

KINERJA PEMASOK DALAM RANTAI PASOKAN MAKANAN KEMASAN : SUATU KAJIAN KASUS DI INDONESIA

Dedie S. Martadisastra

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti

dediemart@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to understand the development of supplier performance in domestic packaged processed food supply chain which is influenced by competition condition and buyer power of retailers. The paper presents the results of a survey of suppliers of the package processed food of micro up to large scale enterprises and it is part of a broader study of supplier performance in the package processed food supply chain. The findings of the research result indicate the heterogeneity of the performance of the package processed food suppliers in modern retail supply chains. How suppliers are faced with competition, buyer power, supply chain strategy and market share, but on the other hand suppliers tend to be influenced by the way suppliers deal with modern retailers. it may be indicated that some suppliers benefit from the presence of modern retailers, but they face some of the challenges posed by buyer power that cause some terms of relationships to be unfair, unilateral price fixing, and poor supervision so that the development and growth of supplier performance are subject to limitations. The study attempts to demonstrate empirical research results in Indonesia to measure supplier performance in the modern retail package processed food supply chain influenced by competition and buyer power. The further research is needed to refine the results of this initial study.

Keywords: *supplier performance, the packaged processed food supply chain, competition, buyer power.*

PENDAHULUAN

Sektor perdagangan termasuk industri ritel didalamnya merupakan sektor industri yang penting dan patut diperhitungkan terutama dalam kontribusinya terhadap perekonomian Indonesia. Berbagai jenis format ritel modern melakukan aktivitas bisnis di Indonesia, namun umumnya dijumpai tiga jenis, yaitu minimarket, supermarket dan hypermarket. Sektor ritel atau perdagangan eceran, mempunyai posisi yang cukup besar dan berpotensi berkembang dari tahun ke tahun. Pertumbuhan ritel modern setiap tahunnya mencatat kisaran angka 10 % hingga 30 %. Hal ini ditunjukkan dengan ekspansi ritel modern hingga ke

daerah pedesaan serta masuk ke wilayah pemukiman rakyat (Pandian 2009).

Perkembangan ritel modern yang sangat pesat tersebut belakangan ini menimbulkan persaingan yang sengit diantara pelaku usaha ritel modern, baik secara langsung maupun tidak langsung sedikit banyaknya berdampak kepada hubungan vertikal antara peritel dan pemasoknya, maupun hubungan horisontal antara ritel modern dan ritel modern lainnya. Hubungan peritel dan pemasok kini sudah tidak bersifat tradisional lagi. Pemasok tidak dapat lagi mengandalkan hanya hubungan baik, tetapi harus profesional dengan didasarkan kepada angka-angka kinerja dari produksi pemasok. Berkembangnya

ritel modern tersebut, di satu sisi memberi peluang bagi pemasok untuk memasarkan produknya ke dalam jaringan rantai pasokan ritel moderen, sementara di sisi lain terjadi persaingan yang semakin ketat antar pemasok untuk merebut akses jaringan rantai pasokan ritel besar (Visdatin 2005)

Pola pikir persaingan pelaku usaha ritel di negara maju dan negara berkembang, semakin mengalami perkembangan dari mulai pola pikir konvensional, evolusi sampai dengan modern (Berasategi 2013). Pola pikir konvensional mengemukakan tinjauan mengenai kekuatan penjual yang meliputi *Inter-brand competition* dan *intra-brand competition*. *Inter-brand competition* adalah persaingan antar pemasok dan atau ritel moderen dalam memasarkan produknya atas dasar merek atau label dengan strategi diferensiasi, sedangkan *intra-brand competition* adalah persaingan diantara ritel moderen dalam menjual produk dari merek yang sama dan menyangkut syarat harga atau non-harga (OECD 2013).

Dalam tinjauan konvensional tersebut, ritel moderen dengan kekuatan beli dapat memperoleh harga pembelian produk lebih rendah dan juga dapat menentukan harga jual produk lebih rendah (Chen 2008). Dalam evolusinya, ritel moderen meningkatkan pangsa pasar dan konsentrasi, sehingga meningkatkan kekuatan beli yang menyebabkan ketidakseimbangan kekuatan posisi tawar dalam rantai pasokan, pengurangan persaingan pemasok, mempengaruhi konsumen melalui pengurangan inovasi, kerugian jangka panjang, pengurangan pilihan dan harga lebih tinggi. Pengaruh tersebut sering diabaikan, sehingga mempengaruhi terhadap kesinambungan konsumsi dan produksi (Nicholson dan Young 2012).

Pola pikir persaingan modern, menyatakan platform ritel moderen adalah tempat yang memiliki kendala dan potensi terjadinya persaingan tidak sehat (*competitive bottlenecks*) dan memiliki dua-sisi pasar (*two-sided markets*) (Rochet dan Tirole 2002, 2005 ; Armstrong dan Wright 2005). Ritel moderen dalam mengurangi peningkatan kekuatan posisi tawar

pemasoknya, melakukan peningkatan kekuatan pasarnya terlebih dahulu, dengan penguasaan pangsa pasar di pasar konsumen (*downstream market*). Penguasaan pasar dan posisi dominan dapat digunakan sebagai sarana negosiasi persyaratan pada pasar pemasok (*upstream market*), dengan menerapkan syarat-syarat yang memberi keuntungan lebih, termasuk pemotongan harga. Contoh dua-sisi pasar di atas adalah pada pasar kartu kredit, dimana bank akan memiliki dua sisi pasar yang dihadapi, yaitu pasar nasabah pemegang kartu kredit dan pasar merchant (Berasategi 2010, 2013).

Dalam persaingan pelaku usaha ritel kepentingan pemasok dan konsumen berkaitan erat. Kerugian pada satu kelompok cenderung merugikan ke kelompok lainnya, pemasok dan konsumen berada dalam perahu yang sama. Ketertarikan konsumen terhadap perilaku persaingan ritel moderen dapat dinilai melalui konsep pelayanan, harga, kualitas dan range (Nicholson dan Young 2012). Pelayanan meliputi semua pengalaman yang dirasakan oleh konsumen dalam melakukan belanja di ritel moderen, antara lain pengaturan antrian, kebersihan, ketertiban, karyawan yang siap membantu, kenyamanan parkir dan lokasi geografis. Harga dan kualitas secara langsung dikendalikan oleh ritel moderen melalui persyaratan. *Range* berkaitan dengan pengendalian ritel moderen terhadap pemasok dan konsumen serta bertindak sebagai "penjaga gawang" rantai pasokan. Ritel moderen tidak memproduksi produk apapun, namun menciptakan situasi, dimana pemasok memperoleh tempat penyimpanan produk pada kondisi yang ditentukan oleh ritel moderen, sedangkan konsumen memiliki kelemahan untuk menjangkau produsen, sehingga konsumen membeli produk berdasarkan apa yang dipilih oleh ritel moderen (Nicholson dan Young 2012).

Persaingan ritel moderen dan pemasoknya di Indonesia sangat ketat seiring dengan peningkatan jumlah gerai ritel moderen maupun pemasoknya sangat cepat, yang disebabkan liberalisasi

regulasi industri ritel. Persaingan sangat ketat tersebut membentuk konsentrasi, kekuatan posisi tawar, kekuatan beli ritel moderen meningkat, sehingga mengakibatkan timbulnya perilaku anti-persaingan dan rantai pasokan pemasok-ritel moderen menjadi tidak seimbang serta merugikan kinerja pemasok (Muslimin dan Nuryati 2007, Muslim dan Febriana 2008, Pandin 2009). Walaupun pemerintah telah mengantisipasi penyimpangan tersebut dengan menerbitkan beberapa regulasi dan kebijakan persaingan, yaitu Perpres 112/2007, Permendag 53/2008, UU 5/1999, UU 8/1999. Namun pelanggaran persaingan tersebut masih terjadi.

Kondisi kinerja pemasok dalam rantai pasokan ritel moderen dalam lingkup persaingan tersebut melibatkan berbagai faktor kompleks. Namun sangat menarik untuk dilakukan penelitian, diantaranya sampai sejauh mana persaingan, kekuatan posisi tawar dan kekuatan beli tersebut pada saat ini mempengaruhi kemitraan atau kinerja pemasok dalam rantai pasokan ritel moderen. Oleh karena itu tujuan penelitian ini dapat ditentukan, sebagai berikut: (1) Mengetahui model kinerja pemasok makanan kemasan dalam rantai pasokan ritel moderen yang dipengaruhi persaingan; (2) Mengetahui model kinerja pemasok makanan kemasan dalam rantai pasokan ritel moderen yang dipengaruhi kekuatan beli.

TINJAUAN LITERATUR

Penelitian ini menggunakan *grand theory* yang paling mendekati model kinerja pemasok dalam rantai pasokan ritel modern yang dipengaruhi persaingan dan kekuatan beli, yaitu teori hubungan pemasaran (*relationship marketing*), khususnya konsep hubungan pembeli-penjual (Baofeng 2007, Walz 2009), dilengkapi teori organisasi industri, khususnya paradigma struktur pasar, perilaku, kinerja dan model kekuatan lima *Porter-Porter's five forces* (Porter 1990, 2004) dan konsep kekuatan beli (UK *Competition Commission* 2000, OECD 2008, Chen 2008).

Hubungan Pembeli-Penjual

Hubungan pemasaran (*relationship marketing*) adalah konsep yang meliputi interaksi antara pembeli dan penjual pada suatu titik dimana beberapa hubungan atau kemitraan dikembangkan untuk memberikan ruang transaksi kedepan. Tujuan hubungan pemasaran adalah untuk mengembangkan dan melayani konsumen melalui kemitraan atau hubungan pemasok dengan pembeli. Hubungan pembeli-penjual (*buyer-seller relationships*) adalah hubungan atau kemitraan dalam rantai pasokan yang harus memiliki manfaat bagi kedua pihak. Hubungan tersebut berkembang melalui pertukaran kemanfaatan bersama (Fournier 1998, Bhattacharya dan Bolton 2000, De Wulf et al. 2001, Ross dan Robertson 2007 dalam Walz 2009).

Rantai pasokan meliputi semua interaksi antara para pemasok, manufaktur, distributor, ritel moderen dan konsumen. Rantainya meliputi transportasi, informasi penjadwalan, transfer tunai dan kredit, ide, desain dan pemindahan bahan baku. Rantai pasokan adalah seperangkat susunan kelembagaan yang memindahkan barang-barang dari titik produksi ke titik konsumsi. Rantai pasokan meliputi manufaktur, grosir, distributor, agen, eksportir, importir, pemasok, ritel moderen dan konsumen. Dengan demikian rantai pasokan terdiri dari semua kelembagaan dan semua aktivitas pemasaran, termasuk penyimpanan, pembiayaan, pembelian, transportasi dan lain-sebagainya, yang melintas melampaui batas geografis dan waktu melalui proses pemasaran. Tujuan manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah membangun suatu rantai pasokan yang fokus terhadap pemaksimalan nilai pada konsumen akhir (Heizer dan Render 2009, Mukhopadhyay 2010, Natour et al. 2011).

Hubungan pemasok dengan ritel moderen dan konsumen yang berada dalam lingkup rantai pasokan, sering berkaitan dengan kemanfaatan satu sama lain, seperti pengurangan ketidakpastian, peluang pilihan, mengelola saling ketergantungan, pertukaran efisiensi,

efektifitas dan keunggulan sosial. Alasan utama ritel moderen mengembangkan hubungan atau kemitraan dengan pemasok adalah untuk menjadi lebih kompetitif. Pemasok dituntut untuk dapat memasok produk berkualitas, biaya rendah, pengiriman tepat waktu, pengembangan produk, inovasi dan produktivitas. Bisnis membutuhkan mitra perusahaan lain yang memungkinkan berbagi biaya, berbagi resiko, meningkatkan kompetensi dan meningkatkan kecepatan untuk sampai ke pasar (Reagan 2002, Hogarth dan Parkinson 2003, Charoensiriwath 2004, Allain et al. 2011).

Beberapa faktor utama yang menentukan kinerja pemasok dalam rantai pasokan ritel moderen menjadi terintegrasi adalah *commitment, conflict, conflict resolution, cooperation, trust* (Maloni dan Benton 1999). Derajat minimal kerjasama yang dibutuhkan untuk suatu hubungan dan kerjasama yang lebih erat mencerminkan tingkat kepercayaan dan saling membantu. Kesaling-tergantungan dipengaruhi oleh kelembagaan persaingan, struktur pasar dan perilaku yang menentukan tersedianya pilihan dan sumberdaya kekuatan posisi tawar mitra prospektif di pasar (Scott. 2004). Hubungan pemasok-pembeli adalah dua atau lebih perusahaan melakukan kerjasama dan terlibat dalam berbagi informasi, penyalarsan keputusan dan pelurusan insentif yang bertujuan meraih kinerja super (Simatupang dan Sridharan 2005).

Ritel moderen harus melakukan kemitraan lebih erat dengan pemasok dan harus membangun infrastruktur sebelum menerapkan konsep manajemen dan mendorong vertikalisasi serta integrasi rantai pasokan (Hanf 2008). Perusahaan memperbaiki kelemahannya mempergunakan manajemen hubungan kemitraan untuk memaksimalkan kinerja rantai pasokannya. Terbukti dari hasil penelitian bahwa dengan berbagi sumberdaya informasi dan penggunaan *e-process*, perusahaan dapat meningkatkan keeratannya dengan mitra

untuk meningkatkan daya saing dan dapat memaksimalkan kinerja rantai pasokannya (Chou et al. 2011).

Dalam menerapkan dan membangun strategi manajemen rantai pasokan (*supply chain management-SCM*) di industri, beberapa hal penting yang harus menjadi perhatian bagi para pemangku kepentingan yang terkait antara lain, yaitu peningkatan kinerja SCM hendaknya ditekankan pada upaya pembangunan dan pemeliharaan kerjasama dalam rantai pasokan, kontrol terhadap persediaan pasokan harus senantiasa dilakukan sehingga efisiensi biaya dapat tercapai, kebijakan penentuan lokasi dan transportasi dalam sebuah jaringan kerja rantai pasokan harus dibuat berdasarkan perhitungan serta memperhatikan dampak terhadap biaya persediaan, fasilitas dan proses, diperlukan sebuah sistem informasi terpadu yang bertugas dalam pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, dan penyebarluasan informasi kepada setiap pemangku kepentingan (Daryanto 2007, Randal et al. 2011).

Hubungan pemasok-ritel moderen dalam rantai pasokan dipengaruhi lima kekuatan eksternal, yaitu perilaku konsumen, perilaku pesaing, lingkungan sosial ekonomi, lingkungan teknologi, lingkungan kebijakan regulasi dan faktor-faktor internal yang mempengaruhi dan menentukan hubungan pemasok dengan ritel moderen. Perubahan lingkungan eksternal, khususnya menyangkut pengaruh kelembagaan regulasi, persaingan dan kekuatan beli yang terjadi di pasar dapat mengakibatkan konsentrasi penjualan menjadi lebih kecil atau lebih besar, posisi tawar ritel moderen atau pemasok menjadi lebih kuat, ritel moderen dan pemasok menciptakan pertumbuhan merek label sendiri, pemasok dan ritel moderen melakukan perubahan aktivitas operasi dan pemasaran yang didukung teknologi informasi, kesaling-tergantungan pemasok dengan ritel moderen cenderung mengalami perubahan (Kotzab dan Teller 2003, Dunne dan Lusch 2005).

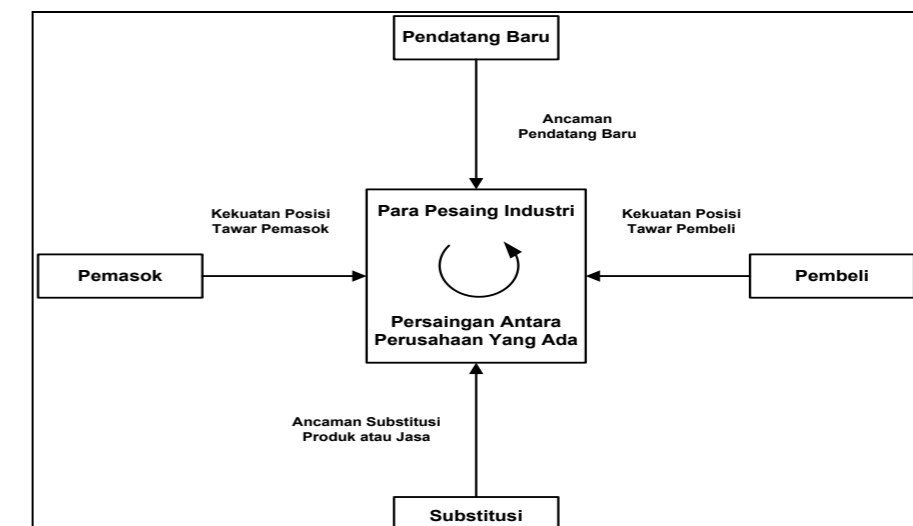
Persaingan

Porter (1980, 1985) dalam Hunt (2001) mengemukakan bahwa persaingan adalah usaha yang terus menerus dilakukan antar perusahaan untuk meraih keunggulan komparatif dalam sumberdaya yang akan menghasilkan posisi keunggulan bersaing di pasar dan paling penting adalah meraih kinerja keuangan super. Udayasankar et al. (2009) menambahkan bahwa persaingan adalah mekanisme operasi pasar yang membolehkan perilaku usaha beroperasi secara wajar dan memiliki kecenderungan, bila persaingan lebih ketat menyebabkan pasar menjadi lebih efisien. Persaingan merupakan pertandingan antar perusahaan dalam menjual barang dan jasa, yang perusahaan hasilkan kepada konsumen (KPPU 2009). Perusahaan melakukan antisipasi terhadap perubahan regulasi yang mempengaruhi struktur pasar persaingan (Akpinar 2007).

Struktur pasar persaingan dapat dibagi menjadi empat kategori, yaitu pasar persaingan sempurna, pasar monopoli, pasar persaingan monopolistis, pasar oligopoli. Karakteristik pasar persaingan sempurna, jumlah perusahaan banyak dan kemampuan setiap perusahaan sangat kecil untuk mempengaruhi harga pasar. Pasar monopoli, hanya ada satu produsen atau penjual barang atau jasa dalam pasar bersangkutan. Barang dan jasa yang dihasilkan tidak mempunyai

substitusi. Pasar persaingan monopolistis, banyak perusahaan dan konsumen, seperti persaingan sempurna. Namun setiap perusahaan memproduksi produk yang berbeda dari produk perusahaan lainnya. Pasar oligopoli, beberapa perusahaan cenderung mendominasi pasar dan cenderung terkonsentrasi. Ketika suatu perusahaan dalam pasar oligopoli berubah perilakunya, perusahaan lain melakukan reaksi. Pengukuran konsentrasi perusahaan di pasar, yaitu rasio konsentrasi, ukuran pasar secara keseluruhan dan ukuran pasar perusahaan yang memimpin pasar. Indeks Hirschman-Herfindahl merupakan penjumlahan kuadrat pangsa pasar semua perusahaan dalam suatu industri (Baye 2009).

Model kerangka lima kekuatan porter menyatakan bahwa struktur suatu industri menentukan perilaku persaingan antar perusahaan, kekuatan posisi tawar pemasok, kekuatan posisi tawar pembeli, ancaman pendatang baru, ancaman substitusi dan persaingan diantara pesaing, membuat industri tersebut menjadi menarik dan berpotensi meraih laba untuk bersaing didalamnya. Dengan demikian, persaingan dalam sebuah industri tergantung atas lima kekuatan dasar persaingan tersebut (Porter 2004 ; Ehmke et al. 2009). Pada Gambar 1 di bawah ini diperlihatkan kekuatan lima porter.



Sumber : Porter 2004

Gambar 1. Model kekuatan yang mendorong persaingan industri

Dalam persaingan, pemasok dapat memiliki kekuatan posisi tawar lemah atau kuat, yang mempengaruhi syarat dan kondisi transaksi yang dilakukan. Transaksi pemasok dan pembeli menciptakan nilai bagi kedua pihak. Namun apabila pembeli memiliki kekuatan posisi tawar lebih besar, kemampuan pemasok untuk meraih nilai proporsi tinggi menurun dan laba lebih rendah. Kekuatan posisi tawar pembeli mempengaruhi besar laba yang diperoleh pemasok. Kekuatan posisi tawar pembeli adalah salah satu dari lima kekuatan yang menentukan intensitas persaingan dalam industri. Pembeli dapat mengurangi kekuatan posisi tawar pemasok dengan meningkatkan loyalitas pada pembeli melalui kemitraan atau program loyalitas, penjualan secara langsung ke konsumen, atau peningkatan keakraban atau nilai penerimaan produk dengan menambah fitur atau merek. (Porter 2004, Ehmke et al. 2009).

Analisis ancaman pendatang baru meliputi pengujian hambatan masuk (*barrier to entry*) dan reaksi perusahaan terhadap pesaing baru. Sumber hambatan pemain baru untuk masuk dalam persaingan di pasar, yaitu: (1) Skala ekonomi; (2) Differensiasi produk; (3) Persyaratan kapital; (4) Biaya peralihan (5) Akses ke saluran distribusi; (6) Skala biaya kerugian independen; (7) Kebijakan pemerintah (Porter, 1990, 2004). Untuk mengurangi ancaman dari pendatang baru, yaitu: Meningkatkan citra merek, mendayagunakan paten dan melakukan persekutuan dengan asosiasi produk. Persaingan perusahaan di pasar mengambil bentuk berupa perebutan posisi dengan menggunakan berbagai taktik, antara lain : Persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk (Porter 2004, Ehmke et al. 2009).

Perusahaan di pasar memiliki kesalingtergantungan, biasanya mengundang reaksi pesaingnya, apabila ada aksi. Persaingan antara perusahaan meningkatkan intensitasnya, ketika salah satu perusahaan mengalami tekanan persaingan, maka tekanan persaingan tersebut dijadikan peluang oleh perusahaan untuk memperbaiki posisinya. Intensitas persaingan adalah tingkat persaingan pasar (Dunn dan Young 2004 dalam Chuah et al. 2010). Ketika pemasok produk yang sama

berjumlah banyak, maka tingkat persaingan pemasok ketat, sehingga intensitas persaingan tinggi. Persaingan juga dapat ditinjau sebagai fungsi halangan masuk ke pasar dan tingkat diferensiasi. Karakteristik intensitas persaingan tinggi adalah siklus hidup produk pendek, permintaan konsumen kritis terhadap biaya dan kualitas serta cepatnya peluncuran produk baru (Atuahene-Gima dan Ko 2001 dalam Chuah et al. 2010).

Kekuatan Beli

Secara spesifik, beberapa peneliti mendefinisikan kekuatan beli sebagai kekuatan posisi tawar (*bargaining power*) atau kekuatan pengimbang (*countervailing power*). Namun beberapa peneliti lain mengartikan kekuatan beli sebagai kekuatan permintaan harga lebih rendah, yang meliputi pengertian, yaitu: (1) Kekuatan beli lebih luas daripada kekuatan monopsoni ; (2) Kekuatan beli lebih daripada kemampuan untuk mengurangi harga (Chen 2008). Dodd dan Asfaha (2008) mengemukakan beberapa definisi kekuatan beli dari tiga peneliti, yaitu : (1) Kekuatan beli ada ketika perusahaan memiliki posisi dominan sebagai pembeli barang atau jasa atau karena memiliki keunggulan strategis dan pengungkit timbulnya pendapatan (*leverage*) sebagai akibat skala usahanya atau karakteristik lain, sehingga memperoleh syarat-syarat transaksi perdagangan yang lebih menguntungkan dari pemasok daripada pembeli lainnya (OECD 1981) ; (2) Kekuatan beli terjadi, ketika sebuah perusahaan atau kelompok perusahaan memperoleh syarat-syarat transaksi perdagangan lebih menguntungkan dari pemasok daripada pembeli lainnya atau mendapat harga dan non-harga dibawah kondisi persaingan normal (Dobson et al. 2008) ; (3) Kekuatan beli adalah kekuatan posisi tawar pembeli terhadap pemasok dalam negosiasi usaha. Oleh karena skala usaha dan signifikansi usaha pembeli, maka pembeli memiliki kemampuan untuk mengubah alternatif pemasok (European Commission 2003).

Kekuatan beli adalah kemampuan pembeli untuk mengurangi harga penjualan pemasok, sehingga menguntungkan pembeli dan nilainya dibawah harga

penjualan normal pemasok atau kemampuan pembeli untuk memperoleh syarat-syarat perdagangan yang lebih menguntungkan dibandingkan dengan syarat-syarat perdagangan normal. Harga penjualan normal didefinisikan sebagai harga yang memaksimalkan-laba pemasok dalam kondisi tidak ada kekuatan beli. Dalam kondisi persaingan sempurna antara pemasok, harga penjualan normal pemasok adalah harga kompetitif dan kekuatan beli adalah kekuatan monopsoni. Dipihak lain, dalam kondisi persaingan antara pemasok tidak sempurna, harga penjualan normal berada diatas harga kompetitif dan kekuatan beli adalah kekuatan pengimbang (Chen 2008).

Pembeli skala usaha besar memiliki kekuatan terbesar pada saat melakukan pembelian barang dalam jumlah besar. Apabila pemasok menjual pada pembeli skala besar, pembeli akan memiliki leverage signifikan untuk memaksa pemasok menurunkan harga jual barang lebih rendah dan persyaratan lain yang menguntungkan pihak pembeli, karena pemasok khawatir kehilangan pembeli utama dan menempatkan pemasok dalam posisi lemah. Pembeli juga memiliki kekuatan untuk mengatur para pemasok. Namun tidak semua pembeli memiliki tingkat kekuatan posisi tawar yang sama dan kepekaan terhadap harga, kualitas atau pelayanan. Keberadaan pembeli yang kuat mengurangi potensi laba di pasar. Dengan melakukan penekanan harga, melakukan negosiasi peningkatan kualitas, memperbanyak pelayanan dan mengatur pesaing pemasok satu sama lain, pembeli dapat meningkatkan persaingan di pasar. Selanjutnya, memungkinkan dapat mengurangi laba industri (Porter 2004, Ehmke et al. 2009).

Pemasok dapat berada dalam kondisi dibawah tekanan untuk menyetujui berbagai biaya dalam syarat-syarat perdagangan, termasuk biaya promosi yang dibebankan ritel moderen dan beban tersebut harus dipenuhi secepatnya. Kondisi tersebut dapat dianggap sebagai timbulnya transfer resiko dari ritel moderen terhadap pemasok. Kekuatan beli berasal dari sejumlah faktor yang meliputi skala usaha, longgarnya persaingan di pasar, posisi ketergantungan pemasok, yang

mendorong pembeli bertindak sebagai "penjaga gawang" antara pemasok dan konsumen. Kekuatan beli dapat menyerap surplus pemasok melalui diskon dan beban biaya yang dikenakan terhadap pemasok. Kondisi tersebut dapat mempengaruhi daya saing pemasok dan mendistorsi persaingan dalam pasar pemasok, sehingga pemasok akan mengurangi investasi, pengembangan produk baru dan inovasi. Hal tersebut mengakibatkan kualitas produk menjadi lebih rendah dan pilihan konsumen berkurang (Dodd dan Asfaha 2008, Nicholson dan Young 2012). Dalam mengantisipasi terjadinya distorsi terhadap persaingan sehat dibutuhkan kebijakan persaingan. Kebijakan persaingan dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu: (1) Melalui regulasi yang bertujuan untuk menjaga kelangsungan mekanisme pasar; (2) Memberlakukan hukum persaingan untuk mengatur perilaku dan kegiatan dalam persaingan atau bahkan untuk mengganti atau mendukung peraturan yang telah ada sebelumnya (Lubis et al. 2009).

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pendekatan pembahasan teori-teori dan konsep-konsep serta penelitian-penelitian terdahulu tersebut, apabila digabungkan diharapkan menunjang dan memberikan kajian komprehensif terhadap model kombinasi pengaruh persaingan dan kekuatan beli terhadap hubungan pemasok-ritel moderen. Sehingga, hipotesis yang diajukan adalah, sebagai berikut : H1: Persaingan berpengaruh terhadap kinerja pemasok dalam rantai pasokan ritel moderen; H2: Kekuatan beli berpengaruh terhadap kinerja pemasok dalam rantai pasokan ritel moderen.

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian ini adalah penelitian kuantitatif bersifat deskriptif dan verifikatif. Populasi atau unit analisis adalah perusahaan pemasok kelompok bahan makanan yang beralamat dan beroperasi sebagian besar di Jakarta dan sekitarnya serta sedikit diluar Jakarta. Perusahaan pemasok tersebut berskala besar,

menengah, kecil dan mikro (UU 20/2008 UMKM). 217 perusahaan pemasok dipilih dengan sampling strata non-proporsional. Sebagai bagian dari penelitian kuantitatif, 217 kuesioner (Malhotra 2004) dikirimkan kepada masing-masing kelompok skala perusahaan pemasok dan kemudian 101 kuesioner dapat dikumpulkan, empat kuesioner tidak lengkap, sehingga diperoleh 97 kuesioner yang ditanggapi secara valid oleh pemasok makanan kemasan, yang terdiri dari 48 perusahaan pemasok skala usaha besar, 18 skala menengah, 10 skala kecil dan 23 skala mikro.

Kuesioner yang dibuat bertindak sebagai instrumen pengukuran yang sesuai dengan kerangka konseptual dan ketentuan praktis. Seluruh data primer dikumpulkan dari jawaban pertanyaan yang terstruktur pada kuesioner. Kuesioner menggunakan *five-point likert scale* dan *hybrid ordinally-interval scale* (Hermawan 2009). Penelitian ini menggunakan cakupan waktu bersifat *one shot* dengan tipe *cross-sectional*. Penelitian ini bersifat verifikatif, yaitu untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis dan pemodelan serta teknik solusi menggunakan metode *Partial Least Square-PLS* (Chin 2000, Yamin dan Kurniawan 2011, Ghozali 2011, Mateos 2011).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik perusahaan pemasok dalam penelitian ini meliputi: (1) Jumlah dan persentase responden yang menduduki jabatan pada perusahaan pemasok : Direktur 8 orang (8.25%), Manajer 59 orang (60.82%), Staf 30 orang (30.93); (2) Jumlah dan presentase hasil produksi dan perdagangan : Makanan Kemasan 47 perusahaan (48.45%), Minuman Kemasan 29 Perusahaan (29.90%), Perawatan diri 18 perusahaan (18%), Makanan dan Minuman Kemasan 2 perusahaan (2.06%), Makanan, Minuman Kemasan dan Perawatan diri 1 perusahaan (1.03%); (3) Jumlah dan persentase skala usaha perusahaan pemasok yang bertindak sebagai responden dalam penelitian ini : Besar (> Rp 10 Milyar) 46 perusahaan (47.42%), Menengah (Rp 500 Juta – Rp 10 Milyar) 18 perusahaan

(18.56%), Kecil (Rp 50 Juta – Rp 500 Juta) 10 perusahaan (10.31%) dan Mikro (< Rp 50 Juta) 23 perusahaan (23.71%).

Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Dari hasil pengolahan seluruh konstruk penelitian didapatkan nilai factor loading dan nilai cronbach alpha untuk pengujian validitas dan reliabilitas uji coba instrumen dalam kuesioner dengan menggunakan SPSS 18. Pengujian sampel sebanyak 30 responden pemasok memberikan nilai factor loading dari seluruh indikator yang membentuk dimensi, faktor atau konstruk sudah memiliki nilai lebih besar (0.553-0.960) dari 0.55 (Hair et al. 2006). Oleh karena itu disimpulkan seluruh indikator tersebut dikatakan valid, dimana terdapat konsistensi internal dalam pernyataan-pernyataan tersebut sehingga dapat membentuk konstruk dari seluruh dimensinya. Demikian juga dengan koefisien cronbach's alpha seluruh dimensi atau konstruk dengan sejumlah item pertanyaan, seluruhnya lebih besar (0.797-0.960) dari 0,60 yang berarti seluruh konstruk reliabel.

Diketahui bahwa konstruk persaingan antar ritel moderen (RT), persaingan antar pemasok (PS), beban biaya (BB), penentuan harga (HR), sanksi (SS) adalah konstruk *first order*. Konstruk persaingan dan kekuatan beli adalah konstruk *second order*, kinerja pemasok dalam rantai pasokan ritel moderen (PS-RT) adalah konstruk *third order*. Variabel laten dalam penelitian ini merupakan konstruk multidimensi. Masing-masing konstruk yaitu, konstruk *first order* masing-masing diukur dengan indikator RT2 sampai dengan SS1 yang bersesuaian.

Evaluasi Model Pengukuran

Pernyataan-pernyataan pilihan jawaban pemasok terhadap pertanyaan-pertanyaan kuesioner dari 97 responden termasuk 30 responden sebelumnya dievaluasi kembali dengan metode PLS. Uji validitas diskriminan tahap pertama melalui nilai *cross loading* dihasilkan indikator-indikator yang memiliki validitas diskriminan yang baik. Uji tahap kedua menilai validitas diskriminan dari konstruk dengan melihat nilai AVE. Berdasarkan nilai akar AVE seluruh konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Hasil *output*

latent variable correlation digunakan untuk membandingkan nilai maksimal korelasi konstruk dengan nilai akar AVE. Hasilnya didominasi oleh konstruk yang memiliki nilai akar AVE yang lebih tinggi dari nilai

maksimal korelasi. Dengan demikian, seluruh konstruk dimensi memiliki validitas diskriminan yang baik. Pada Tabel 1 di bawah ini diperlihatkan nilai AVE dan akar AVE konstruk penelitian.

Tabel 1. Nilai AVE dan Akar AVE Konstruk Penelitian

Konstruk	AVE	Akar AVE	Reliabilitas Akar AVE > AVE
RT	0.599505	0.77427708	Baik
PS	0.594549	0.77107004	Baik
Persaingan	0.517544	0.71940531	Baik
BB	0.805688	0.89760125	Baik
HR	0.768502	0.87664246	Baik
SS	0.987673	0.98967835	Baik
Kekuatan beli	0.573441	0.75725887	Baik
Kinerja Pemasok PS-RT	0.221517	0.47065593	Baik

Sumber : Diolah menggunakan SmartPLS

Evaluasi yang berkaitan dengan reliabilitas konsistensi internal dapat diperiksa pada nilai reliabilitas komposit dan cronbach's alpha. Hasil output reliabilitas komposit dan cronbach's alpha menunjukkan bahwa nilai reliabilitas komposit untuk semua konstruk adalah nilainya diatas 0.7, yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan. Pada cronbach's alpha nilai yang disarankan adalah diatas

0.6 dan hasilnya menunjukkan bahwa nilai cronbach's alpha untuk semua konstruk berada diatas 0.6 (Chin 2000, Ghozali 2011). Nilai terendah pada penelitian sebesar 0.698987 (HR). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk yang diuji memiliki reliabilitas yang baik. Pada Tabel 2 di bawah ini diperlihatkan nilai reliabilitas komposit dan cronbach's alpha konstruk penelitian,

Tabel 2. Nilai Reliabilitas Komposit dan Cronbach's Alpha Konstruk Penelitian

Konstruk	Reliabilitas Komposit > 0.7	Cronbach's Alpha > 0.7	Reliabilitas Konstruk
RT	0.936765	0.924643	Baik
PS	0.935881	0.923525	Baik
Persaingan	0.95474	0.949332	Baik
BB	0.892251	0.764579	Baik
HR	0.869091	0.698987	Baik
SS	0.998756	0.988953	Baik
Kekuatan beli	0.868975	0.809915	Baik
Kinerja Pemasok PS-RT	0.959759	0.957184	Baik

Sumber : Diolah menggunakan SmartPLS

Hasil Evaluasi Model Struktural

Berdasarkan evaluasi terhadap model struktural dapat diperoleh nilai-nilai koefisien jalur. Berikut t-statistik keseluruhan konstruk, sehingga dapat diketahui bagaimana hubungan antar variabel dan pengaruh variabel terhadap variabel lainnya (signifikansi), kekuatan hubungan antar variabel, pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel dependen untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan.

Pengaruh Persaingan Terhadap Kinerja Pemasok PS-RT : Hasil uji model struktural mengkonfirmasi bahwa konstruk *second order* persaingan ($\gamma_2 = 0.366$, $t=5.246$, $p<0.05$) berpengaruh terhadap konstruk *third order* kinerja pemasok PS-RT. Koefisien jalur tersebut bernilai cukup besar, korelasi positif dan cukup kuat. Hasil uji hipotesis dalam evaluasi model struktural tersebut diatas mengkonfirmasi jawaban terhadap pertanyaan tujuan penelitian bahwa pengaruh persaingan terhadap kinerja pemasok PS-RT adalah pengaruh yang cukup kuat, searah dan signifikan.

Pengaruh Kekuatan beli Terhadap Kinerja Pemasok PS-RT : Hasil uji model struktural mengkonfirmasi bahwa konstruk *second order* kekuatan beli ($\gamma_3 = 0.066$, $t=2.005$, $p<0.05$) berpengaruh terhadap konstruk *third order* kinerja pemasok PS-RT. Koefisien jalur tersebut bernilai kecil, korelasi positif dan lemah. Hasil uji hipotesis dalam evaluasi model struktural tersebut diatas mengkonfirmasi jawaban terhadap pertanyaan tujuan penelitian bahwa pengaruh kekuatan beli terhadap kinerja pemasok PS-RT adalah pengaruh yang lemah, searah dan signifikan.

Evaluasi Goodness of Fit : Evaluasi kesesuaian model (*goodness of fit*) dengan metode PLS menggunakan interpretasi R-square. Berdasarkan hasil analisis, secara bersama-sama konstruk persaingan, kekuatan beli dan konstruk lainnya mampu menjelaskan variabilitas konstruk kinerja pemasok PS-RT sebesar 98.92%, sedangkan 1.08% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini. Chin (1998) dalam Yamin dan Kurniawan (2011)

menjelaskan bahwa kriteria nilai R-square dalam tiga klasifikasi, yaitu batas nilai 0.67 (substansial), batas nilai 0.33 (moderat) dan batas nilai 0.19 (lemah).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kinerja pemasok dalam rantai pasokan ritel moderen dipengaruhi cukup kuat oleh kondisi persaingan. Semakin ketat tingkat persaingan maka kinerja pemasok dalam rantai pasokan ritel moderen cenderung semakin erat dan berpotensi meningkatkan kinerja pemasok, namun pengaruh persaingan dalam implementasinya didominasi oleh ritel moderen yang secara ekspansif mengembangkan jaringan gerai dan cenderung memenuhi ekspektasi konsumen, sehingga terjadi peningkatan konsentrasi dan kekuatan posisi tawar dan kekuatan beli ritel moderen. Dilain pihak pemasok hanya terfokus memperebutkan akses pasar, sehingga kekuatan posisi tawar pemasok sangat lemah.

Kekuatan beli berpengaruh lemah terhadap kinerja pemasok dalam rantai pasokan ritel moderen dipengaruhi oleh kekuatan beli. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak seluruh aspek kinerja pemasok dalam rantai pasokan dipengaruhi oleh kekuatan beli. Diindikasikan bahwa dalam implementasi kekuatan beli terjadinya berupa pembebanan biaya berlebihan terhadap pemasok., sedangkan kekuatan beli yang ditandai dengan indikator harga dan sanksi tidak terjadi. Pengaruh kekuatan beli berupa pembebanan biaya, harga dan sanksi, seharusnya ketiganya berpengaruh kuat, namun dalam pengujian menjadi berpengaruh lemah. Hal ini dapat diduga sebagai akibat terjadinya saling menutupi dan memperlemah ketiga indikator tersebut dan atau ketidak-terbukaan responden dalam mengisi kuesioner

Saran

Kinerja pemasok skala besar dan pemasok terseleksi oleh ritel moderen diindikasikan mengalami peningkatan

lebih baik, namun kinerja pemasok lainnya, seperti pemasok mikro dan kecil sulit berkembang. Oleh karena itu perlu perbaikan, diantaranya dengan melakukan kemitraan, merealisasikan penerimaan pasokan dari pemasok dilakukan secara terbuka, mengutamakan pasokan barang hasil produksi usaha mikro, kecil dan menengah nasional, merealisasikan pembebasan pengenaan biaya administrasi pendaftaran barang (*listing fee*), pembuatan pedoman rinci dan jelas berkaitan dengan potongan harga.

Penelitian selanjutnya disarankan melakukan analisis pengaruh perilaku kekuatan beli terhadap kinerja pemasok skala mikro dan kecil domestik serta kemitraan dalam rantai pasokan makanan kemasan. Selain itu penelitian mengenai faktor penghambat persaingan dan pengendalian kekuatan beli dalam rantai pasokan makanan kemasan.

DAFTAR RUJUKAN

- Akpinar M. 2007. Institutional Impacts on Industry Structure : The Block Exemption Regulation. *Management Research News*. 30(3) : 173-186.
- Allain ML, Chambolle C, Rey P. 2011. Vertical Integration, Information and Foreclosure. France (FR) : Ecole Polytechnique Business Economics.
- Armstrong M. 2006. Competition in two-sided markets, *RAND Journal of Economics*. 37(3) : 668-691.
- Armstrong M, Wright J. 2005. Two-sided markets, competitive bottlenecks and exclusive contracts. London (GB) : ESRC Centre for Economic Learning and Social Evolution. <http://else.econ.ucl.ac.uk/papers/uploaded/124.pdf>.
- Baofeng H. 2007. An Exploratory Study of Power, Relationships Commitment, Supply Chain Integration and Performance [Dissertation]. Hongkong (CN) : Decision Science and Managerial Economics, The Chinese University of Hongkong.

- Baye MR. 2009. *Managerial Economics and Business Strategy*, 6th Ed. New York (US) : McGraw-Hill International.
- Berasategi J. 2010. Hub & spoke is dead : welcome to the era of retailer power. London (GB) : BIICL Hub & Spoke Conference.
- Berasategi J. 2013. Supermarket Power : Serving Consumers or Harming Competition. EU Current Status. Belgium (BE) : DG Comp.
- Chen Z. 2008. Defining Buyer Power. Ottawa (CA) : Delta Economics Group and Carleton University.
- Chin WW. 2000. Partial Least Square for researchers: an overview and presentation of recent advances using the PLS approach. Texas (US) : CT Bauer College of Business, University of Houston. <http://discnt.cba.uh.edu/chin/indx.html>.
- Chin WW. 2001. PLS Graph 3.0 version, Bootstrapping and Jackknifing. Texas (US) : CT Bauer College of Business, University of Houston. www.bauer.uh.edu
- Chou HP, Shih YY, Wang JH. 2011. Supply chain performance improvement through partner relationship management in the high tech industry. UK International Journal of Management Science and Engineering Management. 6(1) : 210-218.
- Charoensiriwath C. 2004. Competition in Supply Chain with Service Contributions. Georgia [Dissertation]. Atlanta (US) : Industrial and Systems Engineering Georgia Institute of Technology.
- Chowdhury SK, Gulati A, Gumbira-Sa'id E. 2005. The Rise of Supermarkets and Vertical Relationships in the Indonesian Food Value Chain. Causes and Consequences. *Asian Journal of Agriculture and Development*. 2(1) : 39-48.

- Chuah P, Wong WP, Ramayah T, Jantan M. 2010. Organizational context, supplier management practices and supplier performances : A case study of a multinational company in Malaysia. *Journal of Enterprise Information Management*. 23(6) : 724-758
- Daryanto A. 2007. Peningkatan Nilai Tambah Industri Perunggasan Melalui Supply Chain Management. Bogor (ID) : MB-IPB.
- Dobson PW, Clarke R, Davies S, Waterson M. 2001. Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union. *Journal of Industry, Competition and Trade*. 1(3) : 247-281.
- Dodd L, Asfaha S. 2008. Rebalancing The Supply Chain : Buyer Power, Commodities and Competition Policy. London (GB) : Traidcraft, South Centre..
- Dunne, P.M. and R.F. Lusch. 2005. Retailing, Fifth Edition. Mason, Ohio (US). Thomson, South-western.
- Ehmke C, Fulton J, Akridge J, Erickson K, Communications E, Linton S. 2009. Industry Analysis : The Five Forces. Indiana (US) : AICC, Purdue University.
- Fearne A, Duffy R, Hornibrook S. 2005. Justice in UK supermarket buyer-supplier relationships. An empirical analysis. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 33(8) : 570-582.
- Ferdinand A. 2005. Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen. Semarang (ID) : Seri Pustaka Kunci, Badan Penerbitan, Universitas Diponegoro.
- Ganesan S. 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*. 58(2) : 1-19.
- Ghozali I. 2011. Structural Equation Modelling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS), Edisi 3. Semarang (ID) : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair JF, Rolph EA, Ronald LT, William CB. 2006. *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition. New Jersey (US) : Pearson Prentice-Hall Int.
- Hamister JW. 2007. Impact of Category Management Practices on Performance of FMCG Supply Chains [Dissertation]. New York (US) : Department of Operation Management & Strategy, The State University of New York at Buffalo.
- Hanf J. 2008. Food Retailers as Drivers of Supply Chain Integration : A Review. *Australasian Agribusiness Review*. 16(2) : 1-10.
- Heizer J, Render B. 2009. *Operations Management*, ninth edition. New Jersey (US) : International edition, Pearson-Prentice Hall.
- Hermawan A. 2009. Penelitian Bisnis, Paradigma Kuantitatif. Jakarta (ID) : Grasindo, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hill JD, Llandro P. 2012. The Effect of Competition on Supply Chain Decision Making. Orlando (US) : Proceedings of the 2012 Industrial and Systems Engineering Research Conference G. Lim and J.W. Herrmann, eds.
- Hogarth SS, Parkinson ST. 2003. Retailer-supplier relationships in the food channel: A supplier perspective. *International Journal of Retail and Distribution Management*. 21(8) : 11-19.
- Hunt SD. 2001. Commentary - A General Theory of Competition: Issues. Department of Marketing, Texas Tech University, Lubbock, Texas. *European Journal of Marketing*. 35(5/6) : 524-548.
- KPPU. 2009. Evaluasi Dan Kajian Dampak Kebijakan Persaingan Usaha Dalam Industri Ritel. Jakarta (ID) : Biro Kebijakan Persaingan.
- Kotzab H, Teller C. 2003. Value-adding Partnerships and Co-opetition Models in the Grocery Industry. *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*. 33(3) : 268-281.
- Lubis AF, Anggraini AMT, Toha K, Kagramanto LB, Hawin M, Sirait NN, Sukarmi, Maarif S, Silalahi U. 2009. *Hukum Persaingan Usaha : Antara Teks Dan Konteks*. Jakarta (ID) : KPPU dan GTZ.
- Malhotra NK. 2004. Questionnaire Design and Scale Development. In: *The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses and Future Advances*, Grover, R. and M. Vriens (Eds.). California (US) : SAGE Publications.
- Maloni M, Benton WC. 1999. Power Influences in The Supply Chain. Ohio (US) : Fisher College of Business, the Ohio State University.
- Mateos G. 2011. Partial Least Square (PLS) Methods : Origin, Evolution and Application to Social Sciences. Spain (ES) : Complutense University of Madrid, Spain. eprints.ucm.es/13208/1/PLS4_Gmateos
- Mukhopadhyay J. 2010. Supply Chain Management : A Comparative Study Between Large Organized Food and Grocery Retailers in India. Bangalor (IN) : National Seminar on Logistics & Supply Chain Management, IASMS.
- Muslim E, Febriana GT. 2008. Analisis Industri Hypermarket di Indonesia Dengan Aliran Structure Conduct Performance. Yogyakarta (ID) : Seminar on Application and Research in Industrial Technology.
- Muslimin L, Nuryati Y. 2007. Kajian Kemitraan Usaha Perdagangan antara Ritel Modern dengan Pemasok. Jakarta (ID) : Buletin Ilmiah, Penelitian dan Pengembangan Perdagangan.
- Natour A, Kiridena S, Gibson P. 2011. Supply Chain Integration and Collaboration for Performance Improvement: An Agency Theory Approach, 9th. Geelong (AU) : ANZAM Operation, Supply Chain and Services Management Symposium, Deakin University.
- Nicholson C, Young B. 2012. The Relationship Between Supermarkets And Suppliers : What Are The Implications For Consumers ?. London (GB) : Consumers International, Europe Economics.
- OECD. 2007. Competition Assessment Tool Kit. Version 1.0. Paris (FR) : OECD.
- OECD. 2008. Monopsony and Buyer Power. Paris (FR) : Policy Roundtables OECD.
- OECD. 2013. Brand Competition (Inter and Intra). Paris (FR) : Glossary of Statistical Terms OECD. <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3153>
- Pandin MRL. 2009. The Portrait of Retail Business in Indonesia : Moderen Market. *Economic Review* 215.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 112 Tahun 2007 Tentang Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional Pusat Perbelanjaan dan Toko Moderen.
- Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 53/M DAG/PER/12/2008 Tentang Pedoman Penataan dan Pembinaan Pasar Tradisional Pusat Perbelanjaan dan Toko Moderen.
- Porter ME. 2004. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York (US) : The Free Press.
- Porter ME. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York (US) : The Free Press.
- Randal WS, Gibson BJ, Clifford Defee C, Williams BD. 2011. Retail supply chain management : key priorities and practices. *The International Journal of Logistics Management*. 22(3) : 390-402.

- Reagan WR. 2002. Determining the factors most important in the stages of development in long-term marketing relationships between buyers and suppliers [Dissertation]. Florida (US) : Nova Southeastern university.
- Rochet JC, Tirole J. 2003. Platform competition in two-sided markets: A progress report. Toulouse (FR) : IDEI and GREMAQ (UMR 5604 CNRS), Institut D'Economie Industrielle.
- Rochet JC, Tirole J. 2005. Two-Sided Markets : A Progress Report. Toulouse (FR) : IDEI and GREMAQ (UMR 5604 CNRS), Institut D'Economie Industrielle.
- Scott WR. 2004. Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program. California (US) : Stanford University. Chapter prepared for Great Minds in Management: The Process of Theory Development, Ken G. Smith and Michael A. Hitt, eds. Oxford UK (GB) : Oxford University Press.
- Sekaran U. 2003. Research Methods, A Skill Building Approach, Fourth Edition. New York (US) : John Wiley & Sons, Inc.
- Sheu C, Yen HR, Chae B. 2006. Determinants of supplier-retailer collaboration : evidence from an international study. *International Journal of Operation & Production Management*. 26(1) : 24-49.
- Simatupang TM, Sridharan R. 2004. Benchmarking supply chain collaboration: An empirical study. *Benchmarking : An International Journal*. 11(5) : .484-503.
- Simatupang TM, Sridharan R. 2005. The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. 35(1) :. 44-62..
- Udayasankar K, Das SS, Krishnamurti C. 2008. When is Two Really Company? The Effects of Competition and Regulation on Corporate. Singapore (SG) : Nanyang Business School, Nanyang Technological University (NTU).
- UK Competition Commision. 2000. Supermarket : A report on the supply of groceries from multiple stores in the United Kingdom, Volume 2. United Kingdom (GB) : Presented to Parliament by the Secretary of State for Trade and Industry by Command of Her Majesty.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.
- Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 Tentang Perlindungan Konsumen.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, Menengah.
- Visi Data Riset Indonesia PT (Visdatin). 2005. Kondisi Persaingan Bisnis Ritel di Indonesia. Jakarta (ID) : Multi-Client Business Research Reports, Company Report Services.
- Walz A. 2009. The Definition, Creation, And Evolution Of Buyer-Seller Relationships[Dissertation]. Louisiana (US) : Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Yamin S, Kurniawan H. 2009. Structural Equation Modeling, Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan Lisrel-PLS. Jakarta (ID) : Penerbit Salemba Infotek.
- Yamin S, Kurniawan H. 2011. Generasi Baru mengolah data penelitian dengan PartialLeast Square Path Modeling, Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS dan Visual PLS. Jakarta (ID) : Penerbit Salemba Infotek.