat SC memiliki keterbatasan kapasitas produksi maka jika ada beberapa suku cadang yang sudah tidak di produksi lagi (hanya untuk kebutuhan suku cadang kendaraan) maka SC mensubkontrakan ke perusahaan lain tetapi masih memiliki jaringan bisnis dengan perusahaan mereka (perusahaan Jepang). Walaupun kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut masih di bawah level SC tetapi didukung penuh oleh SC sampai teknisi SC ditugaskan di perusahaan tersebut untuk melakukan pelatihan-pelatihan. SC dengan perusahaan dalam jaringan bisnis yang sama benar-benar menggunakan prinsip gotong-royong tinggi/solidaritas tinggi.

#### c. GAP

Hubungan GAP dengan pemasok bahan baku dilakukan dengan sistem kontrak yang didorong oleh motif ekonomi, khususnya dalam hal ketergantungan sumber daya dan biaya produksi. Selain itu, hubungan yang dibangun juga didorong oleh adanya motivasi untuk menurunkan biaya produksi sehingga GAP akan memilih melakukan kerjasama dengan pemasok

yang mampu menghasilkan produk yang berkualitas baik, harga rendah, dan pengiriman tepat waktu.

Hubungan GAP dengan pelanggan juga dilakukan dengan sistem kontrak. GAP dapat menembus jaringan bisnis hingga bisa memasok kebutuhan komponen otomotif ke Astra. Hal ini dikarenakan GAP merupakan binaan YDBA yang juga menyuntikkan modal kerja melalui Astra Modal Ventura (AMV). Untuk menjadi pemasok Astra, GAP melalui proses audit, setelah itu GAP dicoba untuk memproduksi komponen otomotif. Jika GAP sudah memenuhi syarat sesuai dengan *technical drawing* yang diberikan Astra dan harga cocok (standar harga terpenuhi) maka pihak prinsipal meminta contoh produk yang dihasilkan GAP untuk dilihat aspek kualitasnya. Pihak prinsipal juga melakukan monitoring dan evaluasi secara rutin dan berkelanjutan setelah GAP menjadi pemasok perusahaan besar. Apabila GAP tidak bisa memenuhi *deadline* pengiriman maka akan ada penalti. Tetapi, jika GAP menemui hambatan dalam berproduksi maka prinsipal akan membantu dengan memasukan GAP ke ‘inkubator’ untuk dilakukan pembinaan dan pendampingan melalui pelatihan atau membantu langsung di lapangan.

GAP juga mengikuti kegiatan pelatihan yang diadakan oleh pemerintah (biasanya dilakukan oleh Kementerian Perindustrian/Kemenperin) walaupun GAP belum merasakan manfaat yang berarti dari pelatihan tersebut. Hal ini disebabkan materi yang diberikan bersifat umum dan perusahaan cenderung sudah mengetahuinya.

GAP sangat aktif dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh pihak YDBA, seperti pertemuan rutin yang dihadiri oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang otomotif. Dari pertemuan tersebut biasanya terjalin kerjasama bisnis diantara mereka. Pertemuan yang dilakukan juga ditujukan sebagai forum diskusi dan bertukar informasi serta pengalaman yang tentu saja secara tidak langsung menunjang kegiatan bisnis perusahaan. GAP juga rutin mengikuti pelatihan



yang diselenggarakan oleh YDBA mengenai peningkatan kualitas produk, keuangan, dan manajemen produksi. Saat ini, GAP berencana mengajukan tambahan modal ke YDBA melalui AMV untuk meningkatkan kapasitas produksi. Strategi tersebut dipilih dan bukan melakukan kemitraan dengan orang per orang dengan tujuan untuk mengamankan usaha GAP yang telah dirintis dengan menggunakan modal sendiri.

#### d. CDM

Hubungan CDM dengan pemasok bahan baku dilakukan sesuai dengan pesanan. Kendala yang ditemui selama ini adalah adanya ketidakhomogenan spesifikasi bahan baku. Sedangkan hubungan dengan pelanggan melalui kontrak untuk menjamin mutu produk. Sebelum proses produksi untuk memenuhi permintaan pelanggan, CDM melakukan pertemuan dengan pelanggan untuk mendiskusikan tentang spesifikasi bahan baku, seperti berapa kira-kira tingkat reaksi dengan kimia, tingkat gesekan, kekerasan, kekenyalan berapa persen. Kemudian, CDM memformulasikan campurannya dan diserahkan ke pemasok bahan baku sehingga pada akhirnya permintaan dari pelanggan seperti jenis, dimensi, peruntukan dan hal lainnya dapat terpenuhi.

Adapun order CDM dengan pelanggan sangat sederhana sekali karena mereka sudah saling percaya. Hanya sedikit order yang dilakukan secara *face to face*, selebihnya lewat email atau telepon. Dari sisi pembayaran sudah dapat dipercaya, dan yang terpenting berkaitan dengan pemenuhan kualitas produk, *delivery*, dan harga yang bersaing.

Pelatihan manajemen dan pengembangan SDM yang diselenggarakan oleh Kemenperin juga diikuti oleh CDM tetapi masih sebatas seminar belum sampai pada praktek langsung di lapangan. Hal sebaliknya malah pihak CDM sering diminta Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Provinsi Jawa Barat untuk menjadi instruktur pelatihan. Saat ini, dukungan dari pemerintah hanya sebatas mendapat fasilitas training, studi banding dari

*cluster working group* (kerjasama Disperindag dengan Universitas Pasundan (UNPAS)).

Pelatihan yang didapat CDM dari Astra tentang dasar-dasar karet sudah diperoleh dan Astra ingin menjadi mitra tetap dari CDM. Pihak Astra menginginkan CDM segera masuk menjadi pemasok komponen otomotif tetapi CDM memiliki keterbatasan fasilitas hingga tidak bisa memenuhi kuantitas yang banyak, sementara untuk melakukan subkontraktor ke perusahaan lain, pihak Astra tidak mengizinkan untuk supervisi.

#### e. WMT

Bahan baku yang didapatkan WMT berasal dari pemasok di Bandung walaupun harga yang dikenakan tinggi. Untuk bahan baku dengan standar ketebalan tertentu mau tidak mau WMT mengimpor dari Singapura. Selain harga, WMT mengalami kendala dalam hal waktu pengiriman (paling cepat dua minggu bahan baku baru dapat diperoleh).

Hampir semua produk komponen otomotif yang diproduksi WMT merupakan *job order* dari pelanggan. Terjaganya kualitas produk yang dihasilkan mempermudah WMT memasarkan produk pada tahun-tahun berikutnya. Biasanya pelanggan *sounding* terlebih dahulu kira-kira sanggup atau tidak pihak WMT untuk memasok. Jika tidak sanggup maka pelanggan menawarkan diri untuk mendukung. Audit secara berkala mengenai produk yang dihasilkan oleh WMT juga dilakukan oleh pelanggan.

WMT mengikuti berbagai pelatihan, seminar, dan ikut serta dalam program-program yang diadakan Disperindag Provinsi Jawa Barat. Di samping itu, WMT juga mengikuti berbagai pelatihan, seminar, dan program-program yang diadakan YDBA.

#### f. KMT

Kebutuhan bahan baku KMT tidak dipenuhi melalui kontrak karena banyak agen (pemasok) dan tidak ada pekerjaan memproduksi barang yang tetap (jika ada order KMT baru melakukan pemesanan bahan baku).

Hubungan KMT dengan pelanggan dilakukan secara kontrak, terutama untuk nilai produk di atas Rp 25 juta. Alasan pelanggan bermitra dengan KMT dikarenakan adanya kecocokan dari segi kualitas maupun harga barang. KMT merupakan *group order* dengan perusahaan sejenis lainnya. Keinginan pelanggan dalam *cost down* untuk *repeat order* dipenuhi oleh KMT dengan mempercepat proses produksi dan mengurangi keuntungan tetapi tidak mengubah mesin. Pelanggan terkadang juga memberi masukan kepada KMT untuk perbaikan produk agar bisa *cost down*.

Saat ini, KMT masih mengalami kesulitan untuk diterima masuk menjadi perusahaan subkontraktor Astra. KMT setiap tahun berusaha agar dapat terpilih untuk menjadi pemasok Astra dengan mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh YDBA.

#### g. STU

Hubungan STU dengan pemasok bahan baku sudah dilakukan. Ada beberapa perusahaan yang menjadi pemasok tetap bahan baku walaupun masih pada tahap awal (sebatas hubungan bisnis).

Hubungan STU dengan pelanggan dilakukan berdasarkan pesanan (*job order*), yang terbesar dari PT LEN. Ada ikatan yang kuat antara kedua perusahaan tersebut melalui pembinaan, pinjaman modal lunak, bantuan pelatihan secara teknis, pemberian pelatihan, sampai para teknisi PT LEN masuk ke bengkel STU guna melatih cara bekerja yang betul.

Produk yang dihasilkan STU yang digunakan oleh PT LEN sebenarnya tidak berbeda jauh dengan yang dihasilkan oleh perusahaan sejenis. Tetapi, STU memiliki keunggulan karena sudah terbiasa dalam membuat produk tersebut (lebih mengenal dan mengetahui fungsinya). PT. LEN merasa 'nyaman' dengan produk yang dihasilkan STU sehingga hubungan terus dipelihara (*maintenance*). STU dan PT LEN sudah *match* dengan pemeriksaan dan mekanisme kerja yang ada. STU juga mendukung mekanikanya ke PT LEN. Di samping itu, proses negosiasi yang

dilakukan secara langsung oleh pemilik STU dengan PT LEN sehingga pada saat itu bisa langsung diambil keputusan.

Hubungan STU dengan pelanggan sebagian dilakukan secara kontrak, khususnya perusahaan besar dan disesuaikan dengan kebutuhan mereka. Jika pelanggan membutuhkan kontrak dan STU sanggup untuk mengerjakannya maka dilakukan kontrak. Selebihnya, hubungan dengan pelanggan didasari adanya saling percaya. Pemasaran STU tidak terlalu gencar dilakukan karena pelanggan sendiri sudah percaya. Kadangkala, permintaan pelanggan sulit untuk ditolak walaupun pekerjaan STU sedang penuh sehingga STU melakukan *outsourcing* atau subkontrak dengan perusahaan sejenis lainnya.

Banyak pelatihan teknis dan non-teknis dari Kemenperin yang diikuti oleh STU walaupun kegiatan tersebut belum dibutuhkan oleh STU saat ini. Salah satunya pelatihan menggambar untuk desain/rancangan produk yang dirasakan oleh STU memberikan manfaat besar pada saat menerima pekerjaan yang berkaitan dengan pelatihan tersebut. Agar sesuai dengan pekerjaan di STU, mereka juga memberikan ide-ide pelatihan yang dibutuhkan kepada KOPISMA (Koperasi Pengusaha Industri Kecil Suku Cadang Mesin, Bandung) yang bekerja sama dengan Kementerian Koperasi dan UKM.

Hubungan STU dengan YDBA juga dilakukan. Operasional STU yang dimulai dari industri rumahan tahun 1989, setahun berikutnya STU mendapat bantuan keuangan berupa pinjaman lunak dari Astra dan juga pelatihan. Perubahan status STU menjadi PT pada tahun 1996 juga atas prakarsa Astra Mitra Ventura (AMV) yang ingin menanamkan modalnya kepada pengusaha kecil. AMV memberikan modal berupa obligasi konversi, dan modal yang didapat tersebut oleh STU digunakan untuk merelokasi tempat usaha. Selama bergabung dengan AMV, STU banyak memperoleh pembinaan, program pelatihan, perdagangan dan bimbingan teknis dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis dan manajemen industri kecil.

#### h. TM

Hubungan yang terjadi antara TM dengan pemasok komponen otomotif ditandai dengan adanya bimbingan yang dilakukan oleh IKM-IKM dalam memproduksi komponen-komponen yang disuplai untuk salah satu perintis mobil nasional. Perusahaan ini memberikan contoh komponen kepada IKM-IKM untuk mereka tiru, kemudian diuji kelayakannya. IKM-IKM tersebut terus dibimbing hingga konsisten menghasilkan produk yang sesuai standar. Hubungan tersebut didasari adanya kebutuhan TM mendapatkan pasokan komponen-komponen otomotif, selain mesin untuk memproduksi salah satu perintis mobil nasional sekaligus membagi *knowledge* kepada IKM-IKM tersebut antara lain berupa contoh model dan teknik produksi.

Sedangkan hubungan antara Unnes dengan TM diawali ketika terjadi konflik berkaitan hak cipta dengan Yamaha, Unnes membantu TM mengatasi permasalahan tersebut. Setelah itu, TM bekerja sama dalam bidang penelitian dan pengembangan (litbang), di mana Unnes mendesain salah satu perintis mobil nasional dan TM merakit komponen-komponennya. Pihak Unnes juga berbagi pengetahuan tentang desain salah satu perintis mobil nasional dan beberapa teknik produksi seperti pengecoran kepada TM. TM mengeksekusi proses produksi salah satu perintis mobil nasional berdasarkan desain dari Unnes.

#### 4.2 Tahapan Evolusi IOR pada Industri Komponen Otomotif

Menurut perspektif evolusi, sebagaimana dijelaskan oleh Huanrong (2009), karakteristik IOR yang dianalisis pada bagian ini dapat dibedakan menjadi tiga tahap hubungan, yaitu *early stage*, *development stage*, dan *mature stage*. Berdasarkan deskripsi IOR pada bagian sebelumnya, bagian ini menjelaskan proses/tahap hubungan yang dilakukan perusahaan komponen otomotif dengan organisasi lainnya dan diakhiri dengan penjelasan faktor apakah yang menyebabkan hubungan tersebut dapat mencapai tahap matang (*mature stage*) yang

ditandai dengan adanya saling percaya di antara perusahaan.

#### 4.3 Karakteristik IOR pada Perusahaan Komponen Otomotif Subkontraktor Perusahaan Besar

##### a. Hubungan GKD dengan organisasi lainnya

Hubungan GKD dengan pemasok bahan baku berada pada *mature stage*. Mengingat GKD merupakan perusahaan Jepang maka perusahaan ini dibatasi untuk membangun hubungan bisnis dengan pemasok bahan baku di luar perusahaan Jepang. Salah satu hambatan yang ditemui dalam penyediaan bahan baku adalah adanya spesifikasi khusus dari bahan baku yang tentunya hanya dimiliki oleh perusahaan yang memiliki jaringan dengan perusahaan Jepang. Hal ini menyebabkan kebutuhan bahan baku dipasok hanya dari perusahaan yang telah ditentukan memiliki spesifikasi bahan baku sesuai dengan kebutuhan perusahaan. GKD memiliki pengakuan yang tinggi terhadap kualitas produk yang dihasilkan oleh pemasok yang telah ada.

Hubungan GKD dengan pelanggan berada pada *mature stage*. Adanya perjanjian GKD dengan Agen Pemegang Merek mengharuskan mereka mensuplai komponen otomotif ke prinsipal. Pihak prinsipal mendukung kegiatan GKD dalam menghasilkan produk yang berkualitas dengan memberikan solusi teknis, usulan perbaikan, modifikasi desain produk maupun proses produksi. Dilain pihak, GKD juga memberikan nilai tambah lebih kepada prinsipal dalam hal penurunan biaya produksi dan efisiensi waktu produksi. Disini telah ada nilai-nilai bersama sebagai satu jaringan perusahaan Jepang yang diterapkan secara konsisten.

##### b. Hubungan SC dengan organisasi lainnya

Hubungan SC dengan pemasok bahan baku berada pada *mature stage*. SC mengikat TTC sebagai pemasok bahan baku melalui kontribusi saham SC sebesar 5%. Walaupun TTC sebagai broker tetapi perusahaan tersebut memberikan

jaminan ketersediaan bahan baku bagi SC dengan harga yang tidak terlalu berfluktuatif. Selama ini kebutuhan bahan baku SC diimpor dari Singapura dan Taiwan dikarenakan bahan baku yang berasal dari dalam negeri belum memenuhi spesifikasi yang diminta SC. SC juga tidak dibolehkan membeli bahan baku selain dari TTC.

Hubungan SC dengan pemasok komponen otomotif berada pada *mature stage*. Dikarenakan perusahaan subkon SC merupakan perusahaan Jepang juga maka SC mendukung perusahaan tersebut agar dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan spesifikasi prinsipal. SC menggunakan nilai-nilai kebersamaan sebagai sesama perusahaan Jepang yang ditunjukkan dengan membantu perusahaan subkon melalui pelatihan yang dilakukan engineer SC.

Hubungan SC dengan pelanggan/ prinsipal berada pada *mature stage*. Satu groupnya SC dengan prinsipal (ditandai dengan 88,5% kepemilikan saham SC dikuasai oleh Toyota Auto Body Co, Ltd) menyebabkan adanya keharusan SC untuk mendukung penuh prinsipal. Prinsipal juga mengembangkan pemasok yang menjadi jaringannya.

### c. Hubungan GAP dengan organisasi lainnya

Hubungan GAP dengan pemasok bahan baku berada pada *early stage*. Selama ini GAP berhubungan dengan pemasok hanya didasarkan pada motif ekonomi berupa bahan baku yang berkualitas, harga yang rendah dan proses pengiriman tepat waktu.

Hubungan GAP dengan pelanggan berada pada *development stage*. Terjalannya hubungan GAP dengan YDBA memudahkan GAP menjadi pemasok ke Astra walaupun melalui proses audit QCDI (*Quality, Cost, Delivery, and Innovation*). Untuk memenuhi kualifikasi produk sesuai keinginan prinsipal, pihak prinsipal memberikan dukungan pengetahuan melalui pelatihan-pelatihan kepada GAP mulai dari contoh produk hingga produk tersebut sesuai dengan spesifikasi yang diminta prinsipal. Prinsipal juga melakukan pembinaan dan pendampingan teknis jika GAP menemui hambatan dalam produksi.

Hubungan GAP dengan pemerintah berada pada *early stage*. Walaupun GAP sering memanfaatkan pelatihan yang diberikan pemerintah tetapi belum memberikan manfaat yang berarti bagi GAP. Hal ini kemungkinan disebabkan kurangnya pemahaman dari masing-masing pihak tentang kebutuhan akan pelatihan yang diinginkan.

Hubungan GAP dengan YDBA berada pada *mature stage*. Indikasi kepercayaan pada YDBA ditunjukkan GAP dengan sangat aktif mengikuti kegiatan yang diadakan oleh YDBA baik berupa pertemuan bisnis maupun pelatihan peningkatan kualitas produk yang dihasilkan GAP. GAP juga percaya mengajukan tambahan modal untuk meningkatkan kapasitas produksi mereka kepada YDBA melalui AMV bukannya bermitra/berhubungan dengan lembaga pembiayaan lain atau orang per orang.

Berdasarkan uraian di atas, maka kekuatan evolusi pada ketiga tahap proses IOR di

**Tabel 2.** Kekuatan Evolusi IOR di Perusahaan Komponen Otomotif Subkontraktor Perusahaan Besar

Perusahaan Komponen Otomotif	Kekuatan Evolusi IOR				
	Pemasok Bahan Baku	Pelanggan	Pemerintah	YDBA	Lainnya (Perusahaan Sejenis)
GKD	<i>Trust</i>	<i>Trust</i>	-	-	-
SC	<i>Trust</i>	<i>Trust</i>	-	-	<i>Trust</i>
GAP	<i>Deterrence</i>	<i>Knowledge</i>	<i>Deterrence</i>	<i>Trust</i>	-

perusahaan komponen otomotif subkontraktor perusahaan besar diringkas pada Tabel 2.

Tabel 2 menunjukkan bahwa perusahaan GKD dan SC memiliki pola yang sama dalam berhubungan dengan pemasok bahan baku dan pelanggan. Kedua perusahaan tersebut telah mencapai tahap matang dalam IOR yang ditandai dengan adanya kepercayaan (*trust*) baik dengan pemasok maupun pelanggan. Masuknya kedua perusahaan tersebut dalam satu rantai jaringan bisnis prinsipal Toyota Astra menyebabkan GKD dan SC memiliki keterkaitan yang kuat, baik dengan prinsipal/pelanggan maupun dengan pemasok bahan baku.

Pola yang berbeda ditunjukkan oleh GAP. Walaupun perusahaan tersebut merupakan subkontraktor perusahaan besar tetapi tidak satu groupnya perusahaan tersebut dengan prinsipal (diindikasikan dengan tidak adanya kepemilikan saham dari prinsipal pada GAP) menyebabkan hubungan GAP dengan prinsipal belum sampai pada tahap matang. Perusahaan masih mengandalkan kemampuan *knowledge* yang dimilikinya untuk mengakses prinsipal dalam memasok kebutuhan komponen otomotif. Hal tersebut didukung dengan kepercayaan yang telah dimiliki GAP dalam berinteraksi dengan YDBA. Sedangkan hubungan GAP dengan pemasok dan pemerintah masih bersifat fluktuatif dan masih dalam tahap awal.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa IOR di perusahaan-perusahaan otomotif yang menjadi subkontraktor perusahaan besar atau dengan kata lain berada dalam satu jaringan produksi dengan prinsipal cenderung sudah mencapai tahap *mature stage*. Kondisi ini didorong oleh kuatnya "*trust*" di antara perusahaan dalam satu jaringan sehingga membuat IOR yang ada menjadi lebih "*matang*".

#### 4.4 Karakteristik IOR pada Perusahaan Komponen Otomotif Non-Subkontraktor Perusahaan Besar

##### a. Hubungan CDM dengan organisasi lainnya

Hubungan antara CDM dengan pemasok

bahan baku berada pada *development stage*. CDM melakukan pesanan jika ada order dari pelanggan. CDM melakukan berbagi (*sharing*) pengetahuan dengan pemasok mengenai formulasi apa yang diperlukan agar bahan baku karet yang digunakan dapat sesuai dengan permintaan pelanggan.

Hubungan CDM dengan pelanggan berada pada *mature stage*. CDM tetap menjaga kualitas, harga, waktu pengiriman produk yang dipercayakan pelanggan. Setiap produk yang dibuat oleh CDM dikomunikasikan terlebih dahulu dengan pelanggan sehingga produk yang dihasilkan sesuai keinginan pelanggan.

Hubungan CDM dengan pemerintah berada pada *development stage*. CDM mendapatkan pelatihan, studi banding dari pemerintah dan sebaliknya pemerintah mempercayakan CDM sebagai instruktur untuk berbagi pengetahuan dengan melatih IKM-IKM yang ada.

Hubungan CDM dengan YDBA berada pada *development stage*. Produk komponen otomotif dengan bahan dasar dari karet masih terbatas dilakukan oleh perusahaan group Astra sehingga Astra menginginkan CDM masuk kedalam jaringan produksi mereka. Hal ini berkaitan dengan pemilik CDM yang sebelumnya pernah membina industri kecil di YDBA.

##### b. Hubungan WMT dengan organisasi lainnya

Hubungan WMT dengan pemasok bahan baku berada pada *early stage*. Hubungan yang terjadi hanya sebatas kebutuhan WMT untuk memenuhi bahan baku dari pemasok. Konsekuensi dari hubungan tersebut, WMT kadang mendapatkan harga yang tinggi dan waktu pengiriman bahan baku yang tidak bisa cepat.

Hubungan WMT dengan pelanggan berada pada *mature stage*. Kualitas produk WMT yang tetap terjaga menyebabkan pelanggan memberikan kepercayaan pada WMT. Pelanggan juga mendukung WMT untuk menghasilkan produk yang berkualitas.

Hubungan WMT dengan pemerintah berada pada *development stage*. Disperindag mem-

**Tabel 3.** Kekuatan Evolusi IOR di Perusahaan Komponen Otomotif Non-Subkontraktor Perusahaan Besar

Perusahaan Komponen Otomotif	Kekuatan Evolusi IOR			
	Pemasok Bahan Baku	Pelanggan	Pemerintah	YDBA
CDM	<i>Knowledge</i>	<i>Trust</i>	<i>Knowledge</i>	<i>Knowledge</i>
STU	<i>Deterrence</i>	<i>Trust</i>	<i>Knowledge</i>	<i>Trust</i>
KMT	<i>Deterrence</i>	<i>Knowledge</i>	-	<i>Knowledge</i>
WMT	<i>Deterrence</i>	<i>Trust</i>	<i>Knowledge</i>	<i>Knowledge</i>

berikan pelatihan, seminar yang dapat dimanfaatkan oleh WMT untuk meningkatkan pengetahuan.

Hubungan WMT dengan YDBA berada pada *development stage*. Dalam meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan agar sesuai dengan permintaan pelanggan WMT mengikuti berbagai pelatihan dan program-program yang diadakan YDBA.

#### c. Hubungan KMT dengan organisasi lainnya

Hubungan KMT dengan pemasok bahan baku berada pada *early stage*. KMT berhubungan dengan pihak pemasok jika KMT mendapat pesanan dari pelanggan. Banyaknya agen/pemasok menyebabkan KMT dapat berganti-ganti pemasok bahan baku tanpa melakukan usaha untuk bekerjasama dengan salah satu pemasok saja.

Hubungan KMT dengan pelanggan berada pada *development stage*. Walaupun di satu sisi pelanggan menekan KMT untuk melakukan penurunan harga (*cost down*) tetapi di sisi lain pelanggan mendorong KMT agar menghasilkan produk berkualitas melalui masukan-masukan untuk perbaikan produk yang dihasilkan KMT.

Hubungan KMT dengan YDBA berada pada *development stage*. Adanya kegiatan temu bisnis yang difasilitasi YDBA dapat dimanfaatkan KMT untuk bertukar pengetahuan dan mendapatkan peluang menjadi pemasok group Astra.

#### d. Hubungan STU dengan organisasi lainnya

Hubungan STU dengan pemasok bahan baku berada pada *early stage*. Terdapat beberapa pemasok tetap STU tetapi hanya sebatas kebutuhan bisnis semata.

Hubungan STU dengan pelanggan berada pada *mature stage*. Hubungan yang telah lama dilakukan dengan pelanggan menyebabkan adanya ikatan dan saling percaya antara STU dengan pelanggan. Sudah ada nilai-nilai bersama yang diciptakan seperti audit dan mekanisme kerja yang sudah nyaman, jika pelanggan menemui hambatan berkaitan dengan produk yang dihasilkan oleh STU maka mekanik STU didatangkan ke pelanggan.

Hubungan STU dengan pemerintah berada pada *development stage*. STU mendapatkan manfaat dikemudian hari setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh Kemenperin sehingga pengetahuan tentang desain gambar produk diperoleh. STU juga memberikan masukan pelatihan apa saja yang dibutuhkan oleh IKM kepada Kementerian Koperasi.

Hubungan STU dengan YDBA berada pada *mature stage*. YDBA memprakarsai AMV menanamkan modal di STU. Disamping itu, dengan bantuan AMV, kemampuan teknis dan manajemen STU meningkat setelah mengikuti program pelatihan dan bimbingan teknis yang diadakan oleh AMV.

Berdasarkan uraian di atas, maka kekuatan evolusi pada ketiga tahap proses IOR di

perusahaan komponen otomotif non-subkontraktor perusahaan besar diringkas pada Tabel 3. Dari keempat perusahaan komponen otomotif non-subkontraktor perusahaan besar tersebut, hanya CDM yang mulai mengembangkan jaringan dengan pemasok bahan baku, dalam hal ini karet. Strategi ini dipilih oleh CDM karena untuk menjaga kualitas produk yang dihasilkan agar sesuai dengan keinginan pelanggan dimana bahan baku karet yang diolah harus memiliki spesifikasi tertentu. Berbeda halnya dengan bahan baku yang berasal dari logam yang sudah memiliki standarisasi tertentu.

Hubungan perusahaan dengan pelanggan pada keempat perusahaan tersebut pada umumnya telah berjalan cukup lama sehingga pelanggan telah mempercayakan komponen otomotif mereka kepada keempat perusahaan tersebut kecuali KMT yang masih dalam tahap pengembangan hubungan dengan pelanggan. Berbeda dengan CDM dan STU yang memasok kebutuhan untuk *after market*, KMT memasok kebutuhan untuk prinsipal (HINO) yang memerlukan tuntutan pemenuhan spesifikasi produk yang cukup tinggi dan sampai saat inipun prinsipal masih belum mempercayakan produk komponen otomotif tertentu dipasok secara keseluruhan oleh KMT. Yang menarik adalah WMT yang memiliki kesamaan dengan KMT dalam memasok komponen otomotif untuk prinsipal. Hubungan WMT dengan prinsipal telah sampai pada tahap *mature* artinya WMT telah dipercaya oleh pelanggan. Hal ini kemungkinan berkaitan dengan hubungan WMT dengan YDBA. Kemampuan WMT dalam menyerap pengetahuan yang didapat pada saat

mengikuti program pelatihan yang diadakan oleh YDBA berdampak pada kualitas produk yang cukup baik di mata pelanggan.

**4.5 Karakteristik IOR pada Perusahaan Perakitan**

Hubungan antara TM dengan IKM-IKM berada pada *development stage*. Dalam hubungan tersebut terjadi aktivitas *knowledge sharing*. TM membina IKM-IKM dalam memproduksi komponen salah satu perintis mobil nasional agar mereka dapat memenuhi tuntutan standarisasi produk komponen otomotif yang diinginkan. Kedua pihak sama-sama bertujuan mengembangkan industri otomotif dalam negeri tetapi kurangnya kapasitas produksi IKM membuat produk-produk skala besar yang disuplai ke TM seringkali tidak memenuhi standar.

Hubungan antara TM dengan pemerintah berada pada *early stage*. Dalam hubungan tersebut belum tercipta pengetahuan bersama yang ditandai dengan adanya perbedaan persepsi tentang pengenaan tarif impor bahan baku komponen otomotif.

Hubungan TM dengan Unnes berada pada *mature stage*. Bantuan Unnes kepada TM dalam mengatasi konflik hak cipta dengan Yamaha berlanjut kepada kerjasama diantara kedua belah pihak. Unnes membagi pengetahuan beberapa teknik produksi kepada TM dan TM bersedia *line-up* pabrik mereka dijadikan tempat untuk merakit salah satu perintis mobil nasional.

Berdasarkan analisis di atas maka karakteristik IOR di perusahaan perakitan diringkas pada Tabel 4.

Faktor yang mendukung IOR hingga

**Tabel 4.** Kekuatan Evolusi Hubungan Antar Organisasi di Perusahaan Perakitan

Perusahaan Perakitan	Tahapan Kekuatan Hubungan Antar Organisasi			
	Pemasok Komponen Otomotif	Pelanggan	Pemerintah	Lainnya (Unnes)
TM	<i>Knowledge</i>	-	<i>Deterrence</i>	<i>Trust</i>

mencapai tahap matang/stabil, yang diindikasikan dengan adanya sikap saling percaya antar organisasi, sangat dipengaruhi oleh posisi perusahaan tersebut dalam jaringan bisnis otomotif. Pada perusahaan yang berada dalam satu grup jaringan bisnis otomotif, secara alamiah kepercayaan sudah terbangun. Masing-masing pihak memiliki nilai-nilai bersama dan standar yang berlaku secara umum sehingga hubungan dapat terus dijaga dan stabil.

Sedangkan pada perusahaan yang tidak satu grup dalam jaringan bisnis otomotif sangat ditentukan oleh lamanya waktu dalam proses berhubungan dengan organisasi lainnya. Ketidakmampuan perusahaan dalam memenuhi perjanjian yang telah disepakati akan menimbulkan konflik dan rasa tidak percaya. Tetapi, jika konflik tersebut dapat diatasi oleh kedua belah pihak, misalnya melalui *sharing* pengetahuan, peningkatan kemampuan perusahaan memenuhi *Quality, Delivery, Cost, and Innovation* (QDCI) adanya proses pembelajaran, maka hubungan antar perusahaan dapat meningkat hingga menjadi stabil dan berkelanjutan.

## 5. SIMPULAN

Mengacu pada hasil analisis di atas, maka tahapan evolusi IOR pada berbagai perusahaan komponen otomotif dapat ditarik beberapa kesimpulan. Tahapan evolusi IOR pada perusahaan komponen otomotif dengan pelaku lainnya (pemasok bahan baku, pelanggan/prinsipal, pemerintah, YDBA, perguruan tinggi) sangat bervariasi. Pada perusahaan yang menjadi satu jaringan produksi dengan prinsipal, IOR telah mencapai tahap *mature*. Sedangkan pada perusahaan yang tidak memiliki keterkaitan dengan satu jaringan produksi dengan prinsipal, kepercayaan dalam berhubungan dengan pelaku lainnya (pemasok dan prinsipal) dapat dicapai dengan lamanya waktu berinteraksi/berhubungan ditambah

dengan peningkatan kemampuan perusahaan untuk memenuhi QCDI yang dipersyaratkan oleh prinsipal/pelanggan. Faktor yang mendukung IOR hingga mencapai tahap matang/stabil di perusahaan komponen otomotif berkaitan dengan posisi perusahaan tersebut dalam jaringan bisnis otomotif, di samping kemampuan masing-masing pihak untuk menepati perjanjian yang telah disepakati bersama dalam berhubungan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Holmlund, M., dan Törnroos, Jan-Åke. 1997. What are relationships in business networks?. *Management Decision*. MCB University Press. 35(4): pp. 304-309.
- Huanrong, Li, 2009. *Study on the Inter-organizational Relationship and Its Evolution*. The Guangdong Natural Science Foundation (Grant No. 04011765).
- Kamar Dagang dan Industri Indonesia, 2010. *Kebutuhan Teknologi dan Potensi Kerjasama Riset dengan Industri*. Bahan Rakornas Ristek 2010.
- Kehler, N, 2004. *Interorganizational Relationships and Learning*. Paper from Virginia Tech. Diakses dari [www.ipg.vt.edu/papers/Kehler%20-%20IRs%20and%20Learning.pdf](http://www.ipg.vt.edu/papers/Kehler%20-%20IRs%20and%20Learning.pdf).
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2010. *Bahan Rakornas Ristek 2010*.
- Laaksonen, T., et al, 2007. Co-evolution of Trust and Dependence in Customer-Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 37: pp. 910-920.
- Nordas, HK, 2007. *International Production Sharing: A Case For A Coherent Policy Framework*. WTO Discussion Paper No 11. World Trade Organization. Geneva, Switzerland
- Rianto, Y et al, 2005. *Studi Model Technological Learning di Industri Kecil dan Menengah Studi Kasus: UKM Suku Cadang Otomotif*. PAPPITEK-LIPI. Jakarta.
- Rianto, Y et al, 2009. *Vertical Specialization as A Driver of Technological and Innovation Capability Building in Automotive Industry*. Proceeding of the 6<sup>th</sup> Asialics International Conference
- Sako, M., 1992. *Prices, Quality and Trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tomkins, C., 2001. Interdependencies, Trust and Information in Relationships, Alliances and Network. *Accounting, Organizations and Society*, 26 (2): pp.161-191.