

## Evaluasi Penerapan *Boundary System* dalam Hubungan B2B dengan Pemasok pada Perusahaan Retail PT. X

### *Evaluation of the Implementation of Boundary System in B2B Relations with Suppliers (Case Study: A Retail Grocery, PT. X)*

Ananda Maria Kiftya\*

Universitas Indonesia, Jakarta  
E-mail: ananda.maria@ui.ac.id

Emil Bachtiar

Universitas Indonesia, Jakarta  
E-mail: emil.bachtiar@ui.ac.id

#### ABSTRACT

*The purpose of this research is to evaluate the implementation of the boundary system in an effort to better business to business (B2B) relations than the retail company PT. X to suppliers who conform to the concept of levers of control with the support of existing compliance programs in the company. Within the levers of control, the boundary system is a control strategy to determine the company's competitive position. This study used a qualitative methodology, which was designed as an intensive case study involving several methods of data collection and analysis including interviews, field observations and document analysis. The results of this study indicate the ineffectiveness of the boundary system in management support in the implementation of the boundary system, the application of business conduct boundaries, and the implementation of government regulations even though the compliance program in the PT. X company has been effective, causing the main dimensions of successful collaboration in business relations with suppliers to not be achieved.*

**Keywords:** *Boundary system, business conduct, B2B, compliance program, retail.*

#### ABSTRAK

Tujuan dalam penelitian ini adalah mengevaluasi penerapan *boundary system* dalam upaya hubungan *business to business* (B2B) yang lebih baik dari perusahaan retail PT. X kepada pemasok yang menyesuaikan dengan konsep *levers of control* dengan dukungan program *compliance* yang ada di perusahaan. Di dalam *levers of control*, *boundary system* adalah strategi pengendalian untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif, yang dirancang dalam sebuah studi kasus intensif yang melibatkan beberapa metode pengumpulan dan analisis data termasuk wawancara, observasi lapangan dan analisis dokumen. Hasil penelitian ini menunjukkan ketidakefektifan *boundary system* pada dukungan manajemen dalam pelaksanaan *boundary system*, penerapan *business conduct boundary*, dan penerapan peraturan pemerintah meskipun program *compliance* yang ada di perusahaan PT.X sudah efektif sehingga menyebabkan tidak tercapainya dimensi utama kesuksesan kolaborasi pada hubungan bisnis dengan pemasok.

**Kata kunci:** *Boundary system, B2B, business conduct, program compliance, retail.*

\*Corresponding author

## PENDAHULUAN

PT. X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *retail grocery* yang sudah beroperasi selama belasan tahun di Indonesia. Misi perusahaan adalah berupaya memperkaya kehidupan masyarakat dengan menyediakan produk dan layanan unggulan yang disukai dan dipercaya oleh pelanggannya. PT. X mengoperasikan puluhan toko yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Pelanggan PT. X terdiri dari *end customer*, mitra dagang, dan jenis konsumen di industri Hotel, Restoran, dan Kafe (HOREKA). PT. X selama ini menyediakan produk berkualitas dengan harga yang kompetitif untuk kebutuhan masyarakat melalui ribuan pemasok yang berasal dari *direct factory*, *contract farming*, maupun distributor besar.

Kerjasama dan hubungan baik dengan pemasok merupakan hal yang penting bagi PT. X dan perusahaan retail lainnya dalam membangun bisnis yang berkelanjutan. Pada situs resminya, PT. X melakukan serangkaian acara sosialisasi dengan pemasok dan memberikan wadah bagi pelanggan jenis hotel, restoran, dan kafe untuk menyampaikan kebutuhannya. PT. X juga melakukan berbagai kegiatan promosi yang melibatkan pemasok seperti potongan harga produk, acara-acara yang dilaksanakan di store untuk promosi produk, dan fasilitas ataupun media yang ditawarkan PT. X sebagai jasa promosi produk.

Pada umumnya, setiap kerjasama di dalam bisnis perlu dilakukan perjanjian. Menurut Noor (2015), perjanjian adalah hubungan hukum antara dua orang atau lebih yang mengikatkan diri berdasarkan kesepakatan untuk menimbulkan akibat hukum yang dimana akibat hukum itu berupa hak dan kewajiban secara timbal balik antara para pihak. Peraturan Pemerintah juga mengatur hal ini. Berdasarkan Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 24 Tahun 2021 Pasal 6 Ayat 2, "Perikatan antara prinsipal dengan distributor, distributor tunggal, agen atau agen tunggal terhadap barang produksi di dalam negeri harus berbentuk perjanjian yang dilegalisir notaris publik". Maka, dalam rangka mentaati regulasi yang ditetapkan pemerintah, PT. X juga membuat perjanjian atas perikatan dengan pemasok.

Berdasarkan data pendapatan PT. X, terdapat penurunan pendapatan dari pemasok terkait anggaran promosi yang disetujui melalui trading term mencapai 6 persen meskipun di tahun yang sama (2019-2022) nilai pembelian produk masing-masing pemasok cenderung meningkat. Tren menurunnya pendapatan *support* promosi yang dianggarkan pemasok, tidak selaras dengan strategi bisnis perusahaan yang berupaya berkembang bersama pemasok, di mana PT. X dalam strategi bisnisnya hanya mempertahankan kerjasama dengan para pemasok yang dianggap lebih potensial dalam menghasilkan pendapatan. Seharusnya, *support* promosi yang diterima PT. X meningkat dikarenakan pembelian *inventory* saat ini terfokus pada pemasok tertentu. Hal ini menandakan bahwa strategi bisnis PT. X dapat disimpulkan belum terpenuhi hingga di tahun 2022.

Pada sebuah kesempatan, penulis melakukan wawancara dengan 10 pemasok PT. X. Para pemasok tersebut merasakan terdapat beberapa perjanjian kerjasama dengan PT. X tidak terpenuhi dengan baik selama 2019-2022. Permasalahan pertama, yaitu beberapa pemasok besar PT. X mengeluhkan ketelatan pembayaran pembelian produk oleh perusahaan yang seharusnya dipenuhi PT. X sesuai termin yang berlaku pada trading term. Kedua, ketidaklengkapan administratif pada potongan pendapatan pemasok atas tagihan aktifitas promosi dan jasa lainnya yang sudah dipenuhi PT. X. Pemasok hanya memperoleh lembar invoice dengan deskripsi aktifitas tanpa memperoleh bukti implementasi aktivitas promosi dan surat kerjasama promosi pada setiap tagihan yang seharusnya ditandatangani oleh kedua pihak, yaitu *Key Account Manager* (Pemasok) dan *Buyer / Merchandise Manager* (perusahaan retail). Hal ini menunjukkan bahwa ketidakpercayaan dari sebagian pemasok terhadap komitmen PT. X pada perjanjian kerjasama yang seharusnya menjadi *strategic boundary* dari bisnis yang dijalankan bersama.

Pada tahun 1995, Kerangka *Levers of Control* diperkenalkan oleh Simons sebagai pengendalian strategi bisnis yang ingin dicapai dengan menyeimbangkan kekuatan empat tuas kontrol yang berbeda, yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic system*, dan *interactive control system*. Terkait aturan-aturan dalam berbisnis, dibahas pada tuas kontrol *boundary system*. Menurut Simons (2014), *boundary system* adalah aturan, batasan, dan larangan yang dinyatakan

secara formal terkait dengan sanksi yang ditentukan dan ancaman hukuman yang kredibel. *Boundary system* dirancang untuk menginformasikan risiko yang harus dihindari dan menghilangkan kemampuan untuk merasionalisasi tindakan yang dapat memaparkan perusahaan pada tingkat risiko yang tidak diinginkan.

Menurut Simons (2014), *Strategic risk* adalah kejadian yang tidak terduga ataupun kondisi-kondisi yang dapat mengurangi kemampuan para manajemen dalam melakukan implementasi strategi bisnis. Terdapat 3 hal dasar yang menjadi sumber *strategic risk* yang berpotensi memberikan dampak terhadap setiap bisnis, yaitu *operation risk*, *asset impairment risk*, dan *competitive risk*. Lebih jauh jika risiko-risiko tersebut memberikan dampak besar untuk perusahaan, maka akan timbul juga *franchise risk* yang akan dihadapi perusahaan.

*Competitive Risk* merupakan hasil dari perubahan lingkungan kompetitif yang dapat mengganggu kemampuan bisnis untuk berhasil menciptakan nilai dan perbedaan identifikasi produk atau layanannya. Misalnya, adanya perubahan harga dan kebijakan dari pemasok ataupun regulasi dari pemerintah. *Franchise Risk* terjadi ketika nilai seluruh bisnis terkikis karena hilangnya kepercayaan dari berbagai pihak ketika masalah atau serangkaian masalah mengancam kelangsungan bisnis perusahaan.

Dikarenakan masih diterimanya keluhan dari beberapa pemasok yang bekerjasama dengan PT. X terkait pelanggaran perjanjian kerjasama, maka evaluasi *boundary system* dalam hubungan *business to business* yang menyeluruh hingga program *compliance* yang berlaku di perusahaan retail PT. X perlu dilakukan untuk mengantisipasi *strategic risk*, khususnya pada *competitive risk*. Evaluasi akan dikaji melalui efektifitas penerapan *boundary system* sesuai dengan teori *levers of control* versi Simons (1995) dan menyeluruh pada evaluasi penerapan efektifitas program *compliance* sesuai dengan versi Bagley (2006). Penelitian ini melibatkan pihak dari para pemasok PT. X serta manajemen divisi *commercial*, *compliance*, dan *finance* di Kantor Pusat PT. X.

## Tinjauan Pustaka

### 1. *Boundary System*

*Boundary system* merupakan salah satu dari empat kerangka *levers of control* (*belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system*) yang dapat digunakan untuk sistem pengendalian manajemen. Menurut Fellita (2017), *boundary system* digunakan untuk menetapkan batasan atau aturan. *Boundary systems* pada dasarnya merupakan bentuk dari “*Ten Commandments*” perusahaan yang digunakan untuk menjelaskan mengenai penetapan resiko yang dapat diterima dan standar bisnisnya yang berisikan *codes of conduct*, *predefined strategic planning methods*, *assets acquisition regulations* dan *operational guidelines*. *Boundary system* dilakukan oleh manajemen tingkat atas untuk menyampaikan batasan-batasan kepada seluruh karyawan yang biasanya tertuang dalam aturan organisasi (Lidya & Agnes, 2021). *Boundary system* dapat mengontrol strategi dalam bisnis terkait posisi kompetisi (Simons, 2014). Namun, menurut Hermawan *et al.* (2021), di beberapa organisasi, seperti cabang atau anak perusahaan, sistem kepercayaan dan sistem batas sebagian besar tidak ada di domain control oleh cabang atau anak perusahaan. Menurut Simons (2014), terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan oleh manajemen dalam menegaskan *boundary system* agar berjalan efektif:

#### a. Menetapkan dan mengkomunikasikan hukuman atas pelanggaran

Manajemen perusahaan memberikan sosialisasi kepada para karyawan perusahaan bahwa adanya hukuman atas pelanggaran Kode Etik Bisnis. Manajemen perlu menginformasikan dengan jelas bahwa sanksi ditegakkan terhadap semua tingkat perusahaan tanpa kecuali. Selain itu, para manajer juga harus berperan sebagai contoh penerapan kode etik bisnis.

#### b. Menerapkan dan mengkomunikasikan *Business Conduct Boundaries* dan *Organizational Freedom*

Manajemen perusahaan memberikan sosialisasi dengan jelas mengenai Kode Etik dan Manual Bisnis kepada setiap karyawan baru untuk mendorong karyawan berinovasi yang dengan memperhatikan Kode Etik Bisnis yang ditetapkan. Melalui Kode Etik Bisnis manajer dapat mengkomunikasikan pentingnya integritas.

c. Menetapkan Pengendalian Internal (*Internal Control*)

Manajemen Perusahaan perlu memantau pelanggaran yang disengaja maupun tidak disengaja dalam operasi bisnis perusahaan melalui *internal control*. Kesalahan dapat terjadi disegala keadaan dan situasi, contohnya staff melakukan kesalahan dalam memproses transaksi. *Internal control* dibentuk untuk dapat memastikan informasi akuntansi yang dapat dipercaya dan mengamankan asset perusahaan. *Internal control* terbagi menjadi tiga kategori yaitu, pengamanan secara struktural, sistem, dan staff.

Pengamanan secara struktural dibentuk agar memastikan wewenang tugas masing-masing karyawan telah didefinisikan dan didelegasikan secara jelas. Pengamanan secara sistem, yaitu memastikan prosedur dalam memproses transaksi-transaksi tertentu telah sesuai dengan standar. Pengamanan secara staff, yaitu memastikan bahwa sumber daya manusia perusahaan telah memiliki keahlian, pelatihan, dan ilmu yang cukup

d. Menetapkan dan mengkomunikasikan *Strategic Boundaries*

Selain risiko kesalahan dan perilaku pelanggaran, manajemen juga harus memperhitungkan risiko pemborosan sumber daya untuk inisiatif yang tidak mendukung strategi bisnis. *Strategic boundaries* digunakan untuk dapat mengantisipasi inisiasi dan inovasi dari pegawai yang tidak terarah yang dapat menyebabkan pemborosan baik secara finansial maupun fokus manajemen. Hasil dari *strategic boundaries* dapat menggambarkan posisi pasar yang dituju oleh perusahaan.

Menurut Ratu *et al.* (2022), manajer puncak menggunakan *boundary system* dalam rangka membentuk berbagai batasan seperti aturan dan menyampaikannya dengan tindakan yang harus dihindari oleh karyawan dengan tujuan memberikan kebebasan kepada karyawan agar dapat secara mandiri memberikan inovasi dan prestasi di bidang tertentu yang sebelumnya ditentukan. Pada penelitian yang dilakukan sebelumnya yang dilakukan oleh Richard dan Angelia (2021) pada perusahaan *family-business* PT. G, ditemukan bahwa tidak ada teguran dari atasan atau pun rekan kerja, menyebabkan karyawan tetap melakukan pelanggaran aturan dalam waktu yang cukup lama.

2. *Business Conduct Boundaries*

*Business conduct boundaries* dibuat untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam atas pengertian nilai-nilai organisasi yang masih luas. *Business conduct* menetapkan peraturan perusahaan (misalnya peraturan, prinsip, nilai) yang berkaitan dengan masalah kepatuhan dan, dengan demikian, memberikan panduan keputusan serta ekspektasi perilaku kepada semua anggota organisasi, sehingga mereka menghadapi situasi kepatuhan dengan cara yang diinginkan (Kaptein & Schwartz, 2008). Menurut Simons (2014), *business conduct* dapat dilihat keefektifannya dari segi berikut:

a. Sejauh mana perilaku tidak etis/ilegal dalam organisasi.

Hal ini dapat ditunjukkan dengan ada atau tidaknya kasus pelanggaran etika dan hukum yang dihadapi internal maupun organisasi.

b. Kesadaran karyawan terhadap masalah etika/ hukum yang timbul di tempat kerja.

Hal ini dapat terlihat ketika setiap karyawan mengetahui dengan jelas terkait kode etik bisnis, peraturan-peraturan dan kewajiban yang diterapkan di organisasi.

c. Keterbukaan menyampaikan berita buruk kepada manajemen.

Adanya pemberian umpan balik dari karyawan kepada manajemen atas hambatan-hambatan kerja yang dapat menimbulkan pelanggaran yang ada di organisasi maupun kejadian-kejadian yang membawa resiko terhadap organisasi.

d. Pelanggaran etika dilaporkan ke organisasi.

Fasilitas pelaporan seperti Whistleblowing dapat ditunjukkan berjalan efektif dengan laporan pelanggaran yang masuk secara update baik dari internal maupun eksternal.

e. Pengambilan keputusan yang lebih baik diperusahaan akibat karena program etika.

Melalui program etika yang dimiliki perusahaan, manajemen didorong untuk mengambil keputusan yang menyelaraskan etika bisnis dan kepatuhan terhadap aturan maupun regulasi untuk mencegah adanya pelanggaran etika.

f. Komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hal ini dapat terlihat dengan bagaimana karyawan melakukan tanggungjawabnya dengan cara disiplin meskipun berupaya mencapai objektivitas yang telah ditetapkan.

### 3. Peraturan Pemerintah No.18 Tahun 2022

Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2022 merupakan perubahan atas Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 23 Tahun 2021 tentang Pedoman Pengembangan, Penataan, dan Pembinaan Pusat Perbelanjaan dan Toko Swalayan. Peraturan Pemerintah (PP) ini mengatur terkait hubungan business to business dengan pemasok, diantaranya:

- a. Perusahaan retail dapat dikenakan denda ketika pembayaran tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan,
- b. Pengenaan biaya kepada pemasok hanya berkaitan dengan yang berhubungan langsung dengan penjualan dan tidak lebih dari 15 persen atas pembelian produk,
- c. Setiap kegiatan promosi harus disusun bersama-sama dengan pihak pemasok,
- d. Perusahaan retail harus memberikan informasi tertulis paling sedikit 3 (tiga) bulan sebelumnya kepada Pemasok apabila akan melakukan stop order delisting atau mengurangi jenis barang atau SKU (Stock Keeping Unit) milik Pemasok,
- e. Anggaran biaya promosi yang belum digunakan harus dimanfaatkan untuk aktivitas promosi lainnya baik pada periode yang bersangkutan maupun untuk periode yang berikutnya dalam jangka waktu tiga bulan sesuai kesepakatan kedua belah pihak.

### 4. Program *Compliance*

Praktik program *compliance* berkembang seiring berjalannya waktu. Pemahaman praktis tentang tindakan sehari-hari yang diperlukan untuk menyelesaikan program *compliance* dan pemahaman umum tentang tanggung jawab yang terkait dengan program *compliance*, seperti sikap yang digunakan dalam melaksanakan program *compliance*, bersifat saling mendukung dan bersama-sama mendukung evolusi ini (Stacchezzini *et al.*, 2020). Perlengkapan khusus – seperti *IT platform*, seminar pelatihan, dan indikator kinerja kepatuhan – membantu menyebarkan kedua jenis pemahaman ini (Stacchezzini *et al.*, 2020). Perlengkapan ini juga menyelaraskan pemahaman umum praktisi dengan struktur efektifitas program *compliance* yang diberlakukan, termasuk tujuan yang ditetapkan program *compliance* dan reaksi yang diharapkan terhadap tujuan tersebut (Stacchezzini *et al.*, 2020). Dari perspektif ekonomi, program kepatuhan yang efektif dapat didefinisikan secara lebih mendasar sebagai serangkaian kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan oleh perusahaan yang rasional dan memaksimalkan keuntungan jika perusahaan tersebut menghadapi sanksi yang diperkirakan setara dengan biaya sosial atas pelanggarannya (Edward, 2015).

Tahun 2016 Deloitte Risk Journal merilis informasi terkait program *compliance*. Retail kini semakin diawasi karena berbagai alasan. Ritel secara historis dianggap sebagai sektor yang kurang diatur, hal ini berubah karena beberapa insiden penting dalam beberapa tahun terakhir, yang berasal dari pelanggaran dunia maya, insiden keamanan pangan, dan masalah kualitas produk. Insiden-insiden tersebut telah menyebabkan regulator mempertanyakan program pengawasan kepatuhan retail. Selain tuntutan regulator yang semakin ketat, pelanggan juga meminta visibilitas dan pengawasan yang lebih ketat terhadap produk dan layanan yang mereka beli serta organisasi yang mereka dukung.

Skandal perusahaan menyebabkan peningkatan minat dalam meningkatkan kepatuhan manajer (Stober *et al.*, 2019). Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan menerapkan program kepatuhan termasuk kode etik, pelatihan kepatuhan, dan pelaporan pelanggaran (*whistleblowing*) sebagai elemen inti (Stober *et al.*, 2019). Menurut Andreisová (2016), organisasi di seluruh dunia kini melakukan investasi besar dalam kepatuhan, etika, dan pencegahan penipuan, meluncurkan program kepatuhan, membangun sistem manajemen risiko, dan meluncurkan pelatihan wajib yang komprehensif dan rencana komunikasi, perancangan dan pendistribusian kepatuhan terhadap standar dan prosedur, dan melibatkan karyawan mereka melalui apa yang disebut nada dari atas. Tren ini bahkan telah menjamah perusahaan-perusahaan dari berbagai industri dan pasar dari negara-negara yang secara tradisional kurang mendapat perhatian regulasi (Andreisová,

2016). Saat ini, ketika kebanyakan organisasi telah menetapkan beberapa tingkat dasar kepatuhan, anti-penipuan, dan infrastruktur etika, banyak dari mereka mulai mengevaluasi apakah hal ini efektif cukup (Andreisová, 2016). Program kepatuhan, yang juga dikenal sebagai program etika dan kepatuhan, program etika, dan program integritas, diadopsi secara luas oleh organisasi-organisasi di seluruh dunia, namun kemampuannya dalam mengekang korupsi secara efektif masih banyak diperdebatkan (Renato & Emmanuel, 2021).

Jika program etika dan kepatuhan meningkatkan rasa tanggung jawab bersama dan tampaknya menunjukkan bahwa program tersebut bertujuan membantu karyawan menyelesaikan tugas mereka secara efektif, hal ini dapat memberikan kesan bahwa karyawan didukung oleh organisasi (Valeriu, 2020). Menurut Bagley (2006), agar program *compliance* efektif, perusahaan harus melakukan hal-hal berikut:

- a. Mengadopsi standar dan prosedur untuk mengurangi tindakan kriminal/pelanggaran.  
Setiap aturan maupun kode etik yang berlaku harus menyesuaikan dengan risiko hukuman yang mungkin dihadapi perusahaan.
- b. Menunjuk posisi/jabatan yang tinggi untuk mengambil alih program *compliance*.  
Pemilik jabatan tinggi yang ditunjuk harus mengawasi program dan melapor langsung ke komite audit.
- c. Berhati-hatilah dalam mendelegasikan wewenang.  
Setiap tugas yang membutuhkan verifikasi bertahap, harus melibatkan posisi lain.
- d. Setiap karyawan terlibat dalam komunikasi dan pelatihan yang efektif.  
Adanya video pelatihan berkelanjutan mengenai *compliance* dan fasilitas pelatihan *online* interaktif untuk mengukur kompetensi *compliance*.
- e. Mengadopsi mekanisme untuk memantau dan melaporkan pelanggaran kriminal.  
Pengguna fasilitas *whistleblowing* internal harus dilindungi, anonim, dan adanya akses ke divisi *compliance*.
- f. Menegakkan standar secara konsisten.  
Penerapan kedisiplinan harus sama dengan semua karyawan terlepas dari jabatan atau riwayat mereka dalam menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.
- g. Tetapkan prosedur untuk *feedback* dan koreksi.  
Jika terjadi kegagalan dalam program *compliance*, divisi *compliance* harus menyelidiki penyebabnya; mengidentifikasi kelemahan dalam sistem kepatuhan yang memungkinkan hal itu terjadi; kemudian diperbaiki untuk mencegah masalah yang sama muncul di masa depan. Juga, menggunakan jasa luar untuk mengaudit program *compliance* dan mendapatkan saran/cara untuk memperkuat program *compliance*.

##### 5. Hubungan *Business to Business*

Menurut Gulsen dan Bahadir (2012), dalam konteks rantai pasokan, hubungan *business to business* (B2B) yang efektif merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kemampuan mereka agar lebih kompetitif di pasar, untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan untuk mencapai tujuan bersama. Membangun dan memelihara hubungan dalam konteks *business to business* (B2B) melibatkan pengorbanan pihak-pihak yang terlibat, baik dalam waktu, uang, ataupun dengan upaya menghalangi hubungan bisnis dengan pihak lain (Biggemann & Buttle, 2001). Biggemann dan Buttle (2001) menemukan bahwa hubungan B2B memberikan nilai dalam empat bentuk berbeda, yang masing-masing dapat ditunjukkan dalam beberapa cara: 1) Nilai pribadi, ditunjukkan dalam retensi dan rujukan pelanggan, 2) Nilai finansial, dinyatakan melalui peningkatan efisiensi, pangsa bisnis/dompet, pangsa pasar, dan harga yang diterima; 3) Nilai pengetahuan, yang diungkapkan melalui intelijen pasar, pembangkitan ide dan inovasi; dan 4) Nilai strategis, diperoleh melalui perencanaan jangka panjang dan akses terhadap jaringan yang lebih luas.

Menurut Zafari *et al.*, (2023), hubungan biasanya berkembang dengan cepat yang terdiri dari tiga fase di mana dinamika dan struktur unik terlihat jelas. Karakteristik hubungan yang dominan mencakup kepercayaan berbasis kompetensi dan kendali, komitmen instan tingkat tinggi, adaptasi informal dan cepat, komunikasi informal yang sering, dan upaya yang signifikan

dan berkelanjutan untuk memperkuat ikatan sosial dengan mitra yang ada dan calon mitra (Zafari *et al.*, 2023).

Pada tahun 2019, McKinsey bermitra dengan Michigan State University (MSU) untuk mengembangkan cara baru dalam melihat penggunaan kolaborasi pemasok oleh perusahaan. Perusahaan menilai program kolaborasi pemasok melalui lima dimensi utama (Gutierrez *et al.*, 2020), yaitu:

a. *Strategic Alignment*

Yaitu memberikan informasi terkait strategi perusahaan secara keseluruhan, adanya klasifikasi pada stratejik bisnis, dan adanya cakupan pada inisiasi kolaborasi.

b. *Cross Functional Engagement*

Yaitu terkait luasnya hubungan lintas perusahaan, kualitas dan hasil pada keterlibatan lintas fungsi, dan kemampuan meletakkan *respect* pada lintas perusahaan.

c. *Organizational Governance*

Yaitu adanya penerapan insentif yang terstruktur untuk kolaborasi yang berkelanjutan, jenis dan frekuensi untuk saling memberikan umpan balik, dan menyetujui metrik untuk mengukur kinerja dan proses *tracking* kinerja bisnis.

d. *Communication and Trust*

Yaitu terjalinnya hubungan bisnis yang saling percaya, ragam informasi yang terjadwal, dan fasilitas dan mekanisme pendukung pada komunikasi bisnis.

e. *Value Creation and Sharing*

Yaitu menerapkan keadilan dalam value sharing, bisnis yang mempertimbangkan keuangan perusahaan, serta pemberian penghargaan untuk kinerja positif atas inisiasi kolaborasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan studi kasus dengan objek penelitian penerapan *boundary system* pada hubungan B2B PT. X dengan para pemasok selama 2019-2022. Evaluasi terhadap penerapan *boundary system* yang efektif dilakukan sesuai dengan komponen-komponen yang dilakukan manajemen dalam upaya mendorong *boundary system* yang efektif. Penelitian ini juga mengevaluasi efektifitas program compliance di perusahaan PT.X, penerapan Peraturan Pemerintah Kemendag No.18 tahun 2022, dan efektifitas *business conduct boundary* yang dimiliki perusahaan yang juga merupakan bagian dari *boundary system*.

Pada penelitian ini pengumpulan data menggunakan teknik kombinasi antara tinjauan data primer dan tinjauan data sekunder guna menghasilkan penelitian yang lebih komperhensif. Selanjutnya analisis kualitatif dilakukan berdasarkan data yang diperoleh oleh peneliti. Analisis kualitatif dinilai sebagai metode yang tepat berdasarkan tujuan dari penelitian ini. Pengecekan data untuk memperoleh keyakinan terhadap kebenaran data pada penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan triangulasi. Triangulasi merupakan metode sintesa data terhadap kebenarannya dengan menggunakan metode pengumpulan data yang lain atau berbagai paradigma triangulasi. Data yang dinyatakan valid melalui triangulasi akan memberikan keyakinan terhadap peneliti tentang keabsahan datanya, sehingga tidak ragu dalam pengambilan kesimpulan terhadap penelitian yang dilakukan.

Pada awalnya, peneliti mengumpulkan dan menganalisa data sekunder yang berasal dari dokumen dan data pendukung tertulis lainnya terkait *boundary system* perusahaan yang dapat diakses pada situs resmi PT. X maupun di lingkungan perusahaan. Selanjutnya, peneliti mengumpulkan data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan narasumber yang terdiri dari para pekerja di pihak pemasok dan para pekerja di PT. X. Penelitian data primer melalui wawancara dengan para pekerja di PT. X dan pihak pemasok dilakukan untuk mengetahui apa saja bentuk *boundary system* yang berjalan di perusahaan, bagaimana *boundary system* diimplementasikan, serta persepsi karyawan dan pihak pemasok PT. X terhadap *boundary system* yang berjalan di perusahaan dengan kesesuaian terhadap *boundary system* tertulis yang sudah ada

saat ini di perusahaan. Narasumber perwakilan pihak pemasok terdiri dari tujuh perusahaan yang bersedia untuk diwawancarai dengan menduduki salah satu posisi sebagai berikut:

1. *Sales Finance Analyst/Manager*
2. *Customer Finance Analyst*
3. *Key Account Executive/Manager*

Sedangkan dari pihak internal PT. X yang diwawancarai adalah tim *finance, compliance* dan *commercial* menduduki posisi sebagai berikut:

1. *Cost Controller*
2. *Revenue Control Manager*
3. *General Manager Commercial*
4. *Merchandise Manager*
6. *Assistant Merchandise Manager*
7. *Internal Auditor*

Berikut alasan dibalik pemilihan narasumber dalam penelitian ini:

1. Pihak Pekerja Pemasok: mendapatkan informasi dari pihak eksternal sebagai lawan transaksi dalam hubungan B2B, bagaimana PT. X telah menjalankan *strategic boundary* yang sudah disepakati kedua belah pihak, bagaimana pihak pemasok berupaya membantu PT. X dalam penerapan *strategic boundary* yang efektif, mengetahui bagaimana penerapan *strategic boundary* di perusahaan sejenis yang sudah baik dan mengetahui (jika ada) keinginan para pemasok untuk penerapan *strategic boundary* yang lebih baik.
2. Pihak Manajemen PT. X: mendapatkan informasi dari pihak internal bagaimana pemahaman atas *business conduct boundary* yang ada di PT. X dari narasumber dengan posisi terkait pada hubungan bisnis dengan pemasok, bagaimana pihak legal/*compliance* melakukan, menciptakan, dan menegakkan *boundary system* dalam proses B2B dengan pemasok yang berjalan di PT. X, dan bagaimana pihak manajerial memastikan berjalannya proses B2B sesuai dengan *boundary system* yang berlaku di PT. X.

Menurut penelitian yang dilakukan Hwang *et al.* (2021), penelitian yang dilakukan untuk mengetahui kondisi awareness umumnya dilakukan melalui kuisisioner, survei lewat telepon, atau wawancara (Hwang *et al.*, 2021). Wawancara adalah sebuah cara yang umumnya dipakai dalam pengumpulan data primer untuk penelitian kualitatif, di mana terdapat wawancara dalam jenis *semi-structured, lightly structure*, atau *in-depth* (Potter *et al.*, 1996).

Pada proses wawancara, diajukan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dibuat sebelumnya oleh peneliti dengan tujuan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat pemahaman para pekerja teknis di PT. X mengenai *boundary system*, pengetahuan tentang *boundary system* yang ada di perusahaan dan peraturan-peraturan terkait, proses sosialisasi terhadap *boundary system* dari divisi legal, serta proses kontrol manajer dalam penerapan *boundary system*. Peneliti juga mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pihak pemasok untuk mendapatkan informasi mengenai penerapan *boundary system* pada B2B di PT. X dari sisi eksternal, dan apa yang diharapkan pemasok kepada PT. X untuk penerapan *boundary system* yang lebih baik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Evaluasi *Boundary System*

#### 1. Penerapan Dukungan Manajemen pada *Boundary System*

PT. X memiliki misi “Berjanji berkembang bersama pemasok”. Misi PT. X tersebut sudah cukup memberikan penjelasan atas setiap aktifitas bisnis yang berjalan harus mempertimbangkan kontribusi positif terhadap pemasok sebagai *stakeholders/business partner*. Dalam menjalankan hubungan bisnis dengan pemasok, PT. X memiliki *strategic boundary* berupa *standard operational procedure* (SOP) yang disusun dalam perjanjian-perjanjian bisnis dengan para pemasok diantaranya, *trading term, master purchase agreement*, dan *modern trade agreement*. Selain itu, berlaku juga *business conduct boundary* berupa peraturan perusahaan dan kode etik bisnis. Namun, PT. X perlu mengetahui apakah *boundary system* yang sudah ada sudah berjalan efektif di dalam bisnis dan hubungan *business to business* dengan pemasok. Hasil evaluasi



*boundary system* selama 2019-2022 yang dijalankan manajemen PT. X untuk mendukung efektifitas *boundary system* adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan dan mengkomunikasikan hukuman atas pelanggaran.

Berdasarkan hasil analisa data sekunder pada buku peraturan perusahaan dan dokumen elektronik kode etik bisnis, tidak ditemukan adanya informasi mengenai hukuman atas pelanggaran aturan dari pihak manajemen PT. X.

*“Belum ada sosialisasi mengenai hukuman atas pelanggaran. Karena setiap kasus akan dipertimbangkan dampaknya baik secara materil maupun risiko lainnya oleh manajemen dan belum ada hukuman yang sudah pasti atas setiap pelanggaran”* (Internal Auditor, 2023).

Hal ini menunjukkan bahwa peraturan-peraturan dan SOP yang berlaku belum ditetapkan dan dikomunikasikan oleh manajemen PT. X. Maka, pada komponen ini, manajemen PT. X tidak secara efektif mendukung *boundary system* yang berlaku di perusahaan.

- b. Menerapkan dan mengkomunikasikan *Business Conduct Boundaries* dan *Organizational Freedom*

Berdasarkan pengamatan peneliti, manajemen PT. X telah memberikan sosialisasi mengenai *business conduct boundaries*, yaitu kode etik bisnis dan peraturan perusahaan PT. X melalui situs resmi dan buku panduan. Kebebasan berorganisasi terlihat dari adanya dokumen pelaksanaan sayembara inovasi dari para pekerja yang bertujuan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Pada komponen ini, manajemen PT. X secara efektif mendukung *boundary system* yang berlaku di perusahaan.

- c. Menetapkan Pengendalian Internal (*Internal Control*).

PT. X memberikan delegasi tugas yang jelas kepada internalnya. PT. X juga memiliki divisi *compliance* yang terdiri dari fungsi internal audit dan legal.

*“PT. X sudah memiliki sistem informasi akuntansi untuk internal yang terintegrasi, yaitu SAP dan portal data trading yang dikembangkan seiring kebutuhan yang terus meningkat. Jika terjadi kekeliruan, maka manajemen dapat memantau. Adanya sistem pelaporan dari para manajemen disetiap bulan dengan tepat waktu juga sudah berjalan di perusahaan. Rotasi jabatan juga berjalan di PT. X untuk setiap level. Review atas kebutuhan karyawan juga sudah dilakukan dan saat ini PT. X memiliki jumlah karyawan yang memadai (>1500 karyawan) dengan mempertimbangkan load pekerjaan masing-masing divisi”* (Revenue Control Manager, 2023). Pada komponen ini, manajemen PT. X secara efektif mendukung *boundary system* yang berlaku di perusahaan.

- d. Menetapkan dan mengkomunikasikan *Strategic Boundaries*.

Berdasarkan pengamatan peneliti, setelah perjanjian bisnis yang merupakan *strategic boundary* dari perusahaan PT. X ini sudah disetujui, maka pada portal data internal akan muncul perjanjian-perjanjian dengan pemasok tersebut sebagai acuan dalam berjalannya bisnis.

*“Para manajer pada fungsi terkait seperti commercial, revenue control, business strategy, dan president director memiliki delegasi penuh dalam pengambilan keputusan dan persetujuan terhadap proposal/pengajuan perjanjian bisnis dari para pemasok”* (Revenue Control Manager, 2023).

Pada komponen ini, manajemen PT. X secara efektif mendukung *boundary system* yang berlaku di perusahaan.

Tabel 1. Penerapan Dukungan Manajemen pada *Boundary System*

Komponen <i>Boundary System</i> (2014)	Penjelasan Komponen	Implementasi	Hasil Evaluasi
1. Menetapkan dan mengkomunikasikan hukuman atas pelanggaran	Pihak manajemen telah mengkomunikasikan kepada karyawan perusahaan mengenai hukuman atas pelanggaran dari <i>business conduct boundary</i> maupun <i>strategic boundary</i> .	Pada data sekunder (buku peraturan perusahaan dan <i>electronic code of business conduct</i> ) dan hasil wawancara dengan <i>tim compliance</i> menyatakan tidak ada penetapan dan komunikasi atas hukuman pada pelanggaran dari aturan di perusahaan.	Belum berjalan dengan efektif
2. Menerapkan dan mengkomunikasikan <i>Business Conduct Boundaries</i> dan <i>Organizational Freedom</i>	Manajemen menetapkan dan mengkomunikasikan dengan jelas mengenai Kode Etik dan Manual Bisnis pada hari pertama pegawai bekerja agar inovasi yang dihasilkan tidak berbenturan.	Pada data sekunder (buku peraturan perusahaan dan <i>electronic code of business conduct</i> ditemukan adanya penetapan dan sosialisasi terkait <i>business conduct boundary</i> dan <i>organizational freedom</i> untuk menyampaikan inovasi demi perkembangan <i>performance</i> .	Sudah berjalan dengan efektif
3. Menetapkan Pengendalian Internal ( <i>Internal Control</i> )	Manajemen perlu mengamati pelanggaran yang disengaja maupun tidak disengaja dalam bisnis proses perusahaan melalui <i>internal control</i> . <i>Internal control</i> dibagi menjadi 3 kategori pengamanan yaitu, pengamanan secara struktural, sistem, dan staff	Berdasarkan hasil wawancara dengan divisi <i>finance</i> , ditemukan bahwa manajemen telah mengamati bisnis proses melalui sistem informasi SAP dan <i>portal data internal</i> , struktur organisasi yang meliputi fungsi dan tugas dengan laporan rutin, serta jumlah pekerja yang menyesuaikan kebutuhan bisnis.	Sudah berjalan dengan efektif
4. Menetapkan dan mengkomunikasikan <i>Strategic Boundaries</i>	<i>Strategic boundaries</i> digunakan untuk dapat mengantisipasi inisiasi dan inovasi dari pegawai yang tidak terarah yang dapat menyebabkan pemborosan.	Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan sistem informasi, ditemukan adanya delegasi penuh kepada para manager dan <i>president director</i> dalam pengambilan keputusan dan persetujuan terhadap perjanjian bisnis dengan para pemasok yang kemudian diinformasikan hasil perjanjian yang disetujui pada <i>portal data internal</i> sebagai acuan proses bisnis. Sehingga inovasi karyawan tidak dapat melanggar dari penetapan perjanjian kerjasama dengan pemasok.	Sudah berjalan dengan efektif

## 2. Penerapan *Business Conduct Boundary*

Seperti yang sudah dibahas sebelumnya, *business conduct boundary* merupakan bagian dari *boundary system*. terdapat beberapa *business conduct boundary*. Hasil evaluasi efektifitas *business conduct boundary* yang merupakan bagian dari *boundary system* selama 2019-2022 yang dijalankan PT. X adalah sebagai berikut:

### a. Sejauh mana perilaku tidak etis/ilegal di dalam organisasi

Berdasarkan data sekunder yang dimuat pada papan informasi di lingkungan perusahaan PT.X, Sepanjang 2019 hingga 2022 masih adanya kasus pelanggaran etika yang

dilakukan internal karyawan di dalam menjalankan tugas yang diungkapkan pada informasi internal perusahaan.

“Sepertinya masih terdapat pelanggaran dari informasi terbuka yang kami peroleh, tetapi untuk detailnya saya kurang tahu” (Revenue Control Manager, 2023).

Maka, pada komponen ini belum terpenuhi efektifitas *business conduct boundary* pada PT. X.

- b. Kesadaran karyawan terhadap masalah etika/ hukum yang timbul di tempat kerja

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, berdasarkan temuan dari data sekunder dan wawancara dengan internal auditor, perusahaan belum menetapkan dan mengkomunikasikan hukuman atas pelanggaran. Maka, karyawan pun tidak mengetahui secara keseluruhan konsekuensi dari pelanggaran etika/hukum yang timbul di tempat kerja.

“Tidak tahu apa hukuman yang diberikan apabila perjanjian bisnis tidak terpenuhi di dalam tugas” (Assistant Merchandise Manager, 2023).

Maka, pada komponen ini belum terpenuhi efektifitas *business conduct boundary* pada PT. X.

- c. Keterbukaan menyampaikan berita buruk kepada manajemen

Menurut hasil wawancara dengan General Manager Commercial, kendala-kendala yang dihadapi tim dan *cross function* tidak dikomunikasikan ke atasan masing-masing.

“Sebagian karyawan enggan untuk menyampaikan kendala dalam pekerjaannya yang dapat membawa risiko bagi perusahaan. Sehingga kami tidak mengetahui kondisi yang sebenarnya dilapangan” (General Manager Commercial, 2023).

Pada komponen ini, belum terpenuhi efektifitas *business conduct boundary* pada PT. X.

- d. Pelanggaran etika dilaporkan ke organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dan data sekunder, peneliti menemukan bahwa laporan diterima oleh tim *compliance* dari para karyawan.

“Whistleblowing internal dan hotline etika berfungsi dengan baik. Kami menerima setiap bulannya laporan atas dugaan pelanggaran etika dan hukum” (Internal Audit, 2023).

Pada komponen ini, sudah terpenuhi efektifitas *business conduct boundary* pada PT. X.

- e. Pengambilan keputusan yang lebih baik diperusahaan akibat karena program etika

Berdasarkan pengamatan dilapangan dan hasil wawancara dengan pihak manajemen, dengan adanya *hotline* etika, kode etik bisnis dan *whistleblowing* internal pada perusahaan PT. X mendorong pengambilan keputusan bisnis yang lebih baik. Setiap keputusan mengacu pada *strategic boundary* dan *business conduct boundary* yang berlaku diperusahaan.

“Kami berupaya memberikan kontribusi yang baik terhadap konsumen dan supplier dengan mengacu pada kode etik perusahaan” (Revenue Control Manager, 2023).

“Adanya pantauan terhadap keputusan dan cara kerja melalui hotline etika tentu menjadi dorongan untuk berbisnis dengan etika” (General Manager Commercial, 2023).

Pada komponen ini, sudah terpenuhi efektifitas *business conduct boundary* pada PT. X.

- f. Komite karyawan terhadap organisasi

Berdasarkan data sekunder, ditemukan data bahwa setiap karyawan yang bergabung di perusahaan telah berkomitmen secara tertulis untuk bekerja mengikuti peraturan yang telah ditentukan tanpa melanggar etika. Setiap karyawan menandatangani pakta integritas dan perjanjian kerja. Akan tetapi, pada saat wawancara dilaksanakan, peneliti menemukan konsistensi karyawan terhadap komitmen tertulis tidak berjalan dengan baik.

“Kami berupaya mencapai integritas dan kejujuran. Namun terkadang kendala yang dihadapi di lapangan dan alat kerja yang terbatas membuat kami tidak memiliki pilihan selain berupaya semaksimal mungkin. Misalnya, bagaimana kami bisa mencapai waktu pembayaran atas purchase ke seluruh supplier dengan tepat waktu sesuai perjanjian bisnis pada trading term jika semuanya harus dikerjakan secara manual dan kami memiliki

jadwal pembayaran di internal hanya dua kali sebulan” (Revenue Control Manager, 2023).

Pada komponen ini, belum terpenuhi efektifitas *business conduct boundary* pada PT.

X.

Tabel 2. Penerapan *Business Conduct Boundary*

Komponen <i>Business Conduct Boundary</i> (Simons, 2014)	Penjelasan Komponen	Implementasi	Hasil Evaluasi
1. Sejauh mana perilaku tidak etis/ilegal di dalam organisasi	Adanya kasus pelanggaran etika dan hukum yang dihadapi internal maupun organisasi.	Berdasarkan data sekunder dan hasil wawancara ditemukan bahwa sepanjang 2019 hingga 2022 masih adanya kasus pelanggaran etika yang dilakukan internal perusahaan.	Belum berjalan efektif
2. Kesadaran karyawan terhadap masalah etika/hukum yang timbul di tempat kerja.	Karyawan mengetahui dengan jelas terkait kode etik bisnis yang diterapkan di organisasi.	Berdasarkan data sekunder dan hasil wawancara ditemukan karyawan tidak mengetahui secara keseluruhan konsekuensi dari pelanggaran etika/hukum yang timbul di tempat kerja dikarenakan tidak ada penetapan dan komunikasi atas hukuman.	Belum berjalan efektif.
3. Keterbukaan menyampaikan berita buruk kepada manajemen	Karyawan memberikan umpan balik kepada manajemen atas hambatan-hambatan kerja yang dapat menimbulkan pelanggaran maupun risiko pada organisasi.	Berdasarkan hasil wawancara dengan para manager, ditemukan bahwa sebagian karyawan PT. X enggan untuk menyampaikan kendala dalam pekerjaannya yang dapat membawa risiko bagi perusahaan.	Belum berjalan efektif
4. Pelanggaran etika dilaporkan ke organisasi	<i>Whistleblowing</i> dan <i>Hotline</i> Etika berjalan efektif dengan laporan pelanggaran yang masuk secara <i>update</i> .	Berdasarkan data sekunder dan hasil wawancara dengan tim <i>compliance</i> ditemukan bahwa internal audit menerima setiap bulannya laporan atas dugaan pelanggaran etika dan hukum.	Sudah berjalan efektif
5. Pengambilan keputusan yang lebih baik di perusahaan akibat karena program etika	Setiap keputusan yang dibuat mempertimbangkan kode etik bisnis yang berlaku.	Berdasarkan pengamatan cara kerja dan hasil wawancara dengan para manager ditemukan bahwa para manager berupaya menjaga integritas perusahaan dengan keputusan yang didasari oleh perjanjian Kerjasama dan kode etik.	Sudah berjalan efektif
6. Komitmen karyawan terhadap organisasi	Bagaimana karyawan melakukan tanggungjawabnya dengan disiplin dan mencapai objektivitas.	Berdasarkan data sekunder, ditemukan bahwa setiap karyawan berupaya mencapai komitmen/objektifitas yang telah ditentukan tanpa melanggar etika. Namun, pada hasil wawancara dengan para karyawan, sebagian karyawan menyatakan ketika dihadapkan pada situasi yang sulit untuk mempertahankan komitmen, pada akhirnya pelanggaran itu tetap ada.	Belum berjalan efektif

### 3. Penerapan Peraturan Pemerintah Kemendag No.18 Tahun 2022

Setiap regulasi yang diatur oleh pemerintah juga merupakan bagian dari *boundary system*. Pada hubungan B2B dengan pemasok diatur dalam Peraturan Pemerintah Kemendag No.18 Tahun 2022 dan harus diterapkan perusahaan retail seperti PT. X. Hasil evaluasi penerapan peraturan pemerintah yang merupakan bagian dari *boundary system* selama 2022-2023 yang dijalankan PT. X adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan Retail dapat dikenakan denda ketika pembayaran tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Berdasarkan data sekunder, ditemukan adanya penerapan denda/*penalty* oleh beberapa perusahaan pemasok yang menerima keterlambatan pembayaran. Akan tetapi menurut hasil wawancara pengenaan denda ini pada akhirnya tidak diberlakukan atas negosiasi secara lisan.

*“Pengenaan denda ketelatan pembayaran masih dapat dinegosiasikan kembali meskipun di dalam perjanjian tertulis seharusnya dikenakan”* (Assistant Merchandiser Manager, 2023).

Hal ini mengakibatkan menurunnya kepercayaan dari pemasok dan tidak adanya upaya perbaikan sistem dari perusahaan untuk mencapai kesesuaian perjanjian. Maka, pada komponen ini, belum berjalan efektif di PT. X.

- b. Pengenaan biaya kepada pemasok hanya berkaitan dengan yang berhubungan langsung dengan penjualan dan tidak lebih dari 15 persen atas pembelian produk.

Berdasarkan data sekunder, masih ditemukan adanya pengenaan biaya kepada beberapa pemasok lebih dari 15 persen atas pembelian produk. Maka, pada komponen ini, belum berjalan efektif di PT. X.

- c. Setiap kegiatan promosi harus disusun bersama-sama dengan pihak pemasok.

Berdasarkan data sekunder dan hasil wawancara. PT. X masih menerima keluhan dari beberapa pemasok terkait ketidaktahuan pihak pemasok pada kegiatan promosi yang ditagihkan.

*“Beberapa tagihan promosi masih kami tolak karena tidak adanya kesepakatan dengan pihak pemasok”* (Pemasok 1, 2023).

Maka, pada komponen ini, belum berjalan efektif di PT. X.

- d. Perusahaan retail harus memberikan informasi tertulis paling sedikit tiga bulan sebelumnya kepada Pemasok apabila akan melakukan *stop order delisting* atau mengurangi jenis barang atau SKU (*stock keeping unit*) Pemasok.

Berdasarkan data sekunder, menunjukkan PT. X sudah menerapkan pemberian informasi tertulis kepada pemasok atas penghentian pemesanan. Maka, pada komponen ini, sudah berjalan efektif di PT. X.

- e. Anggaran biaya promosi yang belum digunakan harus dimanfaatkan untuk aktivitas promosi lainnya baik pada periode yang bersangkutan maupun untuk periode yang berikutnya dalam jangka waktu tiga bulan sesuai kesepakatan kedua belah pihak.

Berdasarkan data sekunder, menunjukkan PT. X sudah menerapkan penggunaan anggaran promosi sisa di tahun sebelumnya dengan sistem *carryover* di tahun berikutnya. Maka, pada komponen ini, sudah berjalan efektif di PT. X.

Tabel 3. Penerapan Peraturan Pemerintah Kemendag No.18 Tahun 2022

Komponen PP Kemendag No.18 Tahun 2022	Penjelasan	Implementasi	Hasil Evaluasi
1. Perusahaan Retail dapat dikenakan denda ketika pembayaran tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan.	Adanya kesepakatan di dalam perjanjian bisnis dengan jelas mengenai pengenaan/ tidak ada pengenaan sanksi/denda pada keterlambatan pembayaran	Berdasarkan data sekunder, ditemukan adanya penerapan denda/ <i>penalty</i> oleh beberapa perusahaan pemasok yang menerima keterlambatan pembayaran. Akan tetapi menurut hasil wawancara pengenaan	Belum berjalan efektif

Komponen PP Kemendag No.18 Tahun 2022	Penjelasan	Implementasi	Hasil Evaluasi
		denda ini pada akhirnya tidak diberlakukan atas negosiasi secara lisan.	
2. Pengenaan biaya kepada pemasok hanya berkaitan dengan yang berhubungan langsung dengan penjualan dan tidak lebih dari 15% atas pembelian produk.	Penggunaan anggaran promosi harus dapat dibuktikan hanya terkait langsung dukungan penjualan dengan nominal tidak lebih dari 15%	Berdasarkan data sekunder, masih ditemukan adanya pengenaan biaya kepada beberapa pemasok terkait <i>support</i> promosi lebih dari 15% atas pembelian produk.	Belum berjalan efektif
3. Setiap kegiatan promosi harus disusun bersama-sama dengan pihak pemasok.	Adanya kesepakatan tertulis di dalam perjanjian kerjasama mengenai setiap kegiatan promosi yang berlangsung	Berdasarkan data sekunder dan hasil wawancara. PT. X masih menerima keluhan dari beberapa pemasok terkait ketidaktahuan pihak pemasok pada kegiatan promosi yang ditagihkan.	Belum berjalan efektif
4. Perusahaan retail harus memberikan informasi tertulis paling sedikit tiga bulan sebelumnya kepada Pemasok apabila akan melakukan <i>stop order delisting</i> atau mengurangi jenis barang atau SKU ( <i>stock keeping unit</i> ) Pemasok.	Adanya komunikasi tertulis secara resmi kepada pemasok sekurang-kurangnya tiga bulan dari pengurangan maupun <i>stop order</i> .	Berdasarkan data sekunder, menunjukkan PT. X sudah menerapkan pemberian informasi tertulis kepada pemasok atas penghentian pemesanan.	Sudah berjalan efektif
5. Anggaran biaya promosi yang belum digunakan harus dimanfaatkan untuk aktivitas promosi lainnya baik pada periode yang bersangkutan maupun untuk periode yang berikutnya dalam jangka waktu tiga bulan sesuai kesepakatan kedua belah pihak.	Penggunaan anggaran biaya promosi yang belum digunakan pada periode sebelumnya hanya dapat digunakan pada periode berikutnya dalam jangka waktu tiga bulan.	Berdasarkan data sekunder, menunjukkan PT. X sudah menerapkan penggunaan anggaran promosi sisa ditahun sebelumnya dengan sistem <i>carryover</i> ditahun berikutnya	Sudah berjalan efektif

#### 4. Penerapan Program *Compliance*

Program *compliance* adalah PT. X memiliki beberapa program *compliance* yang berjalan di perusahaan dengan tujuan meningkatkan standar integritas perusahaan. PT. X adalah salah satu perusahaan yang berinvestasi besar terhadap program-program *compliance*. Dari sisi internal, PT. X membuka laporan dari *whistleblowing internal*, kompetisi manajemen etika, poster etika, serta pemberian sosialisasi dan tes kompetisi terkait *business conduct boundary* kepada setiap karyawan baru. Sedangkan dari sisi eksternal, PT. X memiliki *hotline* etika yang terhubung langsung pada perusahaan induk. Hasil evaluasi efektifitas program *compliance* yang merupakan bagian dari *boundary system* selama 2019-2022 yang dijalankan PT. X adalah sebagai berikut:

##### a. Mengadopsi standar dan prosedur untuk mengurangi tindakan kriminal/pelanggaran.

Berdasarkan data sekunder terkait *boundary system* terdapat peraturan perusahaan, kode etik bisnis, pakta integritas, perjanjian bisnis dan regulasi dari pemerintah bagi karyawan internal yang berlaku di perusahaan. Hasil wawancara dengan para karyawan juga menunjukkan bahwa mereka mengetahui dengan baik adanya aturan-aturan tersebut.

“Secara garis besar mengetahui” (Assitant Manager Revenue Control, 2023).

“Ya, mengetahui dengan jelas” (Assitant Merchandiser Manager, 2023).

Maka, pada komponen ini sudah berjalan efektif di PT. X.

- b. Menunjuk jabatan tinggi untuk mengambil alih program.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di ruang kerja, para manajer membantu divisi *compliance* agar berjalannya program *compliance* di masing-masing divisi dengan mengingatkan dan memantau setiap tugas yang dijalankan para karyawan harus memenuhi standar dan prosedur yang diadopsi perusahaan. Pada komponen ini, sudah berjalan efektif di PT. X.

- c. Berhati-hatilah dalam mendelegasikan wewenang

Berdasarkan data sekunder dan wawancara, ditemukan bahwa adanya posisi/fungsi yang berbeda-beda dalam proses penyelesaian kewajiban/tugas yang memerlukan validasi bertahap sehingga *fraud* yang dilakukan oleh *internal* dapat dihindari oleh perusahaan.

“Validasi atas transaksi tagihan-tagihan ke *supplier* dilakukan secara bertahap, perhitungan dilakukan oleh *Revenue Control Team* yang kemudian divalidasi kembali dengan *evidence* dari *Commerical Team*. Selanjutnya *Cost Control* akan membuat tagihan yang telah divalidasi *Commercial Team*” (Revenue Control Manager, 2023).

Pada komponen ini, sudah berjalan efektif di PT. X.

- d. Terlibat dalam komunikasi dan pelatihan yang efektif.

Berdasarkan data sekunder dan hasil wawancara, ditemukan terdapat beberapa program *compliance* yang melibatkan komunikasi dan pelatihan kepada karyawan.

“Program *compliance* seperti program kompetisi manajemen etika dan sosialisasi Kode Etik dan Peraturan Perusahaan secara online diberikan kepada setiap karyawan baru dan dapat diakses kembali” (Assistant Manager Revenue Control, 2023).

Maka, dapat disimpulkan bahwa pada komponen ini, sudah berjalan efektif di PT. X.

- e. Mengadopsi mekanisme untuk memantau dan melaporkan pelanggaran kriminal.

Berdasarkan data sekunder dan hasil wawancara, terdapat *system whistleblowing internal*, kompetisi manajemen etika, *hotline* etika, dan informasi yang disampaikan secara terbuka di dalam internal terkait kasus pelanggaran yang dilaporkan.

“*Whistleblowing internal* dan *hotline etika* berfungsi dengan baik. Kami menerima setiap bulannya laporan atas dugaan pelanggaran etika dan hukum.” (Internal Auditor, 2023)

Pada komponen ini, sudah berjalan efektif di PT. X.

- f. Menegakkan standar secara konsisten.

Berdasarkan data sekunder dan hasil wawancara, PT. X memiliki fungsi *internal audit* dalam memastikan pekerjaan memenuhi standar akuntansi dan kode etik.

“Adanya perbaikan apabila terdapat temuan yang tidak sesuai dengan standar. Namun, temuan yang tidak sesuai dengan standar masih ditemukan setiap tahunnya” (Internal Auditor, 2023).

Maka, pada komponen ini, sudah berjalan efektif di PT. X.

- g. Tetapkan prosedur untuk *feedback* dan koreksi

Berdasarkan data sekunder dan wawancara, prosedur kompetisi manajemen etika untuk fasilitas kritik dan saran pada program *compliance* disosialisasikan dan diinformasikan kepada internal perusahaan.

“Prosedur untuk komunikasi terkait masukan dari program *compliance* dapat dengan mudah dijumpai pada papan informasi. Setiap laporan yang diberikan berdasarkan bukti akan direview oleh *tim compliance*” (Internal Auditor, 2023).

Maka, pada komponen ini, sudah berjalan efektif di PT. X.

Tabel 4. Peran rogram *compliance*

Komponen Efektifitas <i>Compliance Program</i> (Bagley, 2006)	Penjelasan	Implementasi	Hasil Evaluasi
1. Mengadopsi standar dan prosedur untuk mengurangi tindakan criminal	Perusahaan menerapkan standar integritas, <i>system operational procedure</i> , kode etik, dan peraturan internal maupun legalitas yang bertujuan memberikan batasan dalam berbisnis.	Berdasarkan data sekunder terkait boundary system terdapat peraturan perusahaan, kode etik bisnis, pakta integritas, perjanjian bisnis dan regulasi dari pemerintah bagi karyawan internal yang berlaku di perusahaan.	Sudah berjalan efektif
2. Menunjuk personel tingkat tinggi untuk mengambil alih program.	Pejabat kepatuhan yang ditunjuk harus mengawasi program dan melapor langsung ke komite audit dewan direksi.	Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di ruang kerja, para manajer membantu divisi <i>compliance</i> agar berjalannya program <i>compliance</i> di masing-masing divisi.	Sudah berjalan efektif
3. Berhati-hatilah dalam mendelegasikan wewenang	Setiap karyawan yang diberi wewenang untuk menulis cek seharusnya tidak bertanggung jawab untuk merekonsiliasi laporan bank.	Berdasarkan data sekunder dan wawancara, ditemukan bahwa adanya posisi/fungsi yang berbeda-beda dalam proses penyelesaian kewajiban/tugas yang memerlukan validasi bertahap sehingga <i>fraud</i> yang dilakukan oleh internal dapat dihindari oleh perusahaan.	Sudah berjalan efektif
4. Terlibat dalam komunikasi dan pelatihan yang efektif.	Adanya media yang dirancang dengan baik dapat membantu memastikan pelatihan berkelanjutan tentang standar tersebut. Ada juga alat pelatihan online interaktif yang bagus.	Berdasarkan data sekunder dan hasil wawancara, ditemukan terdapat beberapa program <i>compliance</i> yang melibatkan komunikasi dan pelatihan kepada karyawan.	Sudah berjalan efektif
5. Mengadopsi mekanisme untuk memantau dan melaporkan pelanggaran kriminal.	<i>Whistleblower</i> harus dilindungi melalui penggunaan ombudsman, hotline anonim, dan akses ke penasihat internal.	Berdasarkan data sekunder dan hasil wawancara, terdapat sistem <i>whistleblowing</i> internal, kompetisi manajemen etika, hotline etika, dan informasi yang disampaikan secara terbuka di dalam internal terkait kasus pelanggaran yang dilaporkan.	Sudah berjalan efektif
6. Menegakkan standar secara konsisten.	Menyelidiki dan mendisiplinkan semua karyawan dengan cara yang seragam terlepas dari peringkat atau riwayat mereka dalam menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.	Berdasarkan data sekunder dan hasil wawancara, PT. X memiliki fungsi internal audit dalam memastikan pekerjaan memenuhi standar akuntansi dan kode etik.	Sudah berjalan efektif
7. Tetapkan prosedur untuk <i>feedback</i> dan <i>koreksi</i>	Jika terjadi kegagalan kepatuhan, petugas harus mengidentifikasi kelemahan dalam sistem kepatuhan, kemudian perbaiki untuk mencegah masalah yang sama muncul di masa mendatang, menyewa perusahaan luar untuk mengaudit .	Berdasarkan data sekunder dan wawancara, prosedur fasilitas kritik dan saran pada program <i>compliance</i> disosialisasikan dan diinformasikan kepada internal perusahaan.	Sudah berjalan efektif



## **Analisis Hubungan *Business to Business* dengan Pemasok Saat Ini**

Penelitian ini bertujuan untuk evaluasi *boundary system* untuk mencapai hubungan *business to business* PT. X dengan pemasok yang lebih baik di masa depan. Menurut Gutierrez, *et al.*, (2020), terdapat lima dimensi utama yang mendukung kesuksesan kolaborasi dengan pemasok. Berikut evaluasi hubungan *business to business* dengan pemasok yang berjalan di PT. X selama 2019-2022 berdasarkan informasi yang penulis peroleh dari wawancara dengan pemasok PT. X:

### **1. *Strategic Alignment***

Beberapa pemasok masih merasakan beberapa program promosi di dalam bisnis PT. X belum mendapatkan persetujuan dari pihak pemasok. Sehingga terdapat deduksi tagihan yang membingungkan pihak pemasok baik mengenai pelaksanaan kegiatan promosi tersebut. Maka, dapat disimpulkan pada dimensi ini belum berjalan efektif di PT. X.

### **2. *Cross Functional Engagement***

PT. X menjalin kerjasama dengan banyak pihak pemasok (mencapai >5000 perusahaan pemasok). PT. X mendapatkan kontribusi atas kolaborasi bisnis dengan para pemasok berupa pendanaan support promosi yang disepakati pada *trading term*. PT. X berupaya mematuhi apa yang telah disepakati di dalam *Trading Term* untuk menghargai para pemasok sebagai rekan bisnisnya. Jika terjadi kelalaian semata-mata karena ketidaksengajaan dan PT. X akan bertanggung jawab dalam melakukan penggantian. Pada dimensi ini, sudah berjalan efektif di PT. X.

### **3. *Organizational Governance***

Penerapan insentif atas penjualan yang berhasil dicapai oleh PT. X sesuai persetujuan bisnis sudah berjalan. Frekuensi dalam pemberian respon pada beberapa pemasok tidak berjalan dengan baik. Masih terdapat keluhan tidak adanya respon selama sehari-hari dari *email* yang diberikan pemasok. Dan sebaliknya, PT. X juga tidak mendapatkan respon atas komunikasi yang diperlukan dalam bisnis kepada beberapa pemasok. Beberapa *representative* baru juga kesulitan menjalin komunikasi karena tidak memiliki kontrak pihak pemasok. Pengukuran kinerja berdasarkan kesepakatan PT. X dan pemasok pada *trading term*. Maka, dapat disimpulkan pada dimensi ini belum berjalan efektif di PT. X.

### **4. *Communication and Trust***

Berjalannya bisnis antar perusahaan yang melibatkan ribuan perusahaan pemasok dalam waktu jangka panjang menunjukkan kepercayaan PT. X sudah terbangun dengan baik pada masing-masing pemasok. Meskipun perselisihan bisnis masih terjadi, namun dapat diselesaikan dengan baik. Akan tetapi, para pemasok merasa informasi yang diberikan dari PT. X terkait bisnis cenderung tidak teratur/terjadwal dengan baik. Selain itu, Portal B2B yang masih menjadi satu arah komunikasi (hanya dari PT. X) juga kurang mendukung komunikasi bisnis dengan pemasok. Sedangkan *via email* dan telepon mungkin saja terlewatkan dari banyaknya pemasok. Maka, dapat disimpulkan pada dimensi ini belum berjalan efektif di PT. X.

### **5. *Value Creation and Sharing***

Dengan misi perusahaan untuk “berkembang bersama pemasok”, PT. X bertujuan memberikan keadilan pada setiap pemasoknya. Kerjasama yang dijalin dengan pemasok adalah kerjasama yang menguntungkan bagi kedua belah pihak atas persetujuan negosiasi diawal bisnis dengan perhitungan keuangan yang matang. PT. X juga memberikan kompensasi terhadap para pemasok dengan kinerja baik yang menguntungkan pihak pemasok, misalnya kompensasi penagihan promosi yang dibebankan ke pemasok.

Tabel 6. Analisis Hubungan *Business to Business* dengan Pemasok Saat Ini

Dimensi Utama Kesuksesan Kolaborasi dengan Pemasok (Gutierrez <i>et al.</i> , 2020)	Penjelasan	Implementasi	Hasil Evaluasi
1. <i>Strategic Alignment</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memberikan informasi terkait strategi perusahaan secara keseluruhan</li> <li>Adanya klasifikasi pada strategik bisnis</li> <li>Adanya cakupan pada inisiasi kolaborasi</li> </ol>	Beberapa pemasok masih merasakan beberapa program promosi di dalam bisnis PT.X belum mendapatkan persetujuan dari pihak pemasok.	Belum memenuhi dimensi <i>Strategic Alignment</i> .
2. <i>Cross Functional Engagement</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Luasnya hubungan lintas perusahaan</li> <li>Kualitas dan hasil pada keterlibatan lintas fungsi</li> <li>Kemampuan meletakkan <i>respect</i> pada lintas perusahaan</li> </ol>	PT. X menjalin kerjasama dengan banyak pihak pemasok (mencapai >5000 perusahaan pemasok) dengan upaya bisnis yang sehat melalui perjanjian bisnis.	Sudah memenuhi dimensi <i>Cross Functional Engagement</i> .
3. <i>Organizational Governance</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Adanya insentif yang terstruktur untuk kolaborasi yang berkelanjutan</li> <li>Jenis dan frekuensi untuk saling memberikan umpan balik</li> </ol> <p>Menyetujui metrik untuk mengukur kinerja dan proses pelacakan</p>	Adanya Penerapan insentif atas penjualan, Namun frekuensi dalam pemberian respon pada beberapa pemasok tidak berjalan dengan baik. Pada pengukuran kinerja berdasarkan kesepakatan PT. X dan pemasok pada <i>trading term</i>	Belum memenuhi indeks <i>Organizational Governance</i> .
4. <i>Communication and Trust</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Saling percaya</li> <li>Jenis dan terjadwalnya informasi</li> </ol> <p>Alat-alat dan mekanisme pendukung</p>	Para pemasok merasa informasi yang diberikan dari PT. X terkait bisnis cenderung tidak teratur/terjadwal dengan baik.	Belum berjalan efektif pada indeks <i>Communication and Trust</i> .
5. <i>Value Creation and Sharing</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>Fair value Sharing</i></li> <li>Memenuhi ruang untuk Kesehatan keuangan perusahaan</li> </ol> <p>Penghargaan untuk kinerja positif atas inisiasi kolaborasi</p>	Dengan misi perusahaan untuk “berkembang bersama pemasok”, PT. X bertujuan memberikan keadilan pada setiap pemasoknya. Adanya penerapan kompensasi, serta <i>refund</i> apabila terjadi kesalahan perhitungan tagihan	Sudah berjalan efektif pada indeks <i>Value Creation and Sharing</i> .

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil evaluasi pada pihak manajemen dan karyawan PT. X untuk mencapai penerapan *boundary system* yang efektif, terdapat beberapa hal yang menjadikan belum berjalan dengan efektifnya *boundary system* di PT. X: manajemen belum menetapkan dan mengkomunikasikan hukuman-hukuman atas pelanggaran kode etik, peraturan perusahaan, regulasi, dan *strategic boundary* (perjanjian bisnis dengan pemasok) kepada para karyawan. Sehingga karyawan pun kurang atas kesadaran hukum yang timbul dan masih terdapat kasus pelanggaran etis. Ketidakterbukaan kepada pihak manajemen atas berita buruk mengenai kendala tugas masih terjadi untuk menghindari penilaian performa yang buruk dari manajemen. Sehingga memungkinkan perusahaan dihadapkan pada risiko tidak terduga. Dari situasi tersebut,

menyebabkan *boundary system* belum berjalan efektif dan dapat terlihat juga pada evaluasi *business conduct boundary* di mana masih adanya laporan valid yang diterima tim *compliance* terkait pelanggaran kode etik dan hukum yang dilakukan para karyawan sepanjang 2019-2022.

Dengan kondisi penerapan *boundary system* saat ini yang hanya memenuhi sebagian dari komponen efektifitas, hasil analisa kesuksesan kolaborasi juga menunjukkan perusahaan belum mencapai dua dari lima dimensi utama kesuksesan kolaborasi dengan pemasok dimana menurut para pemasok: *Strategic Alignment* belum dicapai PT. X menyeluruh ke semua pemasok. Sebagian kegiatan promosi dilaksanakan di luar persetujuan awal dengan pihak commercial pemasok. Hal ini menyebabkan beberapa deduksi atas pembayaran *purchase* perlu dikonfirmasi lebih lanjut untuk diakui sebagai pengeluaran oleh para pemasok. Revisi keterangan *invoice* yang sudah dilakukan deduksi oleh PT. X seringkali terjadi atas situasi ini. *Communication and Trust* belum dicapai PT. X menyeluruh ke semua pemasok. Sebagian pemasok mendapatkan respon yang lambat untuk informasi-informasi yang dinilai penting. *Invoice* tagihan promosi yang kurang informatif juga mengharuskan para pemasok untuk meminta *detail* transaksi lebih lanjut, sedangkan menurut perjanjian dengan para pemasok seharusnya tagihan tersebut sudah meliputi lampiran bukti realisasi promosi sebelum dilakukan deduksi sehingga investasi yang pemasok keluarkan dapat terhitung performa penjualannya. Adanya keterlambatan pada pembayaran *purchase* yang dirasakan pemasok di mana tidak sesuai dengan *trading term* juga menyebabkan kurangnya kepercayaan dari pemasok terhadap PT. X.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gutierrez, A., Kothari, A., Carolina, M., & Tobias, S. (2020). *Taking Supplier Collaboration to the next Level*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/taking-supplier-collaboration-to-the-next-level>.
- Bagley, C., E. (2006). *Strategic Compliance Management*. Boston: Harvard Business School.
- Edward, E. (2015). An Economic Analysis of Effective Compliance Programs. *NYU Law and Economics Research Paper*, 14-39.
- Gulsen, A., & Bahadir, Y. (2012). Effects of Business to Business Relations on Customer Satisfaction and Loyalty in the Context of a Developing Country. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2(4), 217-229.
- Hermawan, et al. (2021). Levers of Control and Managerial Performance: The Importance of Belief Systems. *Gadjah Mada International Journal Of Business*, 23(3), 237-261.
- Hwang, H et al. (2021). Cross-Societal Analysis of Climate Change Awareness and Its Relation to SDG 13: A Knowledge Synthesis from Text Mining. *Sustainability*, 13(10), 5596.
- Andreisová, I. L. (2016). Building and Maintaining an Effective Compliance Program. *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 24-39.
- Fellita, J. P. (2017). Penerapan Levers Of Control Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt Kalisari Citra Jaya. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 6(2).
- Kaptein, M., & Mark, S. S. (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. *Journal of Business Ethics*, 77 (2), 111–127.
- Zafari, K., Biggemann, S., & Garry, T. (2023). Development of business-to-business relationships in turbulent environments. *Industrial Marketing Management*, 111, 1-18.
- Lidya, R. T., & Agnes, U. W. (2021). Levers of Control, Organizational Life Cycle, dan Strategi: Sebuah Pendekatan Kualitatif. *Jurnal Online Insan Akuntan*, 6(2), 139-154.
- Mutiara Kemala Ratu, Vhika Meiriasari, dan Emilda (2022). Penggunaan Levers of Control dalam Sistem Pengendalian Manajemen serta Penerapannya di Indonesia. *Maqdis: Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, 7(2).
- Noor, M. (2015). Penerapan Prinsip-Prinsip Hukum Perikatan Dalam Pembuatan Kontrak. *Mazahib*, Juni.
- Renato, C., & Emmanuel, R. (2021). Compliance Programs as Organizational Solutions to

- Corruption: A Literature Review. *Academy of Management Proceedings*. 2021(1).
- Richard, H., & Angelia, J. (2021). Penerapan Levers of Control dalam Meningkatkan Kinerja Pada Family Business Pt G Di Surabaya. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 10(1), 2021, 117-128.
- Biggemann, S., & Buttle, F. A. (2005). *Conceptualising business-to-business relationship value*. [https://www.researchgate.net/publication/228884785\\_Conceptualising\\_business-to-business\\_relationship\\_value](https://www.researchgate.net/publication/228884785_Conceptualising_business-to-business_relationship_value).
- Simons, R. (2014). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. London: Pearson.
- Stacchezzini, R., Rossignoli, F., & Corbella, S. (2020). Corporate governance in practice: the role of practitioners' understanding in implementing compliance programs. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(4), 887-911.
- Stanley, M. (1963). Behavioral Study of Obedience. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371-78.
- Stober, T., Kotzian, P., & Weißenberger, B. E. (2019). Design matters: on the impact of compliance program design on corporate ethics. *Business Research*, 12, 383-424.
- Valeriu, D. (2020). Impact of Compliance Programs on Organizational Psychology. *Psychology*, 11(12).