

ANALISIS PENGARUH KUALITAS HUBUNGAN PEMASOK DENGAN PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA RANTAI PASOKAN (STUDI EMPIRIK PADA PEMASOK BAHAN BAKU DI PT JAMU JAGO)

Ronald Alfianto

Mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan yaitu implementasi kualitas hubungan pemasok dengan perusahaan melalui faktor kepercayaan pemasok terhadap perusahaan dan komunikasi pemasok terhadap perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja rantai pasokan perusahaan.

Penelitian telah dilakukan dengan menggunakan survei terhadap para pemasok PT Jamu Jago. Data dikumpulkan dengan menggunakan angket yang berisikan pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian dan dianalisis dengan menggunakan analisis Struktural Equation Model (SEM).

Hasil idenfikasi menunjukkan bahwa fungsi dan keberadaan dari antesenden dari kualitas hubungan adalah mempunyai peranan yang tinggi dalam menentukan kinerja rantai pasokan. Berdasarkan analisis pengaruh dapat disimpulkan ternyata komunikasi mempunyai pengaruh yang lebih tinggi terhadap peningkatan kinerja rantai pasokan dibandingkan dengan kepercayaan.

Key words:

Kepercayaan, Komunikasi, Kualitas Hubungan, Kinerja Rantai Pasokan

PENDAHULUAN

Strategi perusahaan untuk memenuhi pasar yang selalu berubah sangat diperlukan para pemasok sebagai "mitra" yang merupakan kunci bagi manajemen rantai pasokan yang efektif (Won Lee, et al., 2007). Melihat pentingnya kualitas hubungan kerjasama pemasok dan perusahaan dalam mewujudkan kinerja rantai pasokan, sangat tepat apabila ini dimasukkan sebagai *variable antasenden* yang turut berpengaruh dalam mewujudkan kinerja rantai pasokan perusahaan (Chen, et al., 2004). Bentuk kerjasama dalam rantai pasokan lazim diartikan sebagai pemfokusan perusahaan dalam mengelola kompetensi inti yang dimilikinya dan memanfaatkan sumber luar untuk melakukan semua aktifitas lain diluar kompetensi inti tersebut (Cai, et al; 2010). Dalam banyak penelitian terdahulu, kualitas hubungan lebih banyak di bahas dalam kerangka strategik perusahaan dalam kaitan fungsional. Kualitas hubungan secara organisasi yang dipengaruhi oleh faktor hubungan kepercayaan terhadap pemasok dan faktor komunikasi dengan pemasok relative belum banyak dibahas dalam penelitian terdahulu.

Kepercayaan terhadap pemasok berkembang menjadi suatu keharusan dalam sebuah hubungan perusahaan dengan pemasok. Kepercayaan terhadap pemasok didefinisikan sebagai kesediaan untuk mempercayai pemasok dimana kepadanya, perusahaan dapat mempunyai keyakinan (Zhang, et al., 2011). Laaksonen, et al., (2009) mengemukakan begitu pentingnya kepercayaan bagi hubungan perdagangan, karena hubungan yang terjadi dicirikan oleh adanya kepercayaan yang tinggi sehingga pihak-pihak yang berkepentingan akan berkeinginan untuk melaksanakan komitmen mereka demi kualitas hubungan tersebut.

Komunikasi dengan pemasok didefinisikan (Yen, et al., 2011) sebagai sarana yang digunakan dalam berbagi informasi yang bermanfaat dan tepat waktu antara perusahaan dengan pemasok. Komunikasi dengan pemasok dipandang memiliki pengaruh terhadap manfaat optimal yang didapat oleh kedua pihak dalam berhubungan, dikarenakan kemampuannya untuk meredakan konflik. Shin, et al., (2000) menyatakan bahwa komunikasi dengan pemasok terhadap hubungan didefinisikan sebagai suatu hasrat bertahan untuk menjaga suatu kualitas hubungan dengan pemasok. Pemasok merupakan salah satu faktor dari saluran distribusi bahan baku yang penting bagi perusahaan. Keterlambatan bahan baku dapat mempengaruhi operasional pada perusahaan. Pentingnya keberadaan pemasok bagi perusahaan, menjadikan perusahaan harus dapat mengelola dan memelihara hubungan dengan pemasoknya. Secara tradisional rantai pasokan diartikan sebagai suatu sistem pengelolaan logistic yang meliputi para pelanggan dan pemasok (Manuj dan Sahin, 2009). Pemasok diartikan luas sebagai distribusi fisik dari bahan-bahan mentah sampai pada terwujudnya kepuasan pelanggan, karena kompleksitas rantai pasokan sekarang ini dan sebagai bagian dari globalisasi dan strategi sumber luar, cara pengelolaan hubungan-hubungan dalam rantai pasokan dapat menimbulkan perbedaan dalam keuntungan dan kerugian yang diperoleh suatu perusahaan (Cox A., 2001).

Penelitian ini menjawab research gap antara penelitian Prahinski dan Benton (2004) serta Prahinski (2001). Hasil penelitian Prahinski dan Benton (2004) yang meneliti pemasok perusahaan mobil di Amerika Utara menemukan bahwa kualitas hubungan dengan perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja rantai pasokan. Namun justru hasil penelitian Prahinski

(2001) yang meneliti pemasok perusahaan otomotif, justru tidak menemukan hubungan signifikan antara kualitas hubungan dengan perusahaan terhadap kinerja rantai pasokan.

Dalam memenuhi kebutuhan bahan baku, PT Jamu Jago menjalin kerjasama jangka panjang dengan banyak pemasok, dimana setiap minggu bahan baku dipasok, namun terdapat kendala dalam kerjasama antara pemasok bahan baku dengan perusahaan yaitu adanya keterlambatan dalam pemasokan bahan baku dan ketidaktepatan dalam pemenuhan kontrak supply bahan baku. Hal tersebut dapat menyebabkan masalah dalam pemenuhan kuota produksi perusahaan. Hal ini disebabkan karena kebanyakan pemasok bahan baku PT Jamu Jago adalah mereka yang masih melakukan kegiatannya secara tradisional, belum menggunakan manajemen yang baik serta tidak suka dengan adanya aturan. Para pemasok bahan baku PT Jamu Jago banyak yang hanya memikirkan kualitas hubungan jangka pendek saja tanpa memikirkan keberlanjutan hubungan secara jangka panjang.

Dengan obyek penelitian para pemasok di PT Jamu Jago yang diharapkan hasil penelitian ini selain dapat mengkonfirmasi temuan teoritis juga dapat memberikan implikasi secara manajerial atas permasalahan yang terjadi. Pemilihan obyek pada PT Jamu Jago yang memiliki banyak pemasok bahan baku diharapkan dapat menjelaskan kualitas hubungan yang dipengaruhi dua faktor kepercayaan dan komunikasi antara pemasok bahan baku dengan perusahaan (penyalur).

TUJUAN PENELITIAN

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh kepercayaan dengan pemasok terhadap kualitas hubungan dengan pemasok.

2. Menganalisis komunikasi dengan pemasok terhadap kualitas hubungan dengan pemasok
3. Menganalisis kepercayaan dengan pemasok terhadap kinerja rantai pasokan
4. Menganalisis komunikasi dengan pemasok terhadap kinerja rantai pasokan
5. Menganalisis kualitas hubungan dengan pemasok terhadap kinerja rantai pasokan

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Rantai Pasokan

Supply chain management telah menjadi praktek umum di industri karena strategis aliansi jangka panjang, hubungan pemasok dan pembeli, manajemen logistik, perencanaan bersama, pengendalian persediaan, dan berbagi informasi. Manajemen rantai pasokan yang efektif akan menyebabkan penurunan jumlah total sumber daya yang dibutuhkan untuk memberikan tingkat layanan pelanggan yang diperlukan untuk segmen tertentu dan meningkatkan layanan pelanggan melalui peningkatan ketersediaan produk dan mengurangi urutan waktu siklus Rippa (2009).

Perusahaan yang menekankan pada kinerja operasional pemasok dalam memenuhi kebutuhan bisnis mereka. Sebagai contoh, perusahaan yang menekankan pada pengiriman tepat waktu, dukungan teknis, meminimalkan kekurangan persediaan, dan meminimalkan kerusakan mutu (Tungjitjatur, et al; 2012). Pengetahuan tentang kinerja rantai pasokan dapat membantu meningkatkan kemampuan bisnis perusahaan secara keseluruhan karena dapat meningkatkan pemahaman dan kerjasama antara anggota rantai pasokan (Rashed, et al; 2010).

Walter, et al (2001) mengukur kinerja pemasok dibandingkan dengan pemasok lain sedangkan Humphreys, et al (2004) menilai peningkatan kinerja perusahaan dibandingkan dengan upaya pengembangan pemasok yang

dilakukan oleh perusahaan. Karena pemasok dalam sampel penelitian ini tidak akan mampu untuk menilai upaya perusahaan pada pengembangan pemasok.

Pengukuran kinerja rantai pasokan tidak hanya menyediakan informasi umpan balik untuk mengungkapkan kemajuan, meningkatkan motivasi, komunikasi dan memprediksi masalah, tetapi juga memfasilitasi pemahaman dan integrasi antara anggota rantai pasokan. Sebagai hasilnya, kepuasan pelanggan secara keseluruhan serta daya saing dan profitabilitas harus ditingkatkan. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk dapat menilai kinerja supply chain mereka sendiri sebagai referensi awal (Banomyong dan Supatn, 2011).

Kualitas Hubungan

Benton dan Maloni (2005) menelusuri asal-usul kualitas hubungan dengan pemasok dan menunjukkan bahwa itu diadopsi oleh perusahaan barat pada tahun 1990-an. Mereka menunjukan komunikasi, kepercayaan dan kerjasama sebagai pilar kualitas hubungan dengan pemasok.

Kualitas hubungan dengan pemasok dapat berguna untuk meningkatkan kemampuan pemasok sehubungan dengan teknologi, kualitas, pengiriman, dan biaya. Hal ini juga mendorong perbaikan terus menerus (Sheth dan Sharma, 1997). Tungjitjarun, et al (2012) menyatakan bahwa dimensi utama yang mencirikan pengembangan pemasok sukses akan mencakup, tetapi tidak terbatas pada pengintegrasian dan peningkatan kegiatan dan proses, kerjasama terus menerus dan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan sebagai akibat dari upaya perbaikan, dan struktur yang jelas bagi kedua perusahaan berkaitan dengan biaya, harga, dan keuntungan.

Selain itu, hubungan yang sukses dalam perusahaan yang dikaitkan dengan

pengembangan pemasok, penghematan biaya dan berbagi teknologi. Cannon and Perreault (1999) menunjukkan bahwa perusahaan harus memperlakukan pemasok mereka sebagai mitra. Handfield dan Bechtel (2002) berpendapat bahwa investasi dalam hubungan pemasok akan mengurangi risiko; dengan melibatkan dalam kegiatan yang biasanya dilakukan pada perusahaan lain. Li (2008) menunjukkan bahwa kemitraan pemasok memungkinkan kedua belah pihak untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan, meningkatkan berbagi pengetahuan, memajukan komunikasi, dan meningkatkan kinerja keseluruhan dari kedua belah pihak. Sanchez dan Perez (2005) berpendapat bahwa perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pemasok, karena keduanya akan berbagi manfaat produktivitas.

Bantuan teknis yang disediakan kepada pemasok memungkinkan mereka untuk meningkatkan frekuensi pasokan, meningkatkan kualitas, keandalan, dan pengiriman oleh pemasok (Gadde and Snehota, 2000). Selanjutnya, ketika perusahaan memberikan bantuan teknis kepada pemasok, dimensi kinerja perusahaan akan meningkatkan pembelian dalam hal biaya, kualitas, produktivitas, dan desain (Cocks dan Gow, 2003). Hasil pengembangan pemasok dalam hal mengurangi biaya, meningkatkan komunikasi, pembagian risiko, dan meningkatkan pemecahan masalah (Somogyi dan Gyau, 2009). Cannon dan Homburg (1998) secara empiris menemukan bahwa kualitas hubungan dengan pemasok dikaitkan dengan kinerja kompetitif yang lebih tinggi dalam hal biaya, kualitas, inovasi, dan fleksibilitas kinerja. Selain itu, kualitas hubungan antara perusahaan dan pemasok telah terbukti mempengaruhi secara positif kinerja perusahaan (Li, et al., 2006).

Kepercayaan

Kepercayaan dirasakan semakin penting dalam sebuah hubungan antar organisasi, khususnya dalam perubahan networking yang semakin berorientasi pada hubungan maya. Kepercayaan didefinisikan Mugarura (2010) sebagai salah satu bentuk kesungguhan dalam berkomitmen pada hubungan kerjasama organisasionalnya. Kepercayaan akan muncul dari sebuah keyakinan bahwa hubungan kerjasama akan memberikan manfaat seperti yang diharapkan oleh kedua belah pihak.

Makna dari kepercayaan pemasok adalah kemauan yang berstandar pada siapa seseorang mempunyai keyakinan. Kepercayaan adalah hal yang kompleks, mencakup integritas, realibilitas dan kepercayaan dengan satu kelompok yang ditempatkan dengan lainnya (Kingshott, 2006). Cheng, et al (2004) menyatakan kepercayaan yang dibangun oleh pemasok dan dirasakan oleh perusahaan akan menciptakan hubungan kerjasama yang diharapkan oleh kedua belah pihak (perusahaan dan pemasok). Semakin besar kepercayaan perusahaan pada pemasok maka akan semakin kuat hubungan dan orientasi jangka panjang perusahaan dengan pemasok. Kwon, (2004) menyatakan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pemasok.

Kepercayaan pemasok telah menghasilkan semakin banyak perusahaan mengikuti praktik manajemen rantai pasokan, menghasilkan manajemen produk lengkap, kontrol dan tanggung jawab ke pemasok untuk mengontrol persediaan. Dalam kerangka fungsi manajemen sumber daya manusia, Dyer dan Chu (1997) meneliti tingkat kepercayaan dengan menggunakan indikator-indikator perasaan yakni (komponen emosional diluar pengalaman), pemikiran atau keyakinan akan kepercayaan,

perencanaan dan keputusan untuk bersikap jujur, dan menjalankan kepercayaan dalam perilaku sehari-hari.

Komunikasi

Komunikasi dapat digambarkan sebagai lem yang memegang kuat bersama-sama saluran distribusi (Rippa, 2009). Tanpa komunikasi yang efektif, transaksi antara pemasok dan perusahaan tidak akan mungkin berlangsung lama. Selain diperlukan untuk penyelesaian transaksi antar perusahaan, komunikasi juga dapat mengurangi atau menghilangkan ketidakpastian dan ketidakjelasan dalam hubungan rantai pasokan.

Ketidakpastian didefinisikan sebagai tidak adanya informasi (Karabati dan Sayin, 2008). Ketika seorang manajer menghadapi ketidakpastian, informasi dapat dikumpulkan untuk secara langsung menghilangkan atau mengurangi ketidakpastian itu. Ketidakjelasan didefinisikan sebagai ambiguitas atau keberadaan ganda dan bertentangan interpretasi tentang situasi. (Rashed, et al., 2010).

Ada berbagai cara bahwa komunikasi dapat digambarkan dan dikelompokkan. Prahinski (2001) diakui empat dimensi utama komunikasi saluran: besarnya komunikasi, isi komunikasi, media komunikasi, dan umpan balik komunikasi. Besarnya komunikasi dapat diukur dengan frekuensi dan durasi kontak. Besarnya kontak harus dibandingkan dengan jumlah yang diperlukan untuk melakukan aktivitas. Penelitian yang mengukur frekuensi mengakui bahwa ada tingkat optimal komunikasi, dimana komunikasi terlalu banyak atau terlalu sedikit dapat memiliki pengaruh negatif pada efektivitas komunikasi.

Media komunikasi mengacu pada metode yang digunakan untuk mengirimkan informasi. Yan (2011) menyebutkan empat cara untuk mengukur media: (1) mengkategorikan modalitas, seperti tatap muka, dokumen tertulis,

telepon; dll, (2) mengevaluasi kekayaan atau isyarat yang diberikan dalam komunikasi, (3) mengklasifikasikan sumber-sumber informasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menyajikan penelitian yang bersifat *causal relationship* yang merupakan pada penentuan tingkat pengaruh yang dapat juga digunakan untuk melakukan prediksi. Peneliti dapat mengidentifikasi fakta atau peristiwa tersebut sebagai variabel yang dipengaruhi (variabel dependen) dan melakukan penyelidikan terhadap variabel yang mempengaruhi (variabel independen).

1. Populasi dan Sampel

- a. Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferninand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah pemasok bahan baku PT Jamu Jago
- b. Pada kuesioner ini diedarkan kuesioner sebanyak 180 kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yang digunakan adalah *probability sampling*, sampling yang diambil secara random sampling untuk mendapatkan informasi sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan yaitu pemasok bahan baku PT Jamu Jago.

2. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui interview (wawancara) dengan pemasok bahan baku PT Jamu Jago, dengan menggunakan kuesioner (daftar pertanyaan). Data dikumpulkan dengan menggunakan:

- a. Pertanyaan Tertutup dan Terbuka
Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data dari responden dalam obyek penelitian tentang kualitas hubungan dengan pemasok PT Jamu Jago. Pertanyaan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-10 untuk mengukur pendapat responden yaitu pemasok PT Jamu Jago, mulai dari sangat tidak setuju (STS) sampai sangat setuju (SS). Sedangkan, pertanyaan terbuka digunakan untuk pertanyaan dengan jawaban alasan-alasan, keterangan, penjelasan, dll yang berupa kalimat.

b. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang berhubungan dengan penelitian yang diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian terdahulu, literatur-literatur serta sumber-sumber lain yang dapat dijadikan bahan masukan untuk dapat mendukung penelitian ini.

3. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis

Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 180 pemasok bahan baku PT Jamu Jago Sebanyak 180 kuesioner yang disebar, namun data yang akhirnya digunakan dalam analisis sejumlah 158 kuesioner. Hal ini disebabkan oleh adanya 22 buah kuesioner yang tidak diisi lengkap (missing data) oleh responden. Identifikasi responden dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1
Identifikasi Responden

Subyek		Jumlah (responden)	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	114	72,15
	Perempuan	44	27,85
Usia	21- 30 Tahun	8	5,06
	31 – 40 Tahun	76	48,10
	41 – 50 Tahun	68	43,04
	Diatas 50 Tahun	6	3,80
Pendidikan Terakhir	DIII	62	39,24
	S1	96	60,76
Jabatan di Perusahaan	Supervisor	43	27,22
	Kepala Divisi	76	48,10
	Manager	39	24,68
Bidang Kerja	Pembelian	25	15,82
	Produksi	31	19,62
	Penjualan	81	51,27
	Keuangan	21	13,29
Lama memasok di Jamu Jago	Kurang dari 5 tahun	9	5,70
	5-10 tahun	88	55,70
	11-15 tahun	35	22,15
	16-20 tahun	11	6,96
	21-25 tahun	12	7,59
	Diatas 25 tahun	3	1,90

Sumber: data primer yang diolah, 2014

Penelitian ini menggunakan data kuesioner sebagai data primer, sehingga diperlukan langkah uji coba pertanyaan (kuesioner) untuk mengetahui apakah pertanyaan tersebut layak atau tidak. Untuk mengetahui layak dan tidaknya pertanyaan digunakan uji validitas. Uji ini

digunakan untuk mengukur kelayakan dan kevalidan suatu item pertanyaan. Kriteria keputusannya adalah dengan membandingkan nilai Corrected Item – Total Correlation dibandingkan dengan nilai r tabel (30) dengan tingkat (Q) 0,05 yaitu sebesar 0,3494. Kriteria

keputusan, apabila nilai Corrected Item – Total Correlation lebih besar dari r tabel, maka indikator layak (valid) dan sebaliknya (Ghozali, 2005).

Sedangkan uji instrumen yang lain adalah uji reliabilitas yaitu berhubungan dengan masalah ketepatan dari suatu data, sedangkan untuk pengujian reliabilitas melalui nilai koefisien

alpha dengan dibandingkan nilai 0,60. Konstruk atau variabel dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai alpha diatas 0,60 atau sebaiknya (Ghozali, 2005). Berdasarkan hasil perhitungan dengan program SPSS dapat disajikan pengujian validitas reliabilitas pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Instrumen Kuesioner

Konstruk/Variabel Laten	Reliabilitas (Crounbach α)	Item (Indikator)	Corrected Item-Total Correlation
Kepercayaan	0,894	X1	0,592
		X2	0,629
		X3	0,613
		X4	0,363
Komunikasi	0,885	X5	0,722
		X6	0,744
		X7	0,834
		X8	0,747
Kualitas Hubungan	0,747	X9	0,512
		X10	0,697
		X11	0,513
		X12	0,603
Kinerja Rantai Pasokan	0,831	X13	0,709
		X14	0,727
		X15	0,585
		X16	0,521
		X17	0,699

Sumber: data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan pada tabel 2 dapat ditunjukkan bahwa semua indikator (observed) adalah valid, hal ini ditandai dengan nilai Corrected Item – Total Correlation > r tabel (0,3494). Pembuktian ini menunjukkan bahwa semua indikator (observed) layak digunakan sebagai indikator dari konstruk (laten variabel). Koefisien alpha (cornbach alpha) memiliki nilai diatas 0,60 sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel-variabel penelitian (konstruk) yang

berupa variabel kepercayaan, komunikasi, kualitas hubungan dan kinerja rantai pasokan adalah reliabel atau memiliki reliabilitas yang tinggi, sehingga mempunyai ketepatan untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap terakhir ini, akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang

tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modiran residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan

teoritisnya. Selanjutnya bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ($>2,58$), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Cut off value sebesar $\pm 2,58$ dapat digunakan untuk menilai signifikan tidaknya residual yang dihasilkan oleh model. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam tabel 3.

Tabel 3
Standardized Residual Covariances

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	X17	X16	X15	X14	X13	X12	X11	X10	X8	X7	X5	X4	X3	X2	X1
X17	.000														
X16	-.092	.000													
X15	.243	.650	.000												
X14	-.249	.199	-.637	.000											
X13	-.473	1.243	.988	.832	.000										
X12	-1.007	-.602	-.085	-.046	-.552	.000									
X11	.084	-.753	1.287	-.903	-.500	1.720	.000								
X10	.386	-.993	-.929	.065	-.172	.030	-.124	.000							
X8	1.308	.730	-.899	-.143	-.171	-1.415	-.978	.992	.000						
X7	.074	.199	-1.022	.434	.700	.670	.381	1.534	-.455	.018					
X5	.162	-.967	-.497	-.244	.522	-.241	-.837	.136	.449	-.142	-.016				
X4	-.468	-.456	-.753	.774	-.383	-.426	.244	-.510	-.430	.971	-.646	.000			
X3	.502	.736	.029	-.012	-.265	.346	.004	.115	.199	1.387	1.302	.237	.000		
X2	-.685	-.087	-.015	.562	-.790	.567	.912	.980	-.170	-.106	-.727	.189	-.580	.000	
X1	.203	-.574	.196	.349	-.311	.380	.079	-.924	.091	-.581	.280	-.118	.140	.094	.000

Sumber: data primer yang diolah, 2014

Dari tabel tersebut diperoleh tidak satupun nilai standardized residual covariance yang lebih besar dari 2,58. Dengan demikian model tidak memerlukan adanya modifikasi yang berarti.

Uji Reliability Construct dan Variance Extract

Uji Reliability

Uji reliabilitas (*reliability*) adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada

subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut (Hair, 1995):

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. Loading})^2}{(\sum \text{Std. Loading})^2 + \sum \epsilon^2}$$

Keterangan:

1. Standard loading didapat dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
2. $\sum \epsilon^2$ adalah measurement error dari tiap indikator, measurement error dapat diperoleh

dari 1- reliabilitas indikator, tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah $e^{-0,7}$.

$$\text{Variance Extract} = \frac{\Sigma(\text{Std. Loading})^2}{\Sigma(\text{Std. Loading})^2 + \Sigma \epsilon^2}$$

Variance Extract

Pada prinsipnya pengukuran *variance extract* menunjukkan jumlah varians dari indikator yang diekstraksi oleh kontrak laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* yang dapat diterima adalah $e^{-0,50}$. Rumus yang digunakan adalah (Hair,1995):

Keterangan:

1. Standard loading didapat dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer
2. ϵ^2 adalah measurement error dari tiap indikator.

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extract

	LOADING	LOADING ²	ERROR	1- ERROR	(Σ LOADING) ²	RELIABEL	VAR EX ²
Memenuhi kriteria bila						$\geq 0,7$	$\geq 0,5$
Kepercayaan							
X1	0,660	0,436	0,436	0,564	6,595	0,738	0,416
X2	0,715	0,511	0,511	0,489			
X3	0,544	0,296	0,296	0,704			
X4	0,649	0,421	0,421	0,579			
Jumlah	2,568	1,664	1,664	2,336			
Komunikasi							
X5	0,656	0,430	0,430	0,569	3,806	0,688	0,425
X7	0,593	0,352	0,352	0,648			
X8	0,702	0,493	0,493	0,507			
Jumlah	1,951	1,275	1,275	1,725			
Kualitas Hubungan							
X10	0,544	0,296	0,296	0,704	5,746	0,693	0,363
X11	0,648	0,419	0,419	0,580			
X12	0,537	0,288	0,288	0,711			
X13	0,668	0,446	0,446	0,553			
Jumlah	2,397	1,450	1,450	2,55			
Kinerja Rantai Pasokan							
X14	0,570	0,325	0,325	0,675	4,787	0,631	0,300
X15	0,496	0,246	0,246	0,754			
X16	0,545	0,297	0,297	0,703			
X17	0,577	0,333	0,333	0,667			
Jumlah	2,188	1,200	1,200	2,799			

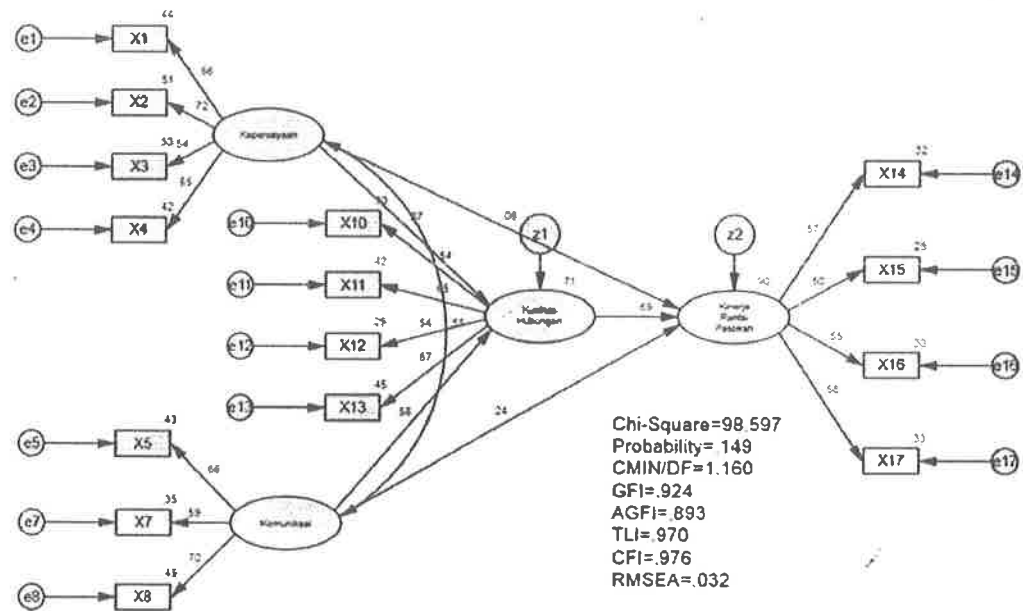
Sumber: data primer yang diolah, 2014

Pada tabel 4 menunjukkan bahwa reliabilitas konstruk instrumen penelitian telah memenuhi syarat $e^{-0,7}$. Sedangkan hasil-hasil *variance extracted* menunjukkan nilai $< 0,5$ artinya hanya 20% sampai 40% varian diantara indikator-indikator pengukuran dapat menjelaskan setiap konstraknya. Seluruh konstruk tetap dipertahankan meski memiliki *variance extracted* $< 0,5$ karena: (1) data penelitian disajikan apa

adanya; (2) ukuran *variance extracted* bersifat pelengkap saja bagi reliabilitas konstruk; dan (3) hanya pada uji *variance extracted* saja yang menunjukkan hasil kurang baik, sedangkan uji reliabilitas pada beberapa konstruk telah memenuhi syarat. Menurut Longino (2007), Pengujian *variance extracted* bersifat konservatif, reliabilitas dapat diterima bahkan jika *variance extracted* kurang dari 0,50.

Hasil full model SEM setelah diolah dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1
Analisa Faktor Konfirmatori Full Model



Tabel 5
Hasil Pengujian Kelayakan Model (Full Model)

Goodness Of Fit Index	Cut off value	Hasil Model	Keterangan
Chi Square	107,522 X^2 dg $df = 85$	98,597	
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,149	good fit
GFI	$\geq 0,90$	0,924	good fit
AGFI	$\geq 0,90$	0,893	good fit
TLI	$\leq 0,95$	0,970	good fit
CFI	$\leq 0,95$	0,976	good fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,032	good fit
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,160	good fit

Hasil pengukuran dalam analisis faktor konfirmatori model penuh, menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk

membentuk model penelitian ini telah memenuhi kriteria-kriteria dalam *goodness of fit* (tabel 5).

Tabel 6
Regression Weights Model (Full Model)
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kualitas Hubungan	← Kepercayaan	.326	.120	2.708	.007	par_11
Kualitas Hubungan	← Komunikasi	.499	.135	3.685	***	par_12
Kinerja Rantai Pasokan	← Kepercayaan	.068	.136	.498	.619	par_13
Kinerja Rantai Pasokan	← Komunikasi	.206	.194	1.060	.289	par_14
Kinerja Rantai Pasokan	← Kualitas Hubungan	.690	.299	2.312	.021	par_15
X1	← Kepercayaan	1.000				
X2	← Kepercayaan	1.154	.172	6.716	***	par_1
X3	← Kepercayaan	.822	.149	5.527	***	par_2
X4	← Kepercayaan	.997	.159	6.278	***	par_3
X5	← Komunikasi	1.000				
X7	← Komunikasi	1.000				
X8	← Komunikasi	1.025	.139	7.363	***	par_4
X10	← Kualitas Hubungan	1.000				
X11	← Kualitas Hubungan	1.155	.207	5.574	***	par_5
X12	← Kualitas Hubungan	.951	.191	4.971	***	par_6
X13	← Kualitas Hubungan	1.274	.224	5.684	***	par_7
X14	← Kinerja Rantai Pasokan	1.000				
X15	← Kinerja Rantai Pasokan	.824	.171	4.820	***	par_8
X16	← Kinerja Rantai Pasokan	1.005	.191	5.267	***	par_9
X17	← Kinerja Rantai Pasokan	.959	.177	5.415	***	par_10

Sumber: data primer yang diolah, 2014

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai C.R. pada tabel 6 dengan nilai kritisnya yang identik dengan nilai t hitung, yakni 1,65 pada tingkat signifikansi $p < 0,05$ maka hipotesis yang diajukan diterima. Tetapi, apabila nilai C.R. belum dapat mencapai nilai kritisnya pada tingkat signifikansi $p > 0,05$ maka

hipotesis yang diajukan ditolak.

PEMBAHASAN

Berikut adalah pembahasan setiap uji hipotesis berdasarkan hasil pengujian yang terangkum pada tabel 7:

Tabel 7
Kesimpulan Hipotesis

Hipotesis	Nilai C.R	Hasil Uji
H1: Kepercayaan berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan	CR= 2,708 P= 0,007	Diterima
H2: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kualitas hubungan	CR= 3,685 P < 0,001	Diterima
H3: Kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan	CR= 0,498 P= 0,619	Ditolak
H4: Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan	CR= 1,060 P= 0,289	Ditolak
H5: Kualitas hubungan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan	CR= 2,312 P= 0,021	Diterima

Tabel 8
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total

Hubungan Variabel Pengaruh	Kepercayaan terhadap Kinerja Rantai Pasokan	Komunikasi terhadap Kinerja Rantai Pasokan
Langsung	0,077	0,241
Tidak Langsung	0,256	0,403
Total	0,333	0,644

Sumber: data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun tidak langsung kepercayaan dan komunikasi terhadap kinerja rantai pasokan, yang menunjukkan satu perbandingan yang mengarah pada pengaruh langsung dari kepercayaan terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,077; pengaruh tidak langsung dari kepercayaan terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,256; sedangkan pengaruh total dari kepercayaan terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,333.

Pengaruh langsung dari komunikasi terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,241; pengaruh tidak langsung dari komunikasi terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,403; sedangkan pengaruh total dari komunikasi terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,644.

Pengaruh langsung dari kualitas hubungan terhadap kinerja rantai pasokan adalah 0,695. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi dan keberadaan dari antesenden dari kualitas hubungan adalah mempunyai peranan yang tinggi dalam menentukan kinerja rantai pasokan. Berdasarkan analisis pengaruh diatas dapat ditunjukkan ternyata komunikasi mempunyai pengaruh yang lebih tinggi terhadap peningkatan kinerja rantai pasokan dibandingkan dengan kepercayaan.

KESIMPULAN

1. Dengan melihat faktor komunikasi langsung merupakan faktor penting sebagai kesuksesan peningkatan kinerja rantai pasokan melalui implementasi kualitas hubungan, maka perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usahanya harus menerapkan faktor komunikasi langsung ini.
2. Perlunya dukungan penuh dari management perusahaan
3. Perlunya komitmen penuh dari seluruh tingkat organisasi
4. Perlu anggaran yang memadai
5. Tidak hanya terkait dengan peralatan, melainkan terkait dengan SDM: alokasi SDM yang sesuai dan pelatihan yang berkelanjutan dan memadai

SARAN

1. Pada uji kelayakan setelah modifikasi model – Structural Equation Model (tabel 2), ada beberapa kriteria Goodness of fit marjinal yakni AGFI sebesar 0,893; karena disebabkan adanya beberapa faktor lain

- yang dapat mempengaruhi variabel penelitian yang belum dimasukkan menjadi variabel dalam penelitian ini
2. Pada uji reliabilitas dan variance extract menunjukkan nilai $< 0,5$. Hasil analisis tersebut mengisyaratkan perlunya dilakukan perbaikan pada model pengukuran. Analisis selanjutnya dilakukan dengan mengeluarkan factor loading yang tidak signifikan atau tidak memenuhi validitas konvergen.
 3. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian ini ataupun perusahaan lainnya

DAFTAR PUSTAKA

- Augusty, Ferdinand, 2006. Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen. *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Banomyong R., and Supatn N. 2011. Developing a supply chain performance tool for SMEs in Thailand. *An International Journal*, 16(1), 20-31.
- Benton W.C., Maloni M. 2005. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23, 1-22.
- Cai S., Jun M., Yang Z. 2010. Implementing supply chain information integration in China: The role of institutional forces and trust. *Journal of Operations Management*, 28, 257-268.
- Cannon P. Joseph and Homburg Christian. 1998. Buyer-Supplier Relationship and Customer Firm Costs. *Institute for the study of Business Markets*, 1-34.
- Chen J. I., Paulraj A., Lado A. A. 2004. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22, 505-523.
- Cheng Hong-Jao, Yeh Hsig-Chung, and Tu Wen-Chia. 2004. Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 283-295.
- Cocks Jack and Gow R. Hamish. 2003. Supplier Relationship Development in the Food Industry of Transition Economies: The Case of Interbew. *Journal of Food Distribution Reserch*, 34(1), 63-68.
- Cox A. 2001. Managing with power: Strategies for improving value appropriation from supply relationships. *The Journal of Supply Chain Management*, 1-9.
- Dyer H. Jeffrey and Chu Wujin. 1997. The Economic Value of Trust in Supplier-Buyer Relations. *Academy of Management Meetings in Boston*.
- Gadde Erik Lars and Snehota Ivan. 2000. Making the Most of Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 29, 305-316.
- Handfield B. R., Bechtel C. 2002. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31, 367-382.
- Humphreys P.K., Li W.L., Chan L.Y. 2004. The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *The International Journal of Management Science*, 32, 131-143.
- Karabatin S. and Sayin S. 2008. Single supplier/multiple buyer supply chain coordination: Incorporating buyer's expectations under vertical information sharing. *European Journal of Operational Research*, 187, 746-764.

- Kingshott J. P. Russel. 2006. The Impact of Psychological Contracts Upon Trust and Commitment within Supplier-Buyer Relationships: A Social Exchange View. *Industrial Marketing Management*.
- Kwon G. Whan-Ik. 2004. Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. *The Journal of Supply Chain Management*.
- Laaksonen Toni, Jarimo Toni, Kulmala I. Harri. 2009. Cooperative strategies in customer-supplier relationships: The role of interfirm trust. *International Journal Production Economics*, 120, 79-87.
- Li J. Lee. 2008. The Impact of Supplier Selection Criteria and Supplier Involvement on Business Performance: High-Technology Medical Equipment in Private Hospitals in Malaysia. *Research Report*.
- Li Suhong, Nathan-Ragu Bhanu, Nathan Ragu T.S., Rao Subba S. 2006. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *The International Journal of Management Science*, 34, 107-124.
- Manuj Ila and Sahin Funda. 2011. A model of supply chain and supply chain decision-making complexity. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 41(5), 511-549.
- Mugarura Thaddeo Jude. 2010. Buyer-Supplier Collaboration, Adaptation, Trust, Commitment and Relationship Continuity of Selected Private Manufacturing Firms in Kampala. *Award of Master of Science of Procurement and Supply Chain Management*, 1-78.
- Prahinski Carol. 2001. Communication Strategies and Supplier Performance Evaluation in an Industrial Supply Chain. *UMI Microform*.
- Prahinski, Carol., Benton, W.C. 2004. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22, 39-62.
- Rashed A.A.C., Azeem A., Halim Z. 2010. Effect of information and knowledge sharing on Supply Chain Performance: A Survey Based Approach. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 3(2), 61-77.
- Rippa Pierluigi. 2009. Information sharing in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 121-134.
- Sanchez M. Angel and Perez P. Manuela. 2005. Supply Chain Flexibility and Firm Performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(7), 681-700.
- Sheth N. Jagdish and Sharma A. 1997. Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 26, 91-100.
- Shin H., Collier A. D., Wilson D. D. 2000. Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*, 18, 317-333.

- Somogyi Simon and Gyau Amos. 2009. The impact of proce satisfaction on supplier relationship performance. *ANZMAC*, 1-9.
- Tungjitjarur W., Suthiwartnarueput K., Pornchaiwiseskul P. 2012. The Impact of Supplier Development on Supplier Performance: the Role of Buyer-Supplier Commitment, Thailand. *European Journal of Business and Management*, 4(16), 183-193.
- Walter A., Ritter T., Gemunden G. Hans. 2001. Value Creation in Buyer-Seller Relationship," *Industrial Marketing Management*, 30, 365-377.
- Won Chang, Kwon G. Whan- Ik, Severance Dennis. 2007. Relationship between supply chain performance and degree of linkage among supplier, internal integration, and customer. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(6), 444-452.
- Yan Tingting. 2011. Communication, Goals and Collaboration in Buyer-Supplier Joint Product Design. *A Dissertation Presented in Partial Fullfillme of the Requirements for the Degree Doctor*.
- Yen Yu Xiang, Wang Shis-Tse E., Horng Fuinn D. 2011. Supplier's willingness of customization, effective communication, and trust: a study of switching cost antecedents. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(4), 250-259.
- Zhang Chun, Viswanathan Sridhar, Wenke W. John. 2011. The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer-supplier trust development. *Journal of Operations Management*, 29, 318-328.