



DEPARTEMEN AGRIBISNIS
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR

PROSIDING SEMINAR

Penelitian Unggulan Departemen Agribisnis

Bogor, 7 dan 14 Desember 2011



Editor :

Rita Nurmalina
Wahyu Budi Priatna
Siti Jahroh
Popong Nurhayati
Amzul Rifin

PROSIDING SEMINAR PENELITIAN UNGGULAN DEPARTEMEN AGRIBISNIS

Bogor, 7 dan 14 Desember 2011

EDITOR :

Rita Nurmalina
Wahyu Budi Priatna
Siti Jahroh
Popong Nurhayati
Amzul Rifin

**PROSIDING SEMINAR
PENELITIAN UNGGULAN DEPARTEMEN AGRIBISNIS**
Bogor, 7 dan 14 Desember 2011

TIM PENYUSUN

PENGARAH :

- Dr. Ir. Nunung Kusnadi, MS (Ketua Departemen Agribisnis)
- Dr. Ir. Dwi Rachmina, MS (Sekretaris Departemen Agribisnis)
- Dr. Ir. Anna Fariyanti, MS (Gugus Kendali Mutu FEM - IPB)

EDITOR :

- Ketua : Prof. Dr. Ir. Rita Nurmalina, MS
- Anggota : - Dr. Ir. Wahyu Budi Priatna, M.Si
- Dr. Siti Jahroh
- Ir. Popong Nurhayati, MM
- Dr. Amzul Rifin, SP., MA

TIM TEKNIS :

- Nia Rosiana, SP., M.Si

DESAIN DAN TATA LETAK :

- Hamid Jamaludin M., AMd

Diterbitkan Oleh :

**DEPARTEMEN AGRIBISNIS
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

Jl. Kamper Wing 4 Level 5 Kampus IPB Dramaga Bogor 16680

Telp/Fax : 0251-8629654

e-mail : depagribisnis@yahoo.com, dep-agribisnis@ipb.ac.id

Website : <http://agribisnis.fem.ipb.ac.id>

ISBN : 978-979-19423-9-3

KATA PENGANTAR

Salah satu tugas dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi adalah kegiatan penelitian. Dalam rangka mendukung kegiatan penelitian bagi para dosen, Departemen Agribisnis telah melakukan kegiatan Penelitian Unggulan Departemen (PUD) yang dimulai sejak tahun 2011. Kegiatan tersebut bertujuan untuk memberikan motivasi bagi dosen Departemen Agribisnis untuk melakukan kegiatan penelitian sehingga dapat meningkatkan kompetensi di bidangnya masing-masing. Kegiatan PUD tersebut dimulai dari penilaian proposal yang akan didanai dan ditutup oleh kegiatan seminar. Selanjutnya untuk memaksimalkan manfaat dari kegiatan penelitian tersebut, hasil penelitian perlu didiseminasi dan digunakan oleh masyarakat luas. Salah satu cara untuk mendiseminasikan hasil-hasil penelitian tersebut adalah dengan menerbitkan prosiding ini.

Prosiding ini berhasil merangkum sebanyak 22 makalah PUD yang telah diseminarkan pada tanggal 7-14 Desember 2011. Secara umum makalah-makalah tersebut dapat dibagi menjadi tiga bidang kajian, yaitu kajian Bisnis (9 makalah), Kewirausahaan (6 makalah), dan Kebijakan (7 makalah). Bidang kajian tersebut sesuai dengan Bagian yang ada di Departemen Agribisnis, yaitu Bagian Bisnis dan Kewirausahaan dan Bagian Kebijakan Agribisnis. Dilihat dari metode analisis yang digunakan, makalah yang terangkum dalam prosiding ini sebagian besar menggunakan analisis kuantitatif. Pesatnya perkembangan teknologi komputasi dan ketersediaan software metode kuantitatif mendorong para peneliti untuk memilih metode analisis tersebut. Ke depan metode analisis kajian bidang Agribisnis perlu diimbangi dengan metode analisis kualitatif.

Kami mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Ir. Rita Nurmalina, MS sebagai ketua tim PUD dan sekaligus sebagai Editor Prosiding ini beserta tim lainnya. Besar harapan kami prosiding ini dapat digunakan dan bermanfaat bukan saja di lingkungan kampus tapi juga bagi masyarakat luas.

Bogor, 1 Februari 2012
Ketua Departemen Agribisnis FEM IPB

Dr.Ir. Nunung Kusnadi, MS

DAFTAR ISI

KAJIAN BISNIS

Risiko Harga Sayuran di Indonesia	1
Anna Fariyanti dan Lusi Fausia	
Analisis <i>Structure Conduct</i> dan <i>Performance</i> Industri Gula Indonesia.....	23
Amzul Rifin, Suharno, dan Rahmat Yanuar	
Analisa Usahatani Tebu Rakyat di Lampung	37
Ratna Winandi Asmarantaka, Lukman Mohammad Baga, Suprehatin, dan Maryono	
Analisis Efisiensi Teknis Usahatani Tebu di Jawa Timur	51
Netti Tinaprilla	
Efisiensi Produksi Padi Sehat dan Non Organik di Kabupaten Bogor	79
Anna Fariyanti, Nunung Kusnadi, Juniar Atmakusuma, dan Narni Farmayanti	
Aplikasi <i>Theory Of Planned Behavior</i> pada Analisis Perilaku Konsumen Beras Organik di Kota Bogor	97
Febriantina Dewi, dan Yusalina	
Pengaruh Kepercayaan dan Komitmen Terhadap Hubungan Kemitraan Antara PT Saung Mirwan dengan Mitra Tani	117
Heny Kuswanti Daryanto, dan Yanti Nuraeni Muflikh	
Analisis Kelayakan Usaha Pembibitan dan Penggemukan Sapi Potong dalam Rangka Swasembada Daging Nasional.....	141
Juniar Atmakusuma, Tintin Sarianti, dan Anita Ristianingrum	
Usahatani Tebu dan Daya Saing Industri Gula Indonesia	159
Ratna Winandi Asmarantaka	

KAJIAN KEWIRAUSAHAAN

Analisis Perilaku Wirausaha Mahasiswa Institut Pertanian Bogor.....	179
Rachmat Pambudy, Burhanuddin, Wahyu Budi Priatna, dan Nia Rosiana	
Profil dan Peran Wirakoperasi dalam Pengembangan Agribisnis	197
Lukman Mohammad Baga	
Innovation Capacity and Entrepreneurial Orientation : Case Studies of Vegetable Farm Firms in West Java, Indonesia.....	215
Etriya, Victor Scholten, Emiel Wubben, and S.W.F. (Onno) Omta	
Analisis Pengaruh Karakteristik Kewirausahaan Terhadap Kinerja Wirausaha pada Unit Usaha Kecil Menengah (UKM) Agroindustri di Kabupaten Bogor.....	225
Popong Nurhayati, Tintin Sarianti, Heny Kuswanti Daryanto, dan Yanti Nuraeni Muflikh	

Analisis Karakteristik Wirausaha Petani Padi (Studi Kasus Petani Gapoktan Wangun Jaya, Cianjur)	257
Rachmat Pambudy, Wahyu Budi Priatna, Burhanuddin, Arif Karyadi Uswandi, dan Yeka Hendra Fatika	
Karakteristik dan Kinerja Wirausaha Wanita pada UKM Agroindustri Perikanan di Kabupaten Sukabumi	271
Popong Nurhayati	
KAJIAN KEBIJAKAN	
Pola <i>Spread</i> Harga Gabah dan Beras di Indonesia : Suatu Indikasi Efektivitas Perubahan Kelembagaan Bulog	287
Harianto dan Dina Lianita Sari	
Pengembangan Kualitas Padi Varietas Unggul Hibrida dengan Pendekatan <i>Quality Function Deployment (QFD)</i> di Jawa Barat	307
Rita Nurmalina, Harfiana, dan Agrivinie Rainy Firohmatillah	
Pembentukan Modal: Sumber Pertumbuhan Sektor Pertanian di Indonesia	331
Dwi Rachmina, dan Eva Yolynda Aviny	
Pengaruh Penerapan Bea Keluar <i>Crude Palm Oil (CPO)</i> Terhadap Ekspor dan Harga Domestik	351
Amzul Rifin	
Transmisi Harga Gula Tebu	369
Rita Nurmalina, Harmini dan Nia Rosiana	
Kajian Pembatasan Kredit (<i>Credit Rationing</i>) pada Usahatani Sayuran di Kecamatan Pangalengan Jawa Barat	395
Dwi Rachmina, Netti Tinaprilla, Eva Yolynda Aviny, Feryanto, dan Maryono	
Efektivitas Program Pengembangan Usaha Agribisnis Perdesaan (PUAP) dalam Upaya Peningkatan Kesejahteraan Petani (Studi Kasus: Gapoktan Mandiri Jaya, Desa Cikarawang, Dramaga, Kabupaten Bogor).....	415
Feryanto	

PENGARUH KEPERCAYAAN DAN KOMITMEN TERHADAP HUBUNGAN KEMITRAAN ANTARA PT SAUNG MIRWAN DENGAN MITRA TANI

Oleh:

Heny Kuswanti Daryanto¹⁾ dan Yanti Nuraeni Muflikh²⁾

^{1,2)}Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB

²⁾y_muflikh@yahoo.com

ABSTRACT

The more open and competitive global business environment has encouraged business practitioners including agribusiness firms to adapt to the change through such relationship marketing approach 'cooperative to compete'. PT Saung Mirwan has developed relationship marketing since 1992 in order to improve its competitiveness in a highly qualified vegetable market in both domestic and international. It is not an easy way to build and maintain relationship marketing with more than 200 small-scale farmers (mitra tani) throughout Bogor who produce different types of vegetables without sufficient degree of kepercayaan dan komitmen. Therefore this study aims at (1) describing and evaluating types of marketing relationship between mitra tani and PT Saung Mirwan including their demographic and business characteristics and contract farming, (2) analyzing simultaneously relationships between kepercayaan dan komitmen and their antecedent factors and their influence to the successful of relationship marketing between PT Saung Mirwan and mitra tani. This study involves 107 mitra tani in Bogor who has been doing marketing relationship more than one year. The data are collected through a survey method using questionnaire and interview as instrument. The impact of kepercayaan dan komitmen on a successful relationship using Structural Equation Modeling (SEM) supported by LISREL 8.30-Software. The majority of mitra tani satisfy to overall relationship marketing performance although there are several aspects of the contract farming in term of the content and the implementation require improvement. Cooperative is the way to assist overcoming problems facing by mitra tani. The majority of mitra tani has also good commitment and trust to the relationship because they feel having similar vision to PT Saung Mirwan and believe that the firm does not act opportunistically. Moreover, the relationship marketing model shows that kepercayaan dan komitmen have a positive impact to the overall aspect of successful relationship marketing. As foundation of the successful of relationship marketing, kepercayaan dan komitmen are positively supported by shared common values and positive behavior of non opportunistic. However, shared benefit has no significant influence to commitment. On the other hand, shared communication shows negative impact to trust which indicates the need to improve effective and positive communication. Further researches should be conducted in term of a more comprehensive analysis of relationship marketing model.

Keywords : relationship marketing, trust, commitment

ABSTRAK

Semakin terbuka dan kompetitifnya lingkungan bisnis global telah mendorong para pelaku agribisnis untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan melalui pendekatan 'cooperative to compete' melalui *relationship marketing*. PT Saung Mirwan telah mengembangkan *relationship marketing* sejak 1992 untuk meningkatkan kemampuan kompetitif produk-produk sayuran berkualitas tinggi baik di pasar domestik maupun internasional. Tidak mudah bagi perusahaan untuk membangun hubungan kemitraan dengan lebih dari 200 mitra tani di

wilayah Bogor dengan puluhan jenis sayuran jika tidak didukung pondasi kepercayaan dan komitmen yang kuat. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk (1) mendeskripsikan dan mengevaluasi hubungan kemitraan antara PT Saung Mirwan dengan mitra tani (2) menganalisis pengaruh kepercayaan dan komitmen terhadap hubungan kemitraan antara PT Saung Mirwan dengan mitra tani. Penelitian ini melibatkan 107 petani mitra tani di Bogor yang telah menjalin kemitraan selama lebih dari satu tahun. Data diperoleh melalui wawancara menggunakan instrumen kuesioner. Pengaruh kepercayaan dan komitmen dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dan diolah dengan software LISREL 8.30. Sebagian mitra tani telah menjalin kemitraan dengan perusahaan kurang dari lima tahun dan puas terhadap keseluruhan pelaksanaan kemitraan meskipun terdapat beberapa aspek kemitraan yang belum memuaskan. Tingkat kepercayaan dan komitmen dari sebagian besar petani juga relatif tinggi. Kepercayaan dan komitmen juga berpengaruh terhadap beberapa variabel *relationship marketing*. Artinya kepercayaan dan komitmen merupakan pondasi kunci hubungan kemitraan antara perusahaan dengan mitra tani. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan analisis secara komprehensif terhadap model dan evaluasi hubungan kemitraan.

Kata kunci : *relationship marketing*, kepercayaan, komitmen

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis yang diindikasikan oleh semakin terbuka dan semakin kompetitif pasar global menyediakan peluang sekaligus tantangan bagi para pelaku bisnis termasuk pelaku agribisnis khususnya di Indonesia. Oleh karena itu setiap pelaku agribisnis perlu untuk meningkatkan kemampuan bersaing. Namun, kemampuan bersaing secara individu belum cukup sehingga perlu ada alternatif strategi bisnis, '*cooperate to compete*' dengan membangun dan memperkuat *relationship marketing* (hubungan kemitraan) dengan mitra bisnis dalam satu *supply chain* seperti yang dikemukakan oleh Spekman, *at.al.* (1998).

Hortikultura adalah salah satu sub sektor pertanian dengan berbagai komoditi yang potensial baik di pasar domestik maupun internasional. Sayuran segar adalah salah satu dari komoditas hortikultura sebagai komoditi pangan strategis nasional (BPS dalam BKP, 2010). Namun demikian, volume dan pertumbuhan produksi masih lebih rendah dari buah-buahan dan pangan nabati lainnya. Di samping itu, kualitas, produktivitas, keberagaman dan kontinuitas supply memiliki kecenderungan kecenderungan yang berfluktuasi dan berdampak pada rendahnya kemampuan bersaing.

Permintaan domestik terhadap sayuran dan buah-buahan mengalami peningkatan pada dekade terakhir. Hal tersebut juga ditunjukkan oleh proporsi konsumsi buah-buahan dan sayuran terhadap konsumsi beras. Pada tahun 1994 proporsi konsumsi buah-buahan dan sayuran hanya 50 persen dari proporsi konsumsi beras, dan meningkat proporsinya menjadi 75 persen pada tahun 2004 (World Bank 2007). Perubahan tersebut dapat mengindikasikan adanya perubahan gaya hidup. Di

samping itu, pertumbuhan yang cepat dari pasar modern telah berkontribusi terhadap adanya indikasi perubahan pola konsumsi masyarakat. Rata-rata pertumbuhan pasar modern dari tahun 1994 hingga 2008 sebesar 8 pertahun (APRINDO, diacu dalam Pandin 2009). Selain itu, sayuran memiliki kontribusi sebesar delapan persen dari total penjualan pasar modern dan mencapai 10 hingga 15 persen di kota-kota besar. Sebesar 60 hingga 80 persen dari sayuran di pasar modern dipasok oleh petani lokal (World Bank 2007). Perubahan pola polakonsumsi dan pertumbuhan pasar modern menyediakan peluang yang besar bagi produsen sayuran untuk berpartisipasi di pasar modern.

Jawa Barat merupakan salah satu provinsi penghasil komoditas hortikultura khususnya sayuran yang terbesar di Indonesia baik dari kuantitas maupun keragaman jenis. Produksi sayuran di Jawa Barat sebesar 3.1 juta ton setiap tahunnya dari total 23 jenis sayuran yang dibudidayakan (Asril 2009). Salah satu produsen sayuran terbesar di Jawa Barat yang secara khusus melayani konsumen sayuran untuk kelas menengah atas adalah PT. Saung Mirwan. Dengan segmen konsumen tersebut, PT. Saung Mirwan memasok komoditas sayurannya ke rantai pasar modern dan restoran-restoran internasional. Salah satu strategi bisnis yang diterapkan untuk meningkatkan keunggulan bersaing di pasar modern adalah jaringan kemitraan yang luas secara horizontal dengan lebih dari 250 mitra tani yang tersebar di wilayah Bogor yang umumnya merupakan petani dengan skala usaha kecil.

Namun demikian, perusahaan menghadapi beberapa kendala. Perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan konsumen. Sementara 60 persen dari produk yang dipasok perusahaan berasal dari produksi mitra tani. Hal tersebut menunjukkan bahwa mitra tani memiliki peranan penting *suppliers*. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk mengelola hubungan kemitraan dengan mitra tani agar kontinuitas pasokan baik dari segi jumlah dan kualitas dapat terjamin.

1.2. Tujuan Penelitian

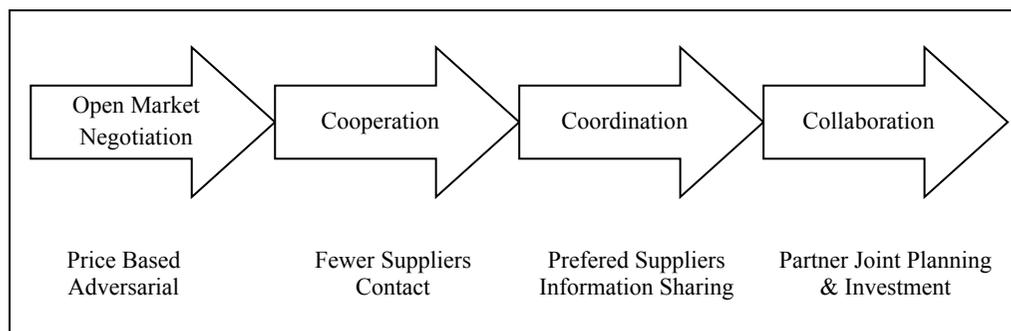
Berdasarkan latar belakang permasalahan dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut: (1) Mengevaluasi pelaksanaan hubungan kemitraan antara PT Saung Mirwan dengan Mitra Tani berdasarkan penilaian mitra tani; (2) Menganalisis pengaruh kepercayaan dan komitmen terhadap hubungan kemitraan antara PT Saung Mirwan dengan Mitra Tani

Penelitian ini diharapkan dapat menyempurnakan penelitian sebelumnya yang dilakukan Muflikh (2008) yang menganalisis hubungan kemitraan antara PT Saung Mirwan dengan Mitra Tani berdasarkan perspektif dari perusahaan. Oleh karena itu penting untuk melakukan analisis yang sama berdasarkan perspektif mitra tani

II. KERANGKA TEORITIS

2.1. Membangun *Relationship Marketing* dalam Satu *Supply Chain Management*

SCM menghendaki adanya hubungan kemitraan (*relationship marketing*) yang berkualitas (erat) diantara pihak-pihak yang terlibat. Semakin erat hubungan kemitraan, semakin besar peluang dari *supply chain* tersebut untuk meningkatkan kemampuan bersaing dengan *supply chain* lain dalam industri. Menurut Spekman et.al. (1998), terdapat beberapa tahap perkembangan *relationship marketing* yang dapat terjadi antara anggota dalam satu *supply chain* (rantai pasok) dimulai dari hubungan yang bersifat transaksional (*adversarial transaction*) hingga *collaborative relationship*. Tahap pertama adalah hubungan transaksi yang memiliki karakteristik antara lain melibatkan banyaknya pemasok dan pelanggan, sifat transaksi jangka pendek dan transaksi diukur dengan biaya terendah. Tahap kedua adalah *cooperative relationship* (*cooperation*) dengan ciri bahwa perusahaan terlibat hubungan yang lebih erat dengan beberapa pemasok dan pelanggan, melibatkan kontrak untuk periode tertentu dan terjadi pembagian informasi meskipun terbatas. Hubungan kooperatif inilah yang menjadi dasar dari hubungan dalam SCM dan *teory relationship marketing*, *cooperation* ini merupakan awal dari hubungan yang bersifat relasional. Selanjutnya adalah *coordinative relationship* (*coordination*) dengan karakteristik terdapat kontrak kesepakatan dengan durasi yang lebih jangka panjang dari *cooperation* dan bertukar lebih banyak informasi. Spekman et al. (1998) berpendapat bahwa *cooperation* dan *coordination* adalah sangat esensial namun belum cukup kuat untuk memastikan hubungan yang lebih kontinu, oleh karena itu kondisi *relationship marketing* yang ideal adalah *collaboration*. *Collaboration* melibatkan kesamaan visi dan misi jangka panjang serta terlibat dalam suatu rencana usaha bersama/ *joint planning* serta terlibat dalam pertukaran informasi yang lebih terbuka.



Sumber: Spekman et.al. (1998)

Gambar 1. Tahap-tahap Perkembangan Relationship Marketing

2.2. Kepercayaan (*Trust*) dan Komitmen (*Commitment*) Sebagai Pondasi *Relationship Marketing*

Tahap-tahap hubungan *relationship marketing* seperti yang digambarkan oleh Spekman (1998) mensyaratkan tingkatan kepercayaan dan komitmen. Semakin tinggi dekat hubungan kemitraan (semakin mendekati *collaboration*) semakin dibutuhkan tingkat kepercayaan dan komitmen yang semakin tinggi. Morgan dan Hunt (1994) menyatakan bahwa kepercayaan dan komitmen sebagai kunci kesuksesan hubungan kemitraan (*relationship marketing*) dengan tiga alasan: (1) mendorong pihak-pihak yang bermitra untuk bekerja dalam konteks berusaha mempertahankan hubungan dengan saling bekerjasama antar mitra, (2) menghambat ketertarikan sesaat terhadap adanya alternatif karena terdapat kespektasi manfaat yang lebih panjang jika bertahan dalam kemitraan, dan (3) memandang bahwa berisiko untuk melakukan aktivitas yang tidak mendukung kemitraan karena percaya bahwa mitra bisnis tidak akan bertindak hal yang sama (*opportunistic*). Oleh karena itu kehadiran kepercayaan dan komitmen secara bersama-sama menghasilkan dampak positif terhadap kesuksesan kemitraan yang efektif, produktif dan efisien.

2.3. *Commitment*

Commitment diartikan sebagai keinginan yang sungguh-sungguh untuk menjaga hubungan yang dipandang sangat berharga atau penting (Dawye 1987; Moorman 1992; Morgan dan Hunt 1994). Keinginan sungguh-sungguh mengandung arti bahwa mitra yang berkomitmen menginginkan bahwa hubungan tersebut berjalan secara berkesinambungan (dalam tempo yang *relative lama*) dan menunjukkan usaha untuk menjaganya. Dengan demikian komitmen adalah sentral dan krusial dalam hubungan kemitraan karena mendorong dampak positif terhadap kesuksesan kemitraan (Berry dan Parasuraman 1991 dan Morgan dan Hunt 1994).

2.4. *Trust*

Trust (kepercayaan) adalah keyakinan bahwa mitra memiliki integritas dan *reliable* (dapat dipercaya) sehingga memiliki kemauan untuk menggantungkan kepercayaan kepada pihak lain yang diyakini dapat dipercaya (Moorman 1992; Morgan dan Hunt 1994). *Reliability* dan *integrity* tersebut diasosiasikan dengan ukuran kualitas seseorang dalam hal konsistensi, kompetensi, tanggung jawab, menolong dan terbuka (Larzel 1990). Mitra yang dapat dipercaya menunjukkan usaha untuk memberikan kontribusi positif terhadap kemitraan bukan sebaliknya. Oleh karena itu, mitra yang mempercayai mitra bisnisnya tidak hanya memiliki keyakinan tetap juga memiliki sikap untuk punya keinginan mempercayai sehingga keyakinan tersebut dapat dikatakan memiliki kekuatan (tidak lemah).

2.5. Prasyarat *Trust* dan *Commitment*

Morgan dan Hunt (1994) memformulasikan bahwa (1) kepercayaan dan komitmen dipengaruhi oleh *shared value*, (2) komitmen secara langsung dipengaruhi

oleh *termination cost* dan benefits, dan (3) trust dipengaruhi oleh *communication* dan *opportunistic behavior*.

Asumsi dalam hubungan kemitraan bahwa mitra yang mengakhiri hubungan kemitraan akan mencari alternatif lain dengan konsekuensi biaya beralih mitra, biaya tersebut lebih mencerminkan investasi khusus yang sulit untuk dialihkan ke mitra lain (Heide dan John 1988, dan Jackson 1985). Biaya beralih mitra yang tinggi mendorong perusahaan untuk mempertahankan kemitraan namun demikian terdapat kemungkinan bahwa setelah putus bermitra tidak menemukan alternatif lain, namun bukan berarti tidak ada biaya yang ditanggung jika putus bermitra. Oleh karena itu *Termination cost* (biaya putus bermitra) mencerminkan semua ekspektasi kerugian akibat keluar dari kemitraan (Morgant dan Hunt 1994). Jika ekspektasi kerugian akibat putus bermitra dinilai semakin besar maka kecenderungan yang lebih besar bagi mitra untuk berkomitmen terhadap kemitraan yang sedang dijalani.

Di era lingkungan bisnis global yang semakin kompetitif, untuk meningkatkan daya saing dengan menciptakan produk, proses dan teknologi yang dapat meningkatkan nilai tambah superior bagi pelanggan dilakukan upaya salah satunya dengan strategi *procurment* atau pengadaan dari pihak luar (pemasok) sebagai mitra bisnis. Teori *relationship marketing* menyatakan bahwa seleksi mitra merupakan hal yang krusial dalam meningkatkan keunggulan kompetitif. Hal itu karena mitra yang menjanjikan manfaat yang superior akan cenderung lebih dihargai sehingga perusahaan akan berusaha membangun, menjaga dan mengembangkan hubungan kemitraan sebaik mungkin dengan mitra bisnis yang dipandang sangat berharga tersebut. Oleh karena itu Morgan dan Hunt (1994) memformulasikan bahwa perusahaan yang menerima manfaat yang superior dari hubungan kemitraan cenderung lebih berkomitmen dalam kemitraan. Adapun manfaat tersebut sifatnya relatif yang terdiri dari beberapa aspek yaitu keuntungan finansial, kepuasan, kinerja produk. *Shared value* (kesamaan nilai) merupakan dimensi yang menggambarkan seberapa erat/ sesuai kepercayaan (beliefs) direfleksikan oleh tindakan, tujuan dan kebijakan-kebijakan atau pandangan diantara para pihak yang bermitra (Morgant dan Hunt 1990). Nilai juga mencerminkan budaya yang secara kuat dan luas dijadikan pegangan (Schein 1990). Oleh karena itu perusahaan akan cenderung berkomitmen terhadap kemitraan dan mempercayai mitra lain jika masing-masing pihak yang bermitra memiliki kesamaan nilai (*shared value*) (Morgant dan Hunt (1990).

Communication (komunikasi) juga merupakan faktor yang mendorong lahirnya kepercayaan antar para pihak yang bermitra. Komunikasi dapat didefinisikan sebagai kegiatan bertukar informasi baik informal maupun formal antara mitra. Namun komunikasi yang meningkatkan kepercayaan adalah komunikasi yang bermakna atau relevan (bermanfaat) dalam isi komunikasi dan dalam waktu yang tepat sehingga bukan informasi yang usang (Anderson dan Narus 1990). Oleh karena itu, Morgant dan Hunt (1994) merumuskan dan menemukan bahwa komunikasi yang intensif (dengan frekuensi yang tinggi) dan berkualitas (informasi relevan, tepat waktu dan

retiable) dapat meningkatkan kepercayaan. Komunikasi dipandang sebagai perekat hubungan kemitraan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Anderson dan Narus (1990) bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap tingkat kepercayaan. *Oppotunistic behavior* (perilaku oportunist) didefinisikan sebagai kegiatan mementingkan keuntungan sendiri dengan cara memanfaatkan pihak lain atau azas pemanfaatan dari kelemahan pihak lain (Williamson 1975). Jika perusahaan percaya bahwa mitra bisnisnya berperilaku oportunist maka kepercayaannya akan menurun, sebaliknya jika perusahaan tersebut percaya bahwa mitra tidak menunjukkan perilaku oportunist maka kepercayaan akan cenderung meningkat (Morgan dan Hunt 1994), artinya perusahaan merasa nyaman menggantungkan kepercayaan kepada mitra bisnis.

2.6. Dampak dari *Trust* dan *Commitment* terhadap *Relationship Marketing*

Morgan dan Hunt (1994) menemukan bahwa komitmen mitra berdampak langsung terhadap *acquiescence* (tingkat kepatuhan mitra dan *provensity to stay* (kecenderungan bertahan dalam kemitraan). Sementara kepercayaan berpengaruh terhadap *functional conflict* (konflik fungsional) dan penyelesaiannya dan *uncertainty reduction* (meredam ketidakpastian). Selain itu, kepercayaan dan komitmen bersama-sama berpengaruh terhadap *cooperation* (kerjasama) antara pihak-pihak yang bermitra. *Acquiescence* (kepatuhan) didefinisikan sebagai tingkat dimana mitra memiliki kemauan menerima kebijakan atau permintaan spesifik dari mitra lain. Oleh karena itu komitmen akan berpengaruh terhadap kepatuhan mitra untuk mengabdikan berbagai keinginan pihak lain dan kepercayaan hanya dapat berpengaruh terhadap kepatuhan tersebut jika kepercayaan berpengaruh terhadap komitmen (Morgan dan Hunt 1994, Kumar et al 1992). *Provensity to stay* merupakan kecenderungan mitra untuk mempertahankan kemitraan dalam waktu yang relative lama. Hal yang sebaliknya *provensity to leave* (kecenderungan mengakhiri kemitraan) merupakan kemungkinan bahwa mitra mengakhiri hubungan kemitraannya dalam waktu yang relatif dekat (Bluedorn 1982). Artinya mitra akan cenderung bertahan dalam kemitraan jika memiliki komitmen yang kuat atau dengan kata lain rendahnya *provensity to leave* atau tingginya *provensity to stay* mencerminkan stabilitas kemitraan yang didorong oleh kekuatan komitmen (Morgan dan Hunt 1994). *Cooperation* (kerja sama) didefinisikan sebagai situasi dimana pihak-pihak yang bermitra bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Anderson dan Narus 1990). *Cooperation* merupakan hal yang berbeda dengan *acquiescence* dimana *cooperation* bersifat proaktif sedangkan *acquiescence* bersifat reaktif (Morgan dan Hunt 1994). Kerja sama dipengaruhi bersama-sama oleh besarnya kepercayaan dan komitmen. Mitra yang berkomitmen terhadap kemitraan akan berusaha bekerja sama dengan mitra bisnisnya karena menginginkan hubungan berjalan baik. Kepercayaan juga berpengaruh terhadap kerja sama dimana jika kepercayaan terbentuk, mitra akan lebih memahami bahwa berkerjasama akan menghasilkan luaran yang lebih baik daripada

bekerja sendiri (Anderson dan Narus 1990). Dalam suatu hubungan kemitraan hadirnya konflik atau ketidaksepahaman tidak bisa dihindari. Jika konflik tidak dapat diselesaikan dengan cara-cara yang baik atau tidak menemukan kesepahaman akan berdampak pada pengakhiran kemitraan. Sebaliknya, jika konflik tersebut diselesaikan dengan cara-cara yang bijaksana maka hubungan kemitraan akan terjaga dengan baik. Oleh karena itu ketidaksepahaman yang sifatnya rasional dan normal dan artinya yang mendorong kearah perbaikan kualitas hubungan disebut *functional conflict* sebagai media untuk mengatasi permasalahan bersama. Oleh karena itu konflik fungsional ini meningkatkan produktivitas hubungan kemitraan dan dipandang sebagai *another part of doing business* (seni lain dalam berbisnis) (Anderson dan Narus 1990). Mitra yang memiliki tingkat kepercayaan yang baik terhadap mitra lain akan berpandangan bahwa setiap konflik yang dapat terjadi adalah bersifat fungsional dan konflik ini dapat diselesaikan dengan baik (Morgan dan Hunt 1994).

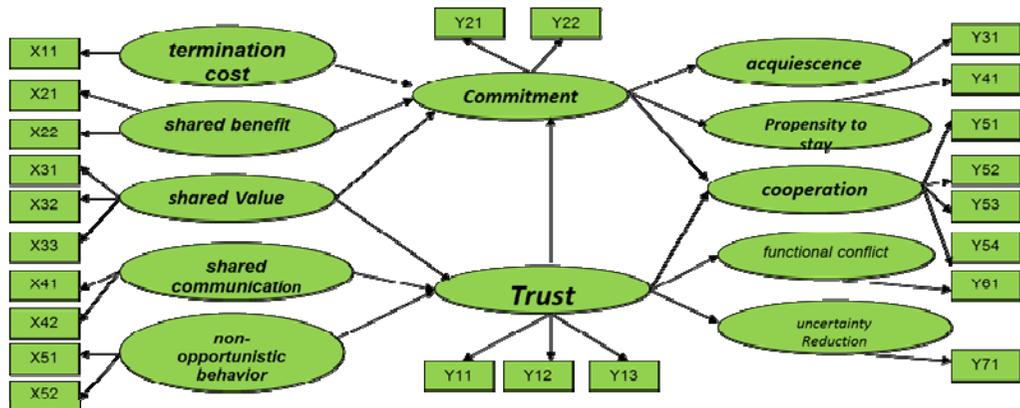
Meningkatnya ketidakpastian dalam bermitra lahir dari tidak mencukupinya informasi yang diperoleh oleh karena itu tidak cukup kuat untuk percaya terhadap mitra lain. Mitra yang dapat dipercaya melakukan kuputusan yang tepat yang dapat mengurangi ketidakpastian dalam hubungan kemitraan. Oleh karena itu semakin rendah tingkat kepercayaan, semakin meningkatkan ketidakpastian, sebaliknya, semakin tinggi kepercayaan, semakin terhindar dari ketidakpastian (Morgan dan Hunt 1994).

III. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PT Saung Mirwan yang terletak di Megamendung, Bogor, Jawa Barat dengan melibatkan mitra tani yang tersebar di empat kecamatan yaitu Ciawi, Megamendung, Cijeruk dan Darmaga) di Kabupaten Bogor. Pengumpulan data dilakukan pada Juni-September 2011. Metode penentuan responden dilakukan secara *purposive*. Diperoleh sebanyak 107 responden yang merupakan mitra tani yang telah bermitra selama lebih dari satu tahun. Analisis data dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan untuk mengevaluasi PT Saung Mirwan dan mitra tani. Analisis kuantitatif dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dilakukan untuk mengukur pengaruh kepercayaan dan komitmen hubungan kemitraan berdasarkan *Relationship Marketing Model* yang diformulasikan Morgan and Hunt (1994). Data kuantitatif tersebut diolah dengan menggunakan software LISREL 8.30.

Berdasarkan *Relationship Marketing Models* diduga bahwa komitmen (commitment) dipengaruhi oleh biaya beralih mitra (terminaton cost), kesetaraan benefit (shared benefit), kesetaraan nilai/visi/ tujuan (shared values) dan kepercayaan (trust). Kepercayaan dipengaruhi oleh kesetaraan komunikasi (shared communication), kesetaraan visi/ nilai/ tujuan (shared values) dan perilaku yang tidak opportunistis (non-opportunistic behavior). Kepercayaan dan komitmen berpengaruh terhadap hubungan kemitraan yang direfleksikan oleh tingginya cooperation

(kerjasama), tingginya kepatuhan (*acquiescence*), meningkatnya konflik fungsional (*functional conflict*), meningkatnya kecenderungan untuk bertahan di dalam kemitraan (*propensity to stay*), serta semakin berkurangnya ketidakpastian dalam bermitra (Gambar 2).



Gambar 2. Relationship Marketing Model

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

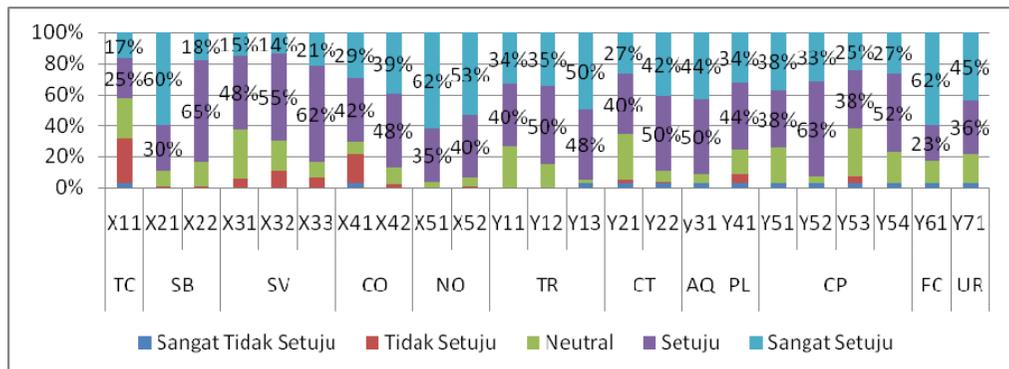
Hasil identifikasi demografi menunjukkan bahwa mitra tani Saung Mirwan sebagian besar berjenis kelamin laki-laki, berada pada kisaran usia produktif (antara 23-56 tahun), sudah memiliki keluarga, berpendidikan rendah (tamam SD) dan memiliki pekerjaan sampingan selain berusaha tani dengan tingkat pendapatan rumah tangga petani di bawah dua juta rupiah serta menilai bahwa pendapatan tersebut tidak mencukupi tingkat pengeluaran yang ada. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa sebagian besar mitra tani memiliki kelemahan dari aspek ekonomi dan pendidikan. Hal tersebut mendukung kondisi usahatani mitra dimana sebagian besar mitra yang telah memiliki pengalaman berusaha tani lebih dari 10 tahun namun dengan luasan lahan kurang dari 0.5 Hektar dan hampir seluruhnya digunakan untuk kemitraan dan baru bergabung dengan kemitraan selama kurang dari lima tahun dan luasan sehingga hanya satu jenis tanaman yang diusahakan untuk kemitraan. Motivasi bermitra dari sebagian besar petani adalah memperoleh kejelasan pasar dan kejelasan harga. Motivasi lain dari petani adalah keinginan untuk mengikuti mitra tani yang lain yang berhasil dan berkembang dan maju dalam berusaha tani.

Ditinjau dari kesepakatan kemitraan yang tertuang dalam kontrak serta aspek-aspek penting dalam kemitraan secara keseluruhan mitra tani menyatakan puas terhadap keseluruhan pelaksanaan kemitraan. Tercermin pula dalam kepuasan pada berbagai aspek yaitu, kepuasan terhadap kejelasan kontrak, hak dan kewajiban, komunikasi yang disampaikan, kepuasan terhadap pembinaan, penentuan harga, sistem penanggungungan risiko dan pengendalian mutu, dan sistem pembayaran.

Meskipun demikian sebagian responden masih memiliki ketidakpuasan terhadap semua aspek tersebut terutama dalam hal sistem pembayaran dan frekuensi pembinaan dan standar mutu yang terlalu ketat. Harapan utama mitra terhadap kemitraan adalah akses terhadap modal, penambahan kuota.

4.1. Penilaian Mitra Tani terhadap Faktor-faktor Pembangun Kepercayaan dan Komitmen

Telah diuraikan sebelumnya bahwa faktor-faktor yang diduga berpengaruh terhadap komitmen adalah *termination cost* (biaya beralih mitra), *shared benefit* (manfaat bersama), *shared value/ vision/ goals* (kesamaan visi/ tujuan/ nilai-nilai). Butir pertanyaan yang dinilai valid dan reliabel untuk mewakili variabel *termination cost* adalah adalah 'pendapat mitra tani bahwa memutuskan hubungan kemitraan dengan Saung Mirwan akan sangat merugikan kegiatan bisnis mitra'. Jawaban mitra tani untuk butir pertanyaan tersebut sangat bervariasi dan persentase mitra tani yang menjawab setuju, netral (biasa-biasa saja) dan tidak setuju relatif sama besar yakni sekitar 25 -30 persen namun jawaban mitra yang tidak setuju jauh lebih besar dan sebagian kecil petani menjawab sangat tidak setuju dan sangat setuju (Gambar 3). Hal tersebut mengindikasikan bahwa bagi sebagian mitra tani Saung Mirwan bukan pelanggan satu-satunya dan petani tidak merasa harus tergantung sepenuhnya kepada hanya satu perusahaan saja karena terdapat alternatif pemasaran lain. Sebagian besar mitra tani setuju bahwa Saung Mirwan dan mitra memiliki latar belakang budaya, nilai atau pandangan serta visi dan tujuan yang sama dalam bermitra. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar mitra tani mengenal Saung Mirwan sebagai mitra bisnisnya dan mengetahui arah tujuan kemitraan itu sendiri. Sebagian besar mitra tani juga menyatakan bahwa kemitraan memberikan potensi manfaat jaminan pasar dan manfaat tersebut sesuai dengan apa yang mereka usahakan untuk kemitraan. Artinya mitra berpendapat bahwa manfaat yang dirasakan adalah proporsional sesuai kontribusi yang diberikan terhadap kemitraan. Selanjutnya, sebagian besar mitra berpendapat bahwa Saung Mirwan memiliki kesesuaian nilai, visi dan tujuan berbisnis dengan mitra tani. Pernyataan tersebut lebih mengarah pada persetujuan mitra tani terhadap visi dan tujuan perusahaan dalam menjalankan kemitraan karena mitra merasa memiliki latar belakang nilai-nilai/ norma yang sama dengan perusahaan.



Ket : TC= Termination Cost, SB= Shared Benefit, SV: Shared Value, CO=Communication, NO=Non Opportunistic Behavior, TR= Trust, CT=Commitment, AQ=Acquiescence, PL=Provensity not to Leave, CP=Cooperation, FC=Functional Conflict, UR=Uncertainty Reduction

Gambar 3. Sebaran Penilaian Mitra Tani terhadap Variabel *Relationship Marketing*

Selanjutnya, sebagian besar mitra berpendapat bahwa komunikasi yang dilakukan cukup sesuai dengan frekuensi sedang. Perusahaan juga dinilai tidak memiliki kecenderungan untuk berperilaku oportunistik dan mitra tidak merasa dimanfaatkan kelemahan (daya tawarnya) oleh perusahaan untuk keuntungan perusahaan saja. Berbagai penilaian mengenai tersebut yang sebagian besar beradada pada kisaran persetujuan dan sedikit sekali (bahkan untuk beberapa indikator tidak ada yang menilai setuju) yang menilai tidak setuju, sejalan dengan sikap petani terhadap komitmen dan kepercayaannya terhadap kemitraan. Sebagian besar mitra memiliki komitmen dan kepercayaan yang baik terhadap kemitraan dan mitra bisnisnya yang tergambar dari pernyataan persetujuan mitra tani mengenai komitmen dan kepercayaan. Ekspektasi sebagian mitra tani terhadap hubungan kemitraan pun adalah positif artinya sebagian besar mitra menunjukkan kepatuhan, keinginan untuk tetap bermitra, kemauan untuk berkerja sama, sikap positif terhadap penyelesaian konflik dan keyakinan terhadap kepastian kemitraan. Namun demikian, jika ditelusuri jawaban untuk masing-masing individu, terdapat sebagian mitra yang tidak konsisten dalam memberikan penilaian, misalnya bahwa mitra merasa komunikasi jarang dilakukan namun mereka tetap memiliki kepercayaan dan komitmen yang kuat terhadap kemitraan. Komitmen yang dimiliki oleh sebagian mitra tidak membuat mitra berpartisipasi aktif dalam menghadiri rapat dan memberikan pendapat, mereka merasa cukup jika telah memenuhi kewajiban sesuai kontrak terutama menyerahkan seluruh hasil panen kepada Saung Mirwan. Ketidakkonsistenan dan kurang variatifnya pendapat mitra tani tersebut diidkasikan oleh signifikansi variabel-variabel *relationship marketing* yang dijelaskan secara detail pada bagian selanjutnya.

4.2. Analisis Model *Relationship Marketing* dengan *Trust* dan *Commitment* sebagai Variabel Mediasi

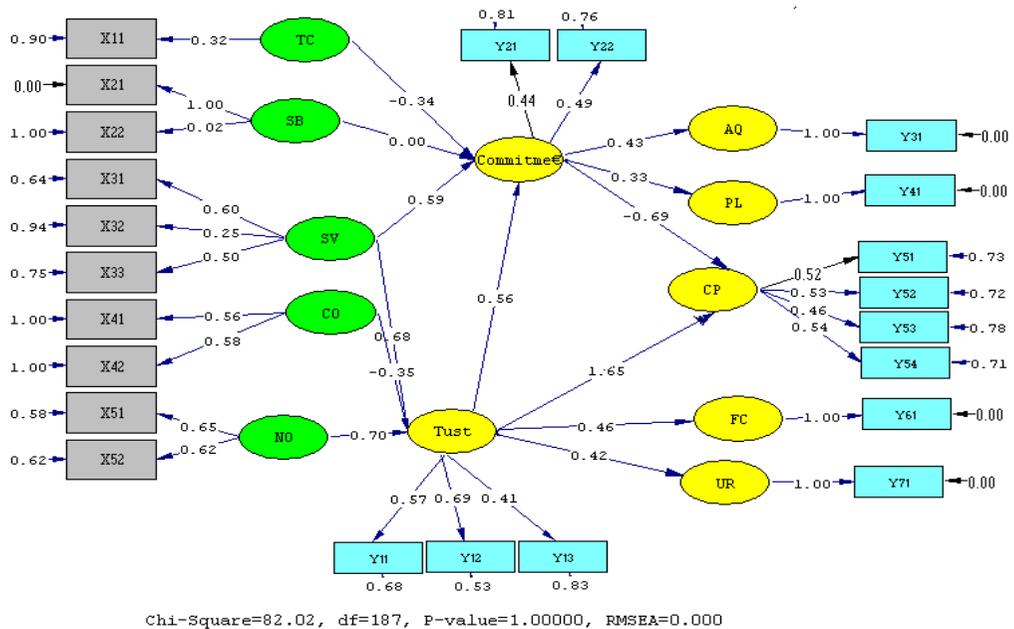
Structural Equation Model (SEM) merupakan suatu teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel laten dengan variabel teramati sebagai indikatornya, hubungan antar variabel laten, serta kesalahan pengukuran. Pada penelitian ini, SEM digunakan untuk faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keeratan hubungan kemitraan (*relationship marketing*) dan *trust* serta *commitment* sebagai variabel mediasi. Variabel mediasi bersifat sebagai penghubung antara faktor-faktor pembangun hubungan kemitraan dengan efek/dampak terhadap hubungan kemitraan tersebut dan faktor-faktor tersebut tidak bisa secara langsung berpengaruh tanpa terlebih dahulu mengatkan atau mempengaruhi variabel mediasi tersebut. Analisis ini dilakukan karena SEM dapat menterjemahkan hubungan variabel-variabel sosial yang umumnya bersifat tidak dapat diukur secara langsung atau bersifat laten. Dengan demikian, melalui analisis SEM menggunakan pendekatan variabel-variabel sebagai indikator dapat diketahui hubungan antar variabel sekaligus koefisiennya yang tidak dapat diamati atau diukur secara langsung.

4.2.1 Identifikasi

Setelah model disusun sebagaimana disajikan pada bab metode penelitian (spesifikasi model), langkah berikutnya adalah melakukan identifikasi model untuk menentukan apakah model tersebut dapat diduga. Berdasarkan tahap ini, suatu model dapat diduga apabila besarnya derajat bebas model lebih dari atau sama dengan nol. Dalam penelitian ini, nilai hasil uji *degree of freedom* model sebesar 188. Derajat bebas yang bernilai positif menunjukkan model tergolong ke dalam kategori *over identified*. Hal tersebut berarti model yang dibangun merupakan model dengan jumlah parameter yang diestimasi lebih kecil dari jumlah data yang diketahui atau terdapat berbagai kemungkinan dugaan bagi parameter-parameternya.

4.2.2 Estimasi

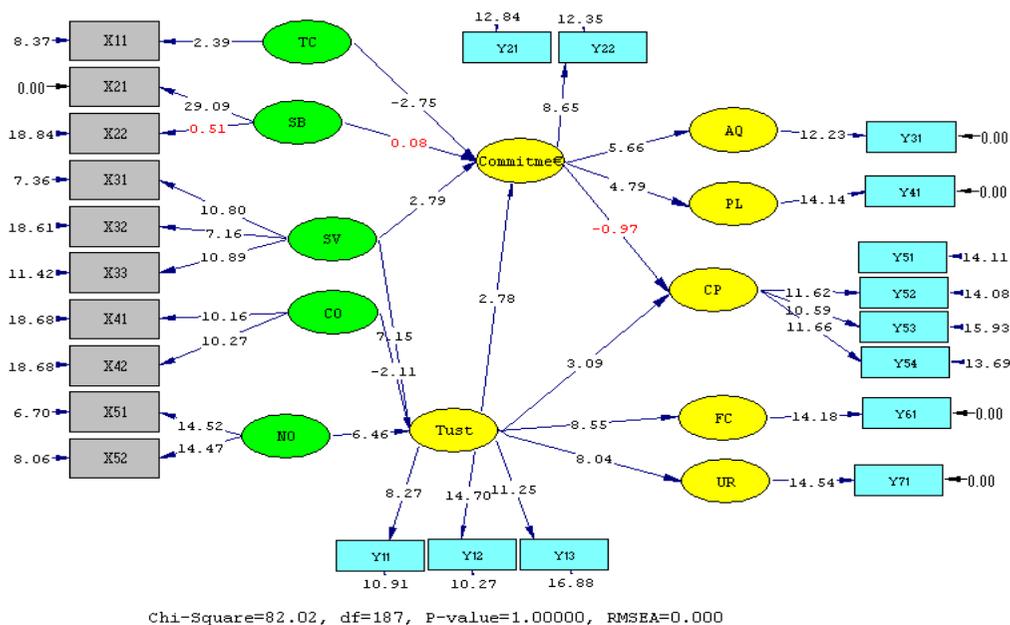
Tahap estimasi dilakukan untuk memperoleh nilai atau koefisien yang terdapat dalam model. Metode estimasi yang digunakan yaitu *Unweighted Least Squares*. Hasil SEM yang telah diestimasi dalam hasil estimasi berupa *standardized solution* yang dapat dilihat pada diagram lintas hasil pengolahan menggunakan program LISREL 8.30 berikut.



Gambar 4. Hasil Estimasi Model Pengukuran dan Struktural Hubungan Kemitraan

4.2.3 Uji Kecocokan Model

Setelah dilakukan estimasi model, selanjutnya model harus diuji kecocokannya menggunakan ukuran kecocokan yang sama dengan pengujian sebelumnya. Nilai hasil uji RMSEA model untuk mengukur penyimpangan nilai parameter model dengan matriks kovarian populasinya sebesar yaitu 0,00. Nilai RMSEA tersebut juga telah sesuai dengan nilai yang disarankan untuk model fit yaitu $\leq 0,08$. Nilai GFI (Goodness of Fit Index) yang digunakan untuk menunjukkan seberapa besar model mampu menerangkan keragaman data, bernilai 0,97 dan nilai AFGI (Adjusted Goodness of Fit) adalah 0,95 dan telah sesuai dengan kriteria *good fit* karena nilai GFI $\geq 0,90$ dan nilai AFGI $\geq 0,90$ sehingga memenuhi kategori model yang fit. Nilai CFI (Comparative Fit Index) model sebesar 0,86. Nilai CFI tersebut terlihat memenuhi kategori model dengan tingkat kesesuaian yang mendekati *fit*. Dari hasil uji ini diperoleh nilai *P-value* model yang sama dengan nilai *P-value* dari model yang belum mengalami respesifikasi yakni sebesar 1,00 dan nilai tersebut telah memenuhi nilai yang disarankan yaitu $> 0,05$. Oleh karena itu berdasarkan kriteria kecocokan model secara keseluruhan baik model structural dan model pengukuran terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians dihasilkan model yang *good fit* (baik).



Gambar 5. Hasil Analisis Pengaruh Variabel *Trust-Commitment* terhadap Hubungan Kemitraan

4.3. Hasil Analisis Relationship Marketing Antara Mitra Tani dengan PT Saung Mirwan

Komitmen mitra terhadap kemitraan dipengaruhi secara negatif (-0,34) dan signifikan (-2,75) oleh biaya atau kerugian akibat putus bermitra (termination cost). Hal tersebut tidak sesuai dengan dugaan awal bahwa secara teori biaya putus bermitra (termination cost) berpengaruh positif terhadap peningkatan komitmen. Artinya secara teori bahwa seharusnya semakin besar biaya (rendah) yang harus ditanggung akibat memutuskan hubungan kemitraan, semakin tinggi (rendah) komitmen tersebut terhadap kemitraan. Namun demikian, hal yang berbeda ditunjukkan oleh sebagian besar mitra tani yang menganggap bahwa memutuskan hubungan kemitraan dengan Saung Mirwan bukan merupakan sesuatu yang merugikan bagi kegiatan bisnisnya namun kenyataannya mitra tani sangat menjaga hubungan kemitraan tersebut. Bagi sebagian besar petani mudah saja untuk berpindah pelanggan dan memutuskan hubungan kemitraan jika menghendaki namun hal tersebut tidak dilakukan karena mitra merasa nyaman bermitra dengan perusahaan dan merasa ada ikatan yang kuat dengan perusahaan yang tidak mudah dipengaruhi oleh keuntungan yang tinggi jika memutuskan kemitraan demi beralih ke pelanggan lain. Temuan lain adalah bahwa manfaat bermitra (shared benefit) memiliki pengaruh sangat kecil bahkan hampir tidak berpengaruh (0,00) secara positif dan tidak signifikan (0,08) terhadap tingginya komitmen mitra. Secara teori bahwa manfaat bermitra berpengaruh secara positif

terhadap kemitraan, dan faktanya adalah sesuai meskipun sangat kecil dan tidak signifikan. Hal tersebut diduga berdasarkan hasil wawancara dengan mitra bahwa meskipun terdapat manfaat dari kemitraan dapat dirasakan oleh mitra tani berupa jaminan pasar dan kestabilan harga, namun manfaat tersebut masih belum cukup menggambarkan manfaat-manfaat lain (peningkatan keterampilan/ pengetahuan dan kemudahan akses terhadap sumberdaya terutama modal). Oleh karena itu meskipun terdapat sejumlah manfaat yang dirasakan oleh mitra tani namun tidak cukup kuat mengukuhkan komitmen mereka terhadap kemitraan. Temuan menunjukkan bahwa komitmen dipengaruhi secara signifikan (2,79) dan positif (0,59) oleh kesesuaian nilai/ visi/ tujuan antara mitra tani dengan Saung Mirwan. Hal tersebut sesuai dengan teori dalam hubungan kemitraan bahwa mitra akan cenderung memegang komitmennya untuk menjaga hubungan kemitraan jika memiliki kesesuaian nilai ataupun visi dan tujuan dengan mitra bisnisnya. Kesesuaian nilai, visi dan tujuan dengan mitra bisnis dalam hal ini dengan Saung Mirwan juga dirasakan oleh mitra tani. Hal tersebut berdasarkan keterangan mitra bahwa perusahaan memiliki latarbelakang norma ataupun nilai budaya yang sama dengan mitra. Hal tersebut dapat dimaklumi bahwa pemilik perusahaan meskipun bukan berlatar belakang suku bangsa yang sama dengan sebagian besar mitra yakni Sunda, namun telah lama tinggal dan menetap di lingkungan yang sama dengan mitra tani dan memiliki pemahaman terhadap nilai-nilai setempat. Selain itu, sebagian besar pegawai Saung Mirwan berlatar belakang nilai dan budaya yang sama dengan mitra karena berasal dari daerah yang sama yakni dari Kabupaten Bogor dan sekitarnya. Namun secara spesifik bahwa penyuluh yang berinteraksi langsung dengan mitra tani berasal dari latarbelakang suku bangsa yang sama dan merupakan penduduk asli daerah sebagian besar mitra tani bertempat tinggal, sehingga kedekatan hubungan didasarkan oleh kedekatan yang sama dari sisi latar belakang budaya. Meskipun demikian dugaan lain bahwa mitra tani menilai perusahaan bukan merupakan perusahaan luar daerah yang tiba-tiba berdiri di lingkungan mereka apalagi perusahaan asing (luar negeri), sehingga penerimaan mitra terhadap perusahaan lebih mudah sehingga mudah juga menerima ajakan perusahaan untuk bermitra. Di samping itu, sebagian besar mitra tani menilai bahwa pandangan (visi/ harapan jangka panjang) berbisnis mereka sejalan dengan visi perusahaan yang sama-sama butuh berkembang dan keinginan untuk memajukan dan meningkatkan kesejahteraan petani terutama para petani kecil. Hal tersebut didukung pula oleh kesetaraan tujuan utama dalam berbisnis diantara pihak-pihak yang bermitra yakni memperoleh keuntungan yang kontinu dengan mengedepankan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tujuan tersebut sebenarnya merupakan komitmen dari perusahaan sendiri untuk memuaskan setiap pelanggannya yang ditunjukkan oleh usaha perusahaan menyediakan produk sayuran dengan kuantitas, kualitas dan variasi jenis yang sesuai permintaan pelanggan. Tujuan tersebut selanjutnya dikomunikasikan (difahamkan) kepada mitra bisnis sebagai penyedia sayuran melalui penyuluh lapang sehingga mitra tani memahami bahwa bukan hanya sekedar keuntungan jangka

pendek yang menjadi tujuan utama dalam berusahatani namun pentingnya menyediakan produk yang benar-benar dibutuhkan pelanggan adalah yang utama. Oleh karena itu, implementasi tujuan tersebut ditunjukkan oleh petani dengan berusaha memastikan bahwa tanaman yang diusahakan dihasilkan dalam kuantitas dan kualitas yang baik dan jenis tanaman yang dibudidayakan tidak hanya semata berdasarkan keinginan petani untuk memproduksi apa yang mampu diproduksi tetapi harus memproduksi apa yang dibutuhkan pasar.

Sementara, *shared value* juga berpengaruh secara positif (0,68) dan signifikan (7,15) terhadap tingkat kepercayaan (trust) mitra tani terhadap pelaksanaan kemitraan. Dimensi *shared value* dapat menjelaskan dimensi kepercayaan secara sangat baik (ditunjukkan oleh nilai $R^2 = 0,80$). Hasil tersebut juga secara teori tidak bertentangan bahwa semakin sesuai nilai-nilai, pandangan (visi) dan tujuan dari pihak-pihak yang bermitra maka semakin tinggi tingkat kepercayaan terhadap mitra bisnisnya dan kemitraan itu sendiri. Hal tersebut ditunjukkan oleh sebagian besar mitra tani yang menilai bahwa adanya kesesuaian nilai-nilai, pandangan dan tujuan utama dalam berbisnis dengan perusahaan, menumbuhkan rasa percaya diantara mitra tani dengan perusahaan. Artinya mitra tani tidak merasa khawatir usahanya dalam menyediakan produk sayuran yang sesuai kualitas dan kuantitas serta jenisnya sesuai dengan yang diprogramkan tidak dihargai oleh perusahaan. Petani juga tidak merasa khawatir perusahaan berlaku khianat atau curang terhadap mitra karena petanipun selalu berusaha tidak berlaku hal yang sama. Selanjutnya, kesamaan nilai-nilai karena merasa berasal dari latarbelakang budaya yang relatif sama menumbuhkan rasa saling menghargai dan saling memiliki serta mempercayai satu sama lain. Hal yang serupa ditunjukkan oleh pengaruh variabel *non-opportunistic behavior* (perilaku yang tidak oportunis) terhadap kepercayaan yang positif (0,70) dan signifikan ($6,46 > t \text{ tabel} = 1,96$). Hal tersebut sejalan dengan teori bahwa mitra akan semakin dipercaya oleh mitra lain jika semakin tidak menunjukkan perilaku yang oportunis (hanya mementingkan kepentingan sendiri tanpa memikirkan kepentingan mitranya). Dengan kalimat lain bahwa semakin berperilaku oportunis semakin sulit untuk dipercaya. Yang ditunjukkan oleh Saung Mirwan dalam menjalankan kemitraan selama ini senantiasa berusaha menepati semua kontrak perjanjian dengan mitra dan menunjukkan itikad baik terhadap mitra, misalnya selalu melakukan pembelian sesuai dengan harga yang disepakati dengan memperhatikan kualitas yang telah difahami bersama dan petani mengakui hal tersebut sehingga tidak ada peluang untuk memainkan harga kepada mitra. Saung Mirwan juga tidak pernah menolak produk mitra tani jika sesuai dengan kualitas yang disepakati dan petani mengakui hal tersebut. Perusahaan juga tidak pernah melakukan pembelian secara sembunyi-sembunyi kepada pihak lain jika harga sayuran sedang mengalami penurunan. Bahkan pembelian dari pihak luar dilakukan setelah semua sayuran dari mitra tani telah diterima seluruhnya dan masih mendapatkan kekurangan pasokan. Kadang-kadang yang terjadi adalah hal yang sebaliknya yang diakui oleh perusahaan, terdapat

sejumlah kecil mitra yang diketahui melakukan penjualan produk kemitraan kepada pihak luar jika harga di pasaran lebih tinggi dari harga kesepakatan.

Hal sebaliknya ditunjukkan oleh pengaruh komunikasi (*shared communication*) yang berpengaruh secara negatif (-0,35) dan cukup signifikan (-2,11) terhadap tingkat kepercayaan. Hasil tersebut menunjukkan ketidaksesuaian dengan teori yang menyatakan bahwa semakin sering (jarang) komunikasi dilakukan dan semakin relevan isi komunikasi yang disampaikan akan semakin meningkatkan (menurunkan) kepercayaan diantara pihak-pihak yang bermitra. Hal yang sebaliknya ditunjukkan oleh penilaian sebagian mitra tani yang menilai bahwa komunikasi jarang dilakukan oleh Saung Mirwan terhadap mitra tani bahkan ada yang menilai tidak pernah terjadi komunikasi formal namun mereka merasa bahwa perusahaan tidak pernah melakukan hal-hal yang membuat kepercayaan terhadap perusahaan menjadi luntur atau hilang. Sebaliknya bagi sebagian petani yang menilai komunikasi rutin dilakukan Saung Mirwan terhadap mitra tani hal tersebut tidak memberikan cukup alasan bagi mitra untuk menilai bahwa Saung Mirwan memiliki integritas yang baik atau selamanya dapat dipercaya. Hal tersebut diduga berdasarkan hasil wawancara bahwa kedatangan penyuluh ke lapangan dinilai sebagian besar mitra tani sangat jarang bahkan 41 persen diantaranya menilai kurang dari sekali dalam satu bulan meskipun sebagian besar mitra menilai kualitas informasi yang disampaikan cukup sesuai dengan kebutuhan mitra sehingga meskipun jarang berkomunikasi namun tidak melunturkan kepercayaan mitra terhadap perusahaan. Temuan ini juga dapat mengindikasikan bahwa semakin sering berkomunikasi malah akan semakin menurunkan tingkat kepercayaan mitra terhadap perusahaan dan hal ini cukup tidak masuk akal dan tidak sesuai dengan teori-teori yang ada. Oleh karena, itu temuan ini harus dinilai secara hati-hati dan tidak disimpulkan secara spontan berdasarkan yang tergambar di model. Akan lebih baik mengartikan bahwa tidak selamanya bahwa frekuensi komunikasi mendukung mitra untuk lebih mempercayai perusahaan jika menurut mitra isi komunikasi tersebut tidak sesuai dan komunikasi yang dilakukan lebih banyak diinisiasi oleh mitra tani karena terdapat keluhan. Disamping itu komunikasi informal sering dilakukan melalui hubungan telepon (tidak langsung) sehingga tidak dapat menjamin keefektifan komunikasi dan kesepahaman dalam berkomunikasi. Oleh karena itu yang perlu diperhatikan oleh Saung Mirwan adalah memperbaiki sistem komunikasi yang dibangun dengan mitra tani dan bersifat lebih proaktif.

Selanjutnya kepercayaan mitra tani berpengaruh secara positif (0,56) dan signifikan (2,79) terhadap komitmen dalam melaksanakan kemitraan. Hal tersebut sesuai dengan teori dan hipotesis awal bahwa tingkat kepercayaan akan mendukung tingkat komitmen pihak-pihak yang bermitra untuk menjalankan dan mempertahankan hubungan kemitraan. Sebagian besar mitra tani menilai bahwa perusahaan memiliki integritas yang sangat baik dan tidak pernah mengingkari kesepakatan kemitraan dan pernyataan ini didukung oleh pengamatan dan pengetahuan mitra tani terhadap konsep

kemitraan yang sudah dijalankan oleh perusahaan selama belasan tahun tanpa ada berita negatif mengenai kemitraan yang didengar mitra dari pihak luar. Hal tersebut semakin mengukuhkan kepercayaan mitra terhadap reputasi perusahaan dalam menjalankan bisnis dan mengelola kemitraan. Bekal kepercayaan tersebut diwujudkan oleh mitra tani dalam bentuk komitmen/ kesungguhan mereka dalam menjalankan kemitraan. Mitra tani merasa memiliki kewajiban moral untuk menjaga hubungan kemitraan karena merasa terikat dengan kesepakatan yang ada meskipun kesepakatan tersebut sebagian besar tidak tertulis (diikrarkan secara lisan). Hal tersebut menjadi bukti bahwa mitra tani percaya terhadap isi kesepakatan tanpa harus memiliki kontrak kerjasama tertulis dan berkomitmen menjalankan kemitraan. Selanjutnya tingkat kepercayaan (*trust*) dan komitmen dalam suatu hubungan kemitraan (*marketing relationship*) menghasilkan *outcomes* (luaran/ dampak) yang positif terhadap kelangsungan hubungan kemitraan yang ditandari dengan lima luaran penting yaitu kepatuhan (*acquiescence*), Kecenderungan untuk bertahan dalam kemitraan (*less provensity to leave*), kerjasama (*cooperation*), Penyelesaian terhadap konflik (*functional conflict*), Reduksi terhadap ketidakpastian (*Uncertainty Reduction*). Temuan menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif (0,43) dan nyata (5,66) terhadap kepatuhan mitra, berpengaruh positif (0,33) dan nyata (4,79) terhadap keengganan untuk putus bermitra namun berpengaruh negatif (-0,69) meskipun tidak nyata (tidak signifikan) (-0,97) terhadap tingkat kerjasama antara mitra dan Saung Mirwan. Temuan mengenai pengaruh komitmen terhadap tingkat kepatuhan dan tingkat keengganan untuk berhenti dari kemitraan (putus bermitra) dengan Saung Mirwan sejalan dengan teori yang menjadi landasan dugaan pada penelitian ini. Artinya komitmen seseporang mitra tani akan meningkatkan kepatuhan mitra terhadap ketentuan atau kesepakatan apapun yang ditentukan dalam kemitraan dan mengurangi keinginan mitra untuk keluar dari kemitraan. Hal tersebut ditunjukkan oleh fakta bahwa responden yang memiliki komitmen yang sungguh-sungguh terhadap kemitraan senantiasa menaati aturan main/ atau peraturan/ prosedur/ kontrak perjanjian yang disepakati bersama dan tidak berkeinginan meninggalkan kemitraan dalam tempo dekat (dalam lima tahun mendatang). Ketika responden yang berkomitmen kuat terhadap kemitraan timinta pendapatnya mengenai potensinya untuk meninggalkan kemitraan, diketahui bahwa sebagian responden cenderung untuk mempertahankan kemitraan hingga masa mendatang dengan ukuran yang lebih jelas yakni dalam waktu lima tahun mendatang. Lima tahun bukan merupakan waktu yang singkat dalam bermitra meskipun bukan waktu yang cukup panjang untuk menggambarkan dinamika perubahan bisnis yang dapat berpengaruh terhadap dinamika kemitraan namun ukuran waktu lima tahun tersebut cukup menjelaskan bahwa mitra tani masih tetap menjaga komitmen bermitranya untuk masa mendatang. Namun, hal yang berbeda ditunjukkan oleh temuan bahwa komitmen tidak berpengaruh positif terhadap kerjasama diantara mitra tani dengan perusahaan. Meskipun demikian temuan tersebut tidak signifikan atau tidak cukup kuat dijadikan

sebagai landasan bukti bahwa komitmen tidak berpengaruh positif terhadap kerjasama. Hal tersebut ditunjukkan oleh pengakuan responden yang berkomitmen namun tidak cukup berpartisipasi aktif dalam menyampaikan pendapat demi kemajuan bersama. Di samping itu tidak semua responden yang berkomitmen terhadap kemitraan melakukan pengawasan terhadap jalannya kemitraan dan mengevaluasi pelaksanaan kemitraan. Mitra cenderung pasif dan lebih bersikap patuh daripada proaktif dalam kemitraan. Sebagian mitra tani juga menilai bahwa hubungan kerja kemitraan tidak berjalan harmonis. Penilaian mitra terhadap hubungan kerja yang tidak harmonis dalam hal ini adalah karena kerjasama lebih cenderung kepada penyampaian 'perintah dari pemilik *power*' (dalam hal ini perusahaan) kepada pihak yang 'kurang memiliki *power*' (dalam hal ini adalah mitra tani) untuk melakukan instruksi yang diberikan perusahaan namun bukan bentuk kerja sama yang saling mengisi satu sama lain.

Hal yang tidak berbeda dengan hipotesis awal ditunjukkan oleh temuan mengenai pengaruh kepercayaan terhadap kerjasama, penyelesaian konflik dan pengurangan ketidakpastian. Sesuai dengan dugaan awal bahwa kepercayaan berpengaruh positif (1,65) dan signifikan (3,09) terhadap kerjasama antara mitra dengan perusahaan. Mitra yang cenderung mempercayai perusahaan cenderung lebih mudah untuk bekerja sama demi kelancaran kemitraan dan kemajuan bersama. Hal tersebut ditunjukkan oleh bentuk partisipasi aktif dalam penyampaian pendapat, pengawasan dan evaluasi terhadap jalannya kemitraan. Di samping itu penilaian positif mitra tani terhadap hubungan kerjasama diantara mitra dan perusahaan dikemukakan oleh sebagian besar mitra yang percaya. Penilaian harmonis bagi mitra mengacu pada sikap yang tidak apatis, tak acuh terhadap kemitraan dan ditunjukkan oleh keakraban antara mitra tani dengan penyuluh di lapangan sebagai wakil perusahaan. Kepercayaan juga sangat mendukung terhadap kemudahan dalam menyelesaikan konflik yang terjadi antara mitra tani dengan perusahaan yang ditunjukkan oleh pengaruh yang positif (0,46) dan signifikan (8,55). Hal tersebut menjadi bukti bahwa mitra tani yang memiliki kepercayaan terhadap mitra bisnisnya yaitu Saung Mirwan menunjukkan sikap yang positif terhadap adanya konflik dan berusaha untuk mengatasi konflik tersebut secara bersama-sama bukan memperpanjang dan mempertajam konflik. Karena konflik yang terjadi dipandang sebagai perangsang untuk menumbuhkan produktivitas yang tinggi diantara mitra dan memperbaiki kualitas kemitraan dan adanya konflik atau ketidaksepahaman tersebut sebagai gambaran dari kecintaan terhadap kemitraan dan kebutuhan untuk memperbaiki keadaan. Sejalan dengan pengaruh kepercayaan terhadap konflik fungsional, kepercayaan juga berpengaruh secara positif (0,42) dan signifikan (8,04) terhadap pengurangan ketidakpastian dalam menjalani hubungan kemitraan. Hal tersebut sesuai dengan dugaan awal bahwa kepercayaan menumbuhkan rasa percaya diri terhadap kepastian dalam menjalankan kemitraan. Artinya kepercayaan mengurangi rasa ketidakpastian mitra tani dalam menjalankan kemitraan. Sebagian

besar responden menjalani kemitraan dengan yakin bahwa Saung Mirwan merupakan mitra yang tepat untuk buat petani responden. Hal tersebut dikuatkan oleh pengakuan sebagian besar mitra tani yang tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan kemitraan dengan Saung Mirwan karena perusahaan memberikan kepastian dalam kelangsungan bisnis mitra tani dalam hal jaminan pasar dan jaminan kestabilan harga.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Usia sebagian besar mitra tani tersebar diantara 23 dan 56 tahun, menikah, pendidikan Sekolah Dasar, rata-rata pendapatan keluarga sebulan antara Rp 1.000.000 sampai dengan Rp 2.000.000, berpengalaman usaha tani lebih dari 10 tahun, memiliki lahan garapan untuk kemitraan lebih dari 1000 m² dan hanya mengusahakan satu jenis sayuran untuk kemitraan serta telah bermitra kurang dari 5 tahun.
2. Sebagian besar mitra tani menilai bahwa keseluruhan pelaksanaan kemitraan secara baik (positif) terutama mengenai aspek-aspek kontak kerja sama, koordinasi, *sharing* informasi dan risiko, penentuan harga, cara pembayaran dan sistem distribusi.
3. Model *Relationship Marketing* yang dibangun cukup baik (*good fit*) menggambarkan hubungan kemitraan antara mitra tani dengan Saung Mirwan. Berdasarkan *Relationship Marketing Model*, diperoleh bahwa kepercayaan (*trust*) dan komitmen (*commitment*) merupakan mediasi yang baik sebagai jembatan antara faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kemitraan dengan luaran (*outcomes*) yang dihasilkan. Komitmen mitra tani dipengaruhi secara positif dan nyata oleh *shared value* namun tidak dipengaruhi oleh *termination cost* dan hampir tidak dipengaruhi oleh *shared benefit*. Kepercayaan dipengaruhi secara nyata oleh *non opportunistic behavior* dan *shared value* namun tidak dipengaruhi oleh *shared communication*. Kepercayaan juga berpengaruh nyata terhadap komitmen mitra, *cooperation*, *functional conflict* dan *uncertainty reduction*. Di sisi lain komitmen berdampak pada *acquiescence* dan *provocivity to leave reduction* namun tidak berpengaruh nyata terhadap *cooperation*.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dirumuskan beberapa saran baik untuk perbaikan kemitraan maupun untuk penelitian selanjutnya yang relevan dengan topik penelitian. Adapun saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan karakteristik demografi dan usahatani mitra tani yang didominasi oleh kelompok petani kecil dengan kelemahan dalam hal pendidikan dan kemampuan secara ekonomi, maka motivasi bermitra lebih banyak menggambarkan keinginan untuk meningkatkan kemampuan dalam memperoleh akses pasar dan sumberdaya. Hal tersebut juga tercermin pada harapan terbesar

yang dikemukakan oleh mitra Saung Mirwan mampu menyediakan pinjaman modal dan pembentukan koperasi. Pinjaman modal sangat sulit dilakukan oleh perusahaan dalam mengabdikan keinginan mitra, namun demikian pembentukan dan pemberdayaan koperasi mitra perlu dilakukan. Sebenarnya telah ada koperasi mitra untuk mengatasi permasalahan petani yang tidak dapat diatasi secara langsung oleh perusahaan namun belum koperasi tersebut berjalan. Koperasi tersebut tidak hanya berupa koperasi simpan pinjam namun membuka akses untuk memudahkan kerja sama penyediaan akses sumberdaya dengan pihak lain. Dari hasil survey diketahui bukan hal yang merugikan bagi petani memutuskan hubungan kemitraan. Hal tersebut karena kemitraan tidak cukup mengakomodasi kelemahan yang ingin diatasi mitra tani.

2. Evaluasi kemitraan menunjukkan bahwa meskipun secara keseluruhan evaluasi mitra menyatakan diri puas, namun terdapat beberapa yang harus dibenahi yakni:
 - a. Kejelasan dan kelengkapan isi kontrak kemitraan untuk menjamin bahwa baik mitra maupun perusahaan melaksanakan segala hal sesuai kesepakatan. Revisi kontrak sebaiknya melibatkan pendapat dari mitra. Hal tersebut dapat menghindarkan pihak-pihak yang berperilaku oportunistik sehingga dapat melunturkan kepercayaan. Namun mengingat banyaknya mitra yang terlibat, kontrak individu sangat sulit dikontrol pelaksanaannya serta pengawasannya sehingga perlu didampingi dengan MoU antara perusahaan dan koperasi mitra tani sebagai representasi mitra tani. Hal tersebut dapat mempermudah mekaniSaung Mirwane pelaksanaan kontrak
 - b. Peran penyuluh lapang dalam melakukan pembinaan terhadap mitra tani sangat diharapkan oleh mitra dan kualitas maupun kuantitas pelaksanaan pembinaan baik secara formal maupun informal dinilai masih kurang. Oleh karena itu pembinaan harus terjadwal dengan baik dan dilakukan secara merata ke semua anggota mitra, tidak mengandalkan mitra yang senior (sudah lama bermitra). Pembinaan tersebut melibatkan komunikasi dan komunikasi yang baik berdampak pada kedekatan hubungan interpersonal mitra dan penyuluh lapang sehingga timbul rasa saling percaya dan pengertian. Selama ini komunikasi memang sering dilakukan, tapi hanya satu arah dan cenderung merupakan keluh-kesah petani yang mengindikasikan kurangnya petani mempercayai perusahaan. Oleh karena itu komunikasi yang dibangun harus sehat yang mencerminkan komunikasi dua arah dan bukan komunikasi yang negatif yang berisikan keluhan/protes terhadap perusahaan misalnya keluhan karena anggapan keterlambatan pembayaran, padahal hal tersebut merupakan ketetapan perusahaan dalam kontrak bahkan ada beberapa petani yang menanyakan kabar kondisi perusahaan sehingga membentuk persepsi yang salah terhadap perusahaan dan kepercayaan mitra terhadap perusahaan.
3. Kepercayaan merupakan variabel mediasi yang baik dalam menerangkan model *relationship marketing*. Berdasarkan hasil analisis, maka:

- a. Perusahaan perlu mempertahankan kepercayaan mitra dengan selalu membuktikan apa yang dijanjikan dalam perjanjian kemitraan dan tidak berlaku oportunistik misalnya melakukan penetapan harga karena memanfaatkan kekuatan tawar perusahaan. Jika petani merasa dimanfaatkan kelemahannya oleh mitra, kepercayaan yang dimiliki mitra menjadi terganggu.
 - b. Komunikasi yang berpengaruh negatif dan nyata terhadap kemitraan mengindikasikan bahwa komunikasi yang dijalankan tidak cukup efektif terhadap pembentukan kepercayaan. Mengubah keefektifan komunikasi perlu dilakukan seperti pada saran point (2b).
 - c. Komitmen mitra tani perlu dijaga dengan memupuk kepercayaan mitra terhadap perusahaan dan memastikan agar mitra merasa memiliki nilai-nilai, pandangan dan tujuan yang selaras dengan perusahaan agar memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan. Hal tersebut diusahakan dalam bentuk pendekatan/ pembinaan baik formal maupun informal, penyusunan isi kemitraan yang melibatkan pendapat mitra yang memuat tujuan yang jelas dari kemitraan itu sendiri.
4. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal kedalaman isi dan lingkup penelitian, untuk itu penelitian selanjutnya perlu mengaitkan lebih jauh di dalam model mengenai hubungan antara kepuasan mitra terhadap komitmen dan kepercayaan serta variabel-variabel lain terkait konsep hubungan kemitraan dari berbagai literatur lain. Hal tersebut untuk memperluas pengkayaan informasi mengenai faktor-faktor pembangun hubungan kemitraan. Lingkup penelitian juga sebaiknya diperluas pada evaluasi mengenai dampak kualitas hubungan kemitraan terhadap kinerja *Supply Chain Management*.

DAFTAR PUSTAKA

Anderson, dan James A. Narus. 1990. 'A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership'. *Journal of Marketing*. Vol.54, pp.44-54.

[BAPPENAS] Badan Perencanaan Pembangunan Nasional 2010. *Perkembangan Volume dan Nilai Ekspor-Impor Sayur dan Buah*. Direktorat Pangan dan Pertanian, BAPPENAS. Jakarta, diunggah pada tanggal 15 April 2011.

<<http://industri.kontan.co.id/v2/read/1294367429/55910/Cuaca-buruk-ekspor-sayuran-layu>>

[BKP] Badan Ketahanan Pangan 2010. 'Rencana Strategis Badan Ketahanan Pangan Tahun 2011-2014'. BKP. Jakarta

<http://www.E2%80%BA%20PPerkembangan%20Volume%20dan%20Nilai%20Ekspor-Impor%20Sayur%20dan%20Buah.htm>>

Bank Dunia 2007. *Produsen Hortikultura dan Pengembangan Pasar Swalayan di Indonesia*. Bank Dunia. Jakarta

- Berry, L.L., "Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 1995, Vol. 23, No. 4, pp. 236
- Boehlje M. 1999. Structural Change in the Agricultural Industries: How do we measure, analyse and understanding them?. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 81, No. 5, pp. 1028-1041
- Christopher, M. 1998. *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing cost and improving service*; Financial Times Pitman Publishing.
- Collins and Dunne (CD) 2002, 'Forming and Managing Supply Chain in Agribusiness: Learning from others', *Department of Agriculture, Forestry and Fisheries, Canberra*.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., and Oh, S. 1987, 'Developing Buyer-Seller Relationship', *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 11-27.
- Filip, A., Anghel, L-D., "The Applicability of Relationship Marketing Approach in The Financial Services Industry. Main Benefits of Customer Retention for Banking Organizations", at the Conference on Marketing and Development 1971-2006: 35 Years of Marketing in Romania, The Conference Proceedings, ASE, Bucuresti, 2006, pp. 513;
- Firdaus M, Farid MA. 2008. *Aplikasi Metode Kuantitatif Terpilih Untuk Manajemen dan Bisnis*. Bogor: IPB Press.
- Grinroos, C., "Marketing Redefined", *Management Decision*, 1990, Vol. 28, No. 8, pp. 5;
- Hafsah, M.J. 2000. 'Kemitraan Usaha: Konsepsi dan Strategi'. PT. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta.
- Heidi, Jan B. dan John G. 1988. 'The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels'. *Journal of Marketing*. Vol. 52, pp.20-35
- Jackson, B. 1985. *Winning and keeping industrial customers*. Lexington. KY:Lexington Books
- Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.
- Kontan Online 2011. 'Cuaca Buruk, Ekspor Sayuran Layu. Kontan Online'. Diunggah pada tanggal 15 April 2011.
- Moorman, C., Rohit, D, dan Gerrad, Z. 1993. 'Factors affecting trust in market research relationships'. *Journal of Marketing*. Vol.57, pp.81-101.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. 1994, 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*. Vol. 58, NO.3 pp.20-38.

- Muflikh, Y.N. 2008. A Study of Supply Chain Management in Indonesian Food Retailing Chains for Fresh Vegetable. *Jurnal Agribisnis dan Ekonomi Pertanian*, Vo. 2, No. 1. Bogor.
- Poerwanto, R. 2003. 'Peran Manajemen Budidaya Tanaman dalam Peningkatan Ketersediaan dan Mutu Buah-Buahan', Orasi Ilmiah Guru Besar Ilmu Hortikultura IPB, 13 September 2003. IPB. Bogor.
- Simamora B. 2002. 'Panduan Riset Perilaku Konsumen'. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Soemarjo 2004. 'Teori dan Praktik Kemitraan Agribisnis'. Penebar Swadaya. Jakarta
- Spekman, Robert E.; Kamauff, John E. and Myer, Niklas 1998, 'An Empirical Investigation into Supply Chain Management: A Perspective on Partnership', *Supply Chain Management*, Vol. 3, No.2, pp. 53-67.
- Suwandi 1995. 'Strategi Pola Kemitraan dalam Menunjang Agribisnis Bidang Peternakan dalam Industrialisasi Usaha Ternak Rakyat dalam Menghadapi Tantangan Globalisasi'. *Prosiding Simposium Nasional Kemitraan Usaha Ternak*. Ikatan Sarjana Ilmu-ilmu Peternakan Indonesia (ISPI) bekerja sama dengan Balai Penelitian Ternak Ciawi-Bogor. Bogor.

DEPARTEMEN AGRIBISNIS
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR

JL. KAMPER. WING 4 LEVEL 5, KAMPUS IPB DRAMAGA BOGOR
TELP (0251) 8629654

ISBN 978-979-19423-9-3



9 789791 942393