

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
BERPENGARUH TERHADAP KINERJA RANTAI
PASOKAN DALAM MENCAPAI
KINERJA PEMASARAN PERUSAHAAN
DI INDUSTRI GARMEN KOTA PEKALONGAN**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh:

ARIEFIN

NIM. C4A 002122

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS DIPONEGORO

SEMARANG

2004

UPT-PUSTAK-INDIP

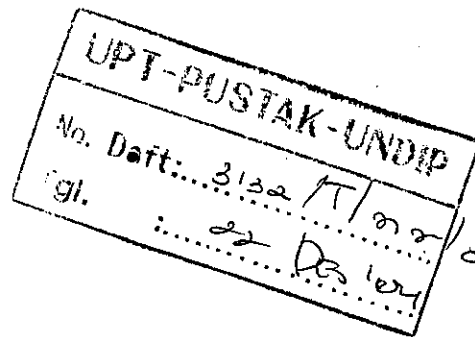


Sertifikasi

Saya, *Ariefin*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Ariefin

31 Maret 2004



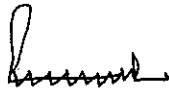
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA RANTAI PASOKAN DALAM MENCAPAI KINERJA PEMASARAN PERUSUSAHAAN DI INDUSTRI GARMEN KOTA PEKALONGAN

Yang disusun oleh Ariefin, NIM.C4A002122
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 14 April 2004
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



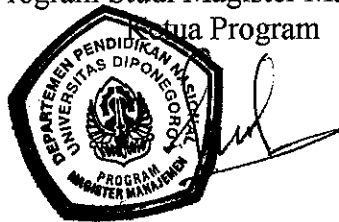
Drs. Daryono Rahardjo, MM

Pembimbing Anggota



Drs. Syuhada Sofyan, MSIE

Semarang, 26 April 2004
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

No Gain Without Pain!!!

Tesis Ini Kupersembahkan Untuk :

ABBA, Sang Bapaku
Bapak & Ibu Tercinta
Adeku dr. Nanik Rahayu
Teman-temanku MM (angkatan XVIII).
Almamaterku Magister Manajemen Undip
Almamaterku Universitas Atma Jaya Jogja
Bangsa dan Negaraku Indonesia

ABSTRAKSI

Penelitian ini meneliti bagaimana kinerja rantai pasokan dibangun dan apa manfaat mengoptimalkan kinerja rantai pasokan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini mencoba mengupas paradigma tentang bentuk rantai pasokan lean dan agile yang menjadi perdebatan dalam berbagai jurnal ilmiah. Model penelitian ini merupakan pengembangan model penelitian Christopher dan Towill, sekaligus merupakan penelitian lanjutan tentang penerapan rantai pasokan pada industri garmen di kota Pekalongan.

Penelitian ini menggunakan metoda analisa SEM untuk menguji empat hipotesa yang diajukan dalam model. Hipotesa satu : kinerja rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran, hipotesa dua : tingkat agilitas rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, ketiga : tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, dan keempat : kualitas kerjasama perusahaan-pemasok berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan. Adapun sampel yang diambil berjumlah 100 buah dengan responden para produsen garmen di Pekalongan, untuk itu purposif sampling adalah metoda sampling yang dipilih.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa bentuk rantai pasokan lean dan kualitas hubungan perusahaan dan pemasok kualitas hubungan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan dalam mewujudkan kinerja pemasaran perusahaan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa tingkat agilitas rantai pasokan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan.

ABSTRACT

This research analyses about how does supply chain construct and what the impact of optimilisting the performance of supply chain to overall performance of company. This research also analyses the phenomenon of agile supply and lean supply, which are debated in many journal of supply chain management. The model of this research is an improve of the past research which were analised by Chistopher and Towill, so this research is an analise of supply chain which are applicated in garment industries in Pekalongan.

This research uses SEM as the tool to analise the four hipotesis. There are, first: supply chain performance bring a positif effect for the marketing performance, Second : the agility of supply chain bring a positif effect for the supply chain performance, third : the linity of supply chain bring a positif effect for the supply chain performance, and fourth : the relationships quality of the organization and its suppliers bring a positif effect for the supply chain performance. Purposif sampling was used to take 100 sampels which were taken from garment producers in Pekalongan.

This research concluted that lean supply and relationships quality are the effective way to reach marketing performance by the supply chain. This research also found that the agility of the supply chain can't bring more gain in supply chain performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.

Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan akademik dengan bobot 8 sks, guna meraih gelar Pasca Sarjana Strata 2 untuk Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang. Tesis ini mengambil judul **"ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA RANTAI PASOKAN DALAM MENCAPAI KINERJA PEMASARAN PERUSAHAAN DI INDUSTRI GARMEN KOTA PEKALONGAN"**.

Dalam keterbatasan, peneliti sadar bahwa terselesaikannya tesis ini bukan sepenuhnya karena usaha dari diri peneliti. Oleh karena itu dengan segala hormat dan ketulusan hati, peneliti menghaturkan banyak terima kasih kepada:

1. Drs. Daryono Rahardjo, MM selaku dosen pembimbing utama yang telah mengarahkan, memberi petunjuk, dan terus mendukung peneliti menyelesaikan tesis ini dari awal sampai selesai.
2. Drs. Syuhada Sofyan, MSIE selaku dosen pembimbing anggota yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama penyusunan tesis ini.
3. Bapak, Ibu, dan adikku terkasih yang selalu mendukung peneliti baik secara materi, moral, maupun doa.

4. Teman-teman mahasiswa/i Magister Manajemen Undip, terutama angkatan XVIII kelas A dan B pagi.
5. Semua dosen dan karyawan di lingkungan Magister Manajemen Undip.
6. Semua pihak yang baik secara langsung maupun tidak langsung membantu penyelesaian tesis ini.

Peneliti sadar bahwa tesis ini sangat jauh dari sempurna. Oleh karenanya, dengan kerendahan hati, segala saran dan kritik yang membangun sekecil apapun akan sangat diharapkan. Akhir kata semoga tesis ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Semarang, 31 Maret 2004

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS.....	iii
HALAMAN MOTTO / PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAKSI (Bahasa Indonesia).....	v
<i>ABSTRACT</i> (Bahasa Inggris).....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR RUMUS.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Kegunaan Penelitian	10

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Konsep Dasar.....	11
2.2. Kinerja Rantai Pasokan	16
2.3. Hubungan Tingkat Agilitas dan Kinerja Rantai Pasokan	19
2.4. Hubungan Tingkat Linitas dan Kinerja Rantai Pasokan	21
2.5. Kualitas Hubungan Pemasok-Perusahaan	25
2.6. Hubungan Kinerja Rantai Pasokan dan Kinerja Pemasaran.....	27
2.7. Pengembangan Model Penelitian.....	30
2.7.1. Kerangka Pikir Teoritis	31
2.7.2. Definisi Operasional Variabel, Indikator dan Hipotesa Penelitian.....	32
2.8. Penelitian Terdahulu	38

BAB III METODA PENELITIAN

3.1. Pendahuluan	46
3.2. Sumber Data	46
3.3. Populasi dan Sampling.....	47
3.4. Metoda Pengumpulan Data	49
3.5. Teknik Analisa Data	50

BAB IV ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif	64
4.2. Proses dan Hasil Analisa Data	65
4.2.1. Pemilihan Matriks Input Dan Teknik Estimasi.....	65
4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori	66
4.2.3. Analisis SEM	71
4.2.4. Proses Identifikasi	75
4.2.5. Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM	75
4.3. Uji Reliabilitas dan Variance Extract	79
4.4. Pengujian Hipotesis	82
4.5. Analisis Pengaruh	84

BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI

5.1. Simpulan	88
5.1.1. Simpulan Terhadap Hipotesis-hipotesis Penelitian	91
5.1.2. Simpulan Hasil Penelitian	94
5.2. Implikasi dari Simpulan-simpulan Penelitian	99
5.2.1. Implikasi Teoritis	99
5.2.2. Implikasi Manajerial	101

DAFTAR PUSTAKA	107
----------------------	-----

LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	111
------------------------	-----

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. <i>The Supply Chain Operations Reference</i>	18
Tabel 2.2. Perbedaan bentuk rantai pasokan <i>agile</i> dan <i>lean</i> dalam berbagai parameter ukuran yang digunakan (dalam rating)	23
Tabel 2.3. Perbedaan karakteristik bentuk rantai pasokan <i>agile</i> dan <i>lean</i> (dalam rating).....	23
Tabel 2.4. Perbandingan bentuk rantai pasokan <i>lean</i> dan <i>agile</i> dan fungsi-fungsi Pembedanya.....	24
Tabel 3.1. Data Populasi Produsen Garmen Kota Pekalongan	48
Tabel 3.2. Tabel <i>structural equations</i>	54
Tabel 3.2. Tabel model pengukuran untuk konstruk eksogenus.....	54
Tabel 3.3. Tabel model pengukuran untuk konstruk endogenus	55
Tabel 3.4. <i>Goodness of Fit Index</i>	60
Tabel 4.1 Deskripsi Data Produsen Garmen di Pekalongan	65
Tabel 4.2. Sampel Covarians-Estimates	66
Tabel 4.3. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Kofirmatori 1	67
Tabel 4.4. Regression Weight Pada Analisis Kofirmatori 1	68
Tabel 4.5. Hasil Pengujian Kelayakan Model Pada Analisis Kofirmatori 2	69
Tabel 4.6. Regression Weight Pada Analisis Kofirmatori 2.....	69
Tabel 4.7. Evaluasi Kriteria Goodness Of Fit.....	73
Tabel 4.8. Regression Weight	74
Tabel 4.9. Statistik Deskriptif.....	76

Tabel 4.10. Assesment of Normality.....	77
Tabel 4.11. Evaluasi kriteria Goodness of Fit	78
Tabel 4.12. Standardized Residual Covariance.....	79
Tabel 4.13. Hasil Uji Reliabilitas dan Variance Extract.....	81
Tabel 4.14. Estimasi Pengaruh Langsung.....	85
Tabel 4.15. Estimasi Pengaruh Total.....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Bagan rantai pasokan tradisional.....	17
Gambar 2.2. Matriks <i>qualifiers</i> dan matriks <i>wimmers</i> dari <i>agile</i> dan <i>lean supply</i> ..	24
Gambar 2.3. Kerangka pikir teoritis	30
Gambar 2.4. Konstruk variabel tingkat agilitas rantai pasokan	32
Gambar 2.5. Konstruk variabel tingkat kerampingan rantai pasokan	33
Gambar 2.6. Konstruk variabel kualitas hubungan pemasok-perusahaan.....	35
Gambar 2.7. Konstruk variabel kinerja rantai pasokan perusahaan	36
Gambar 2.8. Konstruk variabel kinerja pemasaran	38
Gambar 4.1. Analisa Konfirmatori 1	67
Gambar 4.2. Analisa Konfirmatori 2	69
Gambar 4.3. Hasil Pengujian <i>Structural Equation Model</i>	71
Gambar 5.1. Peta Strategik Berbasis Bentuk Rantai Pasokan Ramping	102
Gambar 5.2. Peta Strategik Berbasis Kualitas Hubungan Kerjasama	104

DAFTAR RUMUS

1. Persamaan nilai pelanggan keseluruhan yang dihasilkan dalam sebuah rantai pasokan	22
2. Persamaan yang diajukan Ferdinand untuk menghitung banyak sampel yang diperlukan dalam penelitian dengan alat analisa SEM	48
3. Persamaan untuk menghitung <i>construct reliability</i>	61
4. Persamaan untuk menghitung <i>variance extracted</i>	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Ijin Penelitian.....	110
Lampiran 2 Data Penelitian	112
Lampiran 3 Output SEM.....	118
Lampiran 4 Daftar Pertanyaan	148
Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian	158
Lampiran 6 Riwayat Peneiiti	162

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi perusahaan saat ini adalah keharusan untuk merespon setiap ketidakpastian yang terjadi. Karena beberapa hal, siklus hidup produk dan teknologi telah mengalami pemendekan, tekanan untuk berkompetisi mengakibatkan tingginya frekuensi perubahan produk, selain itu permintaan konsumen semakin bervariasi dibandingkan sebelumnya (Christopher, 1999, p:1). Tantangan-tantangan tersebut terutama dipicu oleh persaingan yang makin ketat antara sesama perusahaan, tuntutan pelanggan akan pelayanan yang cepat dan khusus, dan tantangan yang berkaitan dengan upaya mencari laba serta meningkatkan pertumbuhan perusahaan. (Simatupang, 1995, p:14).

Manajemen rantai pasokan (*supply chain management*) adalah sebuah sistem manajemen yang dapat digunakan untuk menjawab tantangan tersebut. Secara tradisional rantai pasokan diartikan sebagai suatu sistem pengelolaan logistik yang meliputi para pelanggan dan pemasok (Lambert, 2001, p:1). Konsep lama tersebut telah tergantikan, rantai pasokan telah berkembang menjadi sebuah konsep luas yang meliputi seluruh kegiatan dalam perusahaan, termasuk pemasaran dan operasional perusahaan. "*Manajemen rantai pasokan*" modern meliputi pengelolaan bidang globalisasi dan alat-alat informasi manajemen (Arizona State University, www.cob.asu.edu.2000) yang diintegrasikan dengan kegiatan-kegiatan operasi pabrikasi, pembelian, transportasi, dan distribusi fisik

dari bahan-bahan mentah sampai pada terwujudnya kepuasan pelanggan (Michigan State University, www.bus.msu.edu.2000). Karena kompleksitas rantai pasokan yang ada 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 (Christopher, 2002, p: 1). Dari penelitiannya Shewchuck (1998, p: 143-150) menyimpulkan bahwa satu bentuk dari rantai pasokan saja tidak dapat memenuhi segala kebutuhan perusahaan. Lebih lanjut menurutnya, kesesuaian antara saluran pasokan dengan produk yang akan dihasilkan adalah cara untuk mengoptimalkan sebuah rantai pasokan.

Lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan sekarang adalah suatu lingkungan dimana pelanggan kurang mau menerima layanan yang buruk dan banyak permintaan akan produk dan jasa yang bersifat khusus. Kadaan tersebut bertambah rumit dengan banyaknya usaha-usaha yang dilakukan pesaing dengan memperkenalkan tawaran-tawaran baru yang dibuat untuk kebutuhan-kebutuhan khusus dari tiap segmen yang berbeda. Perusahaan harus menjawab tantangan tersebut dengan menawarkan tawaran-tawaran serupa yang dirancang dengan khusus dan personal (Lee, 2000, p:4). Untuk menghadapi tantangan ini organisasi harus memiliki ketangkasan (*agility*) yang tinggi, dengan cara ini perusahaan dapat merespon kondisi ketidakpastian dalam perubahan volume dan variasi permintaan dalam waktu yang singkat. Dengan kata lain perusahaan harus dapat menghasilkan produk dengan cepat, dan memilih dengan cepat satu jenis produk diantara sekian banyak alternatif produk yang akan dilempar ke pasar. Dalam

sebuah bisnis yang benar-benar bersifat tangkas, ketidakpastian permintaan bukanlah merupakan suatu masalah, sistem pemrosesan, struktur organisasi, dan hubungan antar mata rantai pasokan yang mereka miliki dapat mengatasinya, meskipun permintaan tersebut melampaui kemampuan dasar organisasi (Christopher, 1999, p:1).

Bentuk rantai pasokan *agile* adalah sensitivitas pasar, jenis rantai pasokan ini dapat membaca dan merespon permintaan nyata yang terjadi. Dalam kenyataannya banyak organisasi lebih dikendalikan oleh peramalan daripada permintaan. Dengan kata lain, dengan sedikit masukkan dari pasar mereka memaksakan diri melakukan peramalan permintaan, dengan berbasis pada penjualan masa lampau mereka berusaha menyelaraskan peramalan tersebut dengan tingkat persediaan. Dalam dekade terakhir respon konsumen yang efisien (*Efficient Consumer Response (ECR)*) dan teknologi informasi dipakai untuk menagkap data-data permintaan langsung dari titik penjual atau titik pengguna, untuk ditransformasikan menjadi sebuah kemampuan organisasi mendengarkan suara pasar dan meresponnya secara langsung (Christopher, 1999, p:2).

Selain menjawab tantangan atas permintaan konsumen, perusahaan juga dihadapkan pada tantangan untuk memperoleh margin yang tinggi dari bisnis yang dijalankannya. Konsep bentuk rantai pasokan *lean* adalah jawaban untuk hal ini. Ide dari bentuk rantai pasokan *lean* adalah pengurangan pemborosan / kesia-siaan (*waste*) (Christopher and Towill, 2002, p:8). Pengimplementasian konsep ini akan mengurangi berbagai biaya yang tidak diperlukan, seperti mengurangi tingkat persediaan, mencari sumber-sumber (pemasok) yang menawarkan biaya

rendah, memendekkan rantai pasokan, misal dengan pemanfaatan strategi sumber luar (*out-sourcing*). Konsep pabrikasi bersifat *lean* murni diterapkan di Toyota Jepang. Sistem produksi Toyota, "*Toyota Production System*" (TPS) menggunakan secara penuh konsep ini (*lean manufacturing*) (Ohno, 1988, dalam Christopher and Towill, 2000, p:206), dengan fokus pada pengurangan kesia-siaan (Christopher, 2000, p:206).

Agility tidak dapat disinonimkan dengan *leanness*. *Agility* adalah kemampuan untuk menyesuaikan penawaran dengan permintaan. Dalam kamus bahasa terdapat perbedaan jelas tentang ini, *lean* didefinisikan sebagai "ramping / tak berlemak" sedangkan *agile* didefinisikan sebagai "tangkas/gesit" (Echols dan Shadily, 1990). Christopher dan Towill (2002, p:8) mendefinisikan rantai pasokan *Agile* sebagai suatu bentuk rantai pasokan yang bersifat mereaksi dengan cepat perubahan permintaan yang terjadi di pasar. Perubahan tersebut meliputi perubahan volume permintaan, variasi produk atau campuran dari dua hal tersebut. Sedang *Lean Supply* memiliki bentuk yang sangat kontras dibandingkan *Agile Supply*. *Lean Supply* lebih mementingkan efisiensi dan penekanan biaya dalam setiap jalur pasokan untuk mendapatkan biaya produksi serendah mungkin. Banyak tulisan tentang sistem pabrikasi *lean* dihubungkan dengan industri otomotif. *Lean* adalah cara pabrik meminimasi tingkat persediaan komponen, barang dalam proses (*work in process* : WIP) untuk memungkinkan terwujudnya ketepatan waktu. Lebih jauh *lean manufacturing* dilakukan dengan tujuan untuk mencapai tingkat persediaan nol (*zero inventory*) dalam konsep kerja *just-in-time* (Christopher and Towill, 2000, p:206). Beberapa jurnal tentang rantai pasokan

menyebutkan bahwa bentuk rantai pasokan *agile* adalah sebuah pendekatan baru yang lebih efektif dibandingkan bentuk rantai pasokan *lean* (Towill dan McCullen, 1999, p.86; Richards, 1996, p.64). Meskipun dalam kondisi sekarang dimungkinkan *leaness* sebagai elemen dari *agility*, tetapi pada kenyataannya sebuah organisasi tidaklah mungkin dapat memenuhi kebutuhan konsumennya secara tepat dengan cepat. Sehingga dapat dikatakan bahwa industri otomotif dengan seluruh sistem *lean* yang dimilikinya adalah sebuah industri yang paling tidak bersifat *agile*, meskipun dengan cara ini industri otomotif dapat memberikan waktu penyampaian pesanan yang singkat pada para pelanggannya sekaligus menghemat dalam sisi operasional, dengan biaya yang rendah. Karena berbagai keunggulan yang dimiliki oleh kedua bentuk rantai pasokan ini, timbul pertanyaan "Bentuk rantai pasokan manakah yang paling tepat digunakan untuk mencapai kinerja perusahaan yang optimal?".

Melihat keunggulan masing-masing bentuk rantai pasokan ini, timbul ide baru untuk menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Berkaitan dengan pendapat tersebut, telah terjadi perdebatan tentang penggabungan pendekatan "*lean*" dan "*agile*" dalam manajemen rantai pasokan. Ada yang berpendapat bahwa kedua pendekatan ini memiliki hubungan saling menguntungkan (*mutually exclusive*) atau bahkan akan mengakibatkan suatu konflik (Christopher and Towill, 2002, p.8). Berkaitan dengan dua konsep tersebut, Christopher dan Towill (2002, p: 11) melakukan penelitian lebih lanjut terhadap 2 bentuk rantai pasokan, yaitu bentuk rantai pasokan *agile* dan *lean* untuk dianalisa pengaruh penerapannya terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan. Dari penelitian yang

mereka lakukan, diperoleh hasil bahwa untuk menjawab kondisi pasar sekarang yang tidak pasti dan sensitif terhadap harga, dibutuhkan pengetahuan yang baik tentang saluran pasokan yang dibutuhkan, bertolak dari bagian pemasaran ke arah belakang menuju para penyedia material. Lebih lanjut mereka menyimpulkan bahwa pemilihan dan pengawinan sistem operasi *lean* dan *agile* dibutuhkan untuk menghasilkan sebuah saluran pasokan yang sesuai dengan kebutuhan pasar (Christopher & Towill, 2002, p:12, p: 8). Meskipun kesimpulan yang didapat dari penelitian ini tepat, namun penelitian ini tidak memberikan kejelasan tentang proporsi bentuk rantai pasokan *lean* dan *agile* yang harus dikombinasikan dalam rantai pasokan suatu industri. Sehingga harus dilakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan penerapan kombinasi *lean* dan *agile* pada rantai pasokan suatu industri yang melayani pasar tertentu. Bertolak dari hal tersebut, dalam model yang diajukan dalam penelitian ini, bentuk rantai pasokan *agile* dan bentuk rantai pasokan *lean* dimasukkan sebagai faktor-faktor yang akan diuji untuk dianalisa pengaruhnya terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan-perusahaan dalam industri yang sama, yang melayani kebutuhan pasar yang sama pula.

Di luar permasalahan bentuk rantai pasokan, terdapat suatu kenyataan di dunia bisnis dimana hubungan perusahaan-pemasok menjadi sangat penting. Dewasa ini dunia usaha kontemporer tidak lagi terdiri dari muatan bisnis yang masing-masing berdiri sendiri, tetapi telah mengalami sebuah transformasi menuju jaringan dunia usaha yang saling terkait satu sama lain tanpa memperhatikan batas-batas geografis, bangsa dan ras (Simatupang, 1995, p: 14). Dunia usaha telah memasuki era kompetisi jaringan, dimana keuntungan akan

mengalir ke organisasi yang memiliki struktur yang lebih baik, koordinasi, dan pengelolaan hubungan dengan rekanan kerja dalam suatu jaringan, dengan tujuan untuk dapat mewujudkan hubungan yang lebih baik, lebih cepat dan lebih dekat dengan pelanggan akhir mereka (Christopher, 1999, p:3). Oleh karenanya bentuk kerjasama dalam rantai pasokan lazim diartikan sebagai pemfokusan perusahaan dalam mengelola kompetensi inti yang dimilikinya dan memanfaatkan sumber luar untuk melakukan semua aktivitas lain di luar kompetensi inti tersebut (Christopher, 1999, p:2).

Namun demikian keberhasilan dalam kemitraan tidak dapat diraih begitu saja, dalam jurnal-jurnal yang ditulis oleh Parsons (1999, p:1), Johnson (1994, p:7), dan Goh, Lau, Neo, (1999, p:15) disimpulkan bahwa suatu keberhasilan melalui kerjasama dicapai melalui peningkatan kinerja perusahaan yang dilandasi dengan hubungan yang baik. Lebih lanjut Parson (1999, p:1), Johnson (1994, p:14), menyimpulkan bahwa kualitas hubungan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan suatu hubungan kerjasama.

Disadari bahwa untuk mendapatkan kinerja rantai pasokan yang baik tidak hanya bentuk dari rantai pasokan saja yang harus diperhatikan, melainkan diperlukan perluasan pandangan pada hal-hal lain. Melihat pentingnya kerjasama pemasok dan perusahaan dalam mewujudkan kinerja rantai pasokan, sangat tepat apabila hal ini dimasukkan sebagai variabel antesenden yang turut berpengaruh dalam mewujudkan kinerja rantai pasokan perusahaan. Konstruk yang dibangun dalam penelitian ini merupakan suatu model alternatif yang merupakan perluasan dari konsep penelitian Christopher dan Towill (2002) tentang bentuk rantai

pasokan, yaitu dengan menggabungkan bentuk rantai pasokan *agile, lean* dan faktor kualitas kerjasama perusahaan dan pemasoknya sebagai variabel-variabel antesenden yang berpengaruh terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.

Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan garmen (pakaian jadi) yang ada di kota Pekalongan. Garmen adalah salah satu industri penopang daerah ini, jenis industri ini menyumbangkan pendapatan terbesar bagi kota Pekalongan, tercatat pada tahun 2000, ekspor garmen kota Pekalongan mencapai 78.383,08 kg sandang atau senilai 1.019.877,50 dollar Amerika (BPS, 2000). Garmen sendiri adalah jenis industri yang terdiri dari banyak tahapan proses produksi, dari bahan baku awal : kain, kancing sampai terciptanya sepotong pakaian jadi. Melihat karakteristik proses produksinya yang sangat bertahap, rantai pasokan adalah kunci keberhasilan industri ini. Manajemen usaha garmen yang kurang jeli mengelola rantai pasokan perusahaannya akan menghadapi berbagai kendala dalam menjalankan operasi perusahaannya. Kendala-kendala ini akan mengakibatkan kurang maksimalnya kinerja perusahaan yang bersangkutan. Dengan mempertimbangkan bentuk rantai pasokan dan kualitas kerjasama dengan pemasoknya diharapkan kinerja rantai pasokan akan meningkat dan memberikan efek pada peningkatan kinerja perusahaan yang bersangkutan, dalam hal ini kinerja pemasaran merupakan salah satu indikatornya. Singkatnya, diharapkan peningkatan kinerja rantai pasokan dari perusahaan garmen akan meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan yang bersangkutan.

1.2. Perumusan Masalah

Penelitian ini mencoba untuk mengangkat dan membangun konsep dengan memasukkan variabel-variabel antasenden baru dalam hubungan kinerja rantai pasokan dan kinerja pemasaran. Dari penelaahan pustaka yang dilakukan ditemukan dua bentuk rantai pasokan yaitu *lean dan agile*. Dua bentuk rantai pasokan ini banyak menjadi perdebatan dalam jurnal-jurnal ilmiah, didorong oleh hal tersebut, dalam penelitian ini akan diuji kedua bentuk rantai pasokan tersebut sebagai variabel-variabel yang turut berpengaruh terhadap kinerja rantai pasokan.

Selain kedua bentuk rantai pasokan tersebut, akan diujikan pengaruh faktor kualitas hubungan antara pemasok dan perusahaan terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan. Kualitas kerjasama adalah suatu hal yang penting dalam sebuah rantai pasokan, namun demikian variabel ini belum diuji secara langsung dalam penelitian Christopher dan Towill(2002).

Jadi berdasarkan uraian diatas, dapat ditarik perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana kualitas hubungan pemasok dan perusahaan, dan bentuk rantai pasokan *lean dan agile* dapat meningkatkan kinerja pemasaran melalui peningkatan kinerja rantai pasokan perusahaan.

1.3. Tujuan Penelitian

1. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah diatas, yaitu bagaimana bagaimana kualitas hubungan pemasok dan perusahaan, dan bentuk rantai pasokan *lean dan agile* dapat meningkatkan kinerja pemasaran melalui peningkatan kinerja rantai pasokan perusahaan.

2. Membuat suatu alternatif pengembangan dalam konsep rantai pasokan, dengan memasukkan hal-hal baru yaitu bentuk rantai pasokan *agile dan lean*, dan kualitas hubungan pemasok dan perusahaan sebagai variabel-variabel antasenden, untuk dianalisa pengaruhnya terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan dalam mewujudkan kinerja pemasaran.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada para manajer yang mengandalkan rantai pasokan dalam menjalankan operasi bisnisnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu manajer dalam menganalisa bentuk rantai pasokan dan kualitas hubungan mereka dengan perusahaan-perusahaan pemasok untuk mengoptimalkan kinerja rantai pasokan dan kinerja pemasaran perusahaannya.

Bagi penyusun, tahapan-tahapan penyusunan penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan penyusun dalam proses pembuatan karya ilmiah, khususnya tentang konsep-konsep rantai pasokan dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja pemasaran. Selain itu penyusun berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi para peneliti lain yang melakukan penelitian lanjutan tentang rantai pasokan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori-teori dalam bidang pemasaran, khususnya yang berhubungan dengan rantai pasokan, sehingga dengan adanya model alternatif yang dikembangkan dalam penelitian ini, para pembaca laporan penelitian ini dapat memperoleh tambahan pengetahuan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Konsep Dasar

Konsep dasar yang digunakan dalam model yang dikembangkan dalam penelitian ini merujuk pada teori Porter (1993) tentang rantai nilai dan keunggulan bersaing. Dalam teorinya Porter mengemukakan, untuk memperoleh keunggulan bersaing, suatu perusahaan melakukan kegiatan yang secara strategis relevan, dengan lebih murah atau lebih baik ketimbang pesaingnya (p:31). Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa rantai nilai perusahaan dalam suatu industri berbeda-beda, ini mencerminkan riwayat, strategi, dan keberhasilan mereka dalam menerapkannya. Salah satu perbedaan penting adalah rantai nilai tersebut mungkin berbeda dalam cakupan bersaing dengan yang dimiliki pesaingnya, ini merupakan keunggulan bersaing yang potensial (p: 32). Bertolak dari teori Porter dan beberapa jurnal, peneliti mendapatkan 2 bentuk rantai pasokan yang memberikan kontribusi besar terhadap kinerja rantai nilai perusahaan, yaitu rantai pasokan *lean* (Lagley dan Holcomb, 1992; Hines, 1996; Lin dan Hui, 1999; Brown, 1998) dan rantai pasokan *agile* (Towill dan McCullen, 1999; Richards, 1996). Dua bentuk rantai pasokan ini menjadi perdebatan di berbagai jurnal untuk diketahui manakah bentuk yang terbaik untuk diterapkan (Christopher dan Towill, 2002; Sahin, 2000).

Sebelum jauh membicarakan bentuk-bentuk rantai pasokan, baiklah membahas lebih dahulu apakah manajemen rantai pasokan. Paradigma yang signifikan dalam manajemen bisnis modern adalah bahwa bisnis individual tidak lagi dapat bersaing sebagai suatu kesatuan tunggal, melainkan lebih sebagai rantai

pasokan. Manajemen bisnis telah memasuki era kompetisi antar jaringan. Sejalan dengan itu *brand versus brand* dan toko versus toko, telah berkembang menjadi pemasok-*brand*-toko versus pemasok-*brand*-toko yang lain, dengan kata lain persaingan yang terjadi adalah rantai pasokan versus rantai pasokan. Dalam lingkungan kompetitif seperti ini, keberhasilan utama dari sebuah bisnis tunggal akan tergantung dari kemampuan manajemen untuk mengintegrasikan kerumitan jaringan hubungan bisnis tersebut (Drucker, 1998 dalam Lambert, 2001, p: 1-2). Manajemen rantai pasokan adalah suatu sistem pembentukan nilai oleh perusahaan untuk ditawarkan pada pelanggannya, oleh karenanya struktur aktivitas / proses intraorganisasi maupun interorganisasi sangat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang superior sekaligus profit bagi perusahaan (Lambert, 2001, p: 19). Dari pemaparan diatas terlihat bahwa manajemen rantai pasokan adalah suatu bentuk manajemen yang mengintegrasikan semua kegiatan dalam perusahaan termasuk operasional dan pemasaran, yang meliputi hubungan langsung perusahaan-perusahaan dan perusahaan-pelanggan. Manajemen rantai pasokan sendiri merupakan sebuah komponen penting dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sekaligus menyediakan nilai pelanggan. Sebanding dengan peran pentingnya, manajemen rantai pasokan menentukan ketersediaan produk, seberapa cepat produk-produk tersebut sampai di pasar, dan biaya yang diperlukannya.

Agility adalah kemampuan dari suatu perusahaan yang berkembang dalam lingkungan bersaing yang terus menerus dan selalu berubah. Hal ini digunakan untuk merespon segera perubahan pasar yang dengan cepat terjadi, yang timbul

dari penilaian konsumen terhadap produk dan jasa (Legyel, 1994, dalam Richards, 1996, p:61). Bentuk rantai pasokan ini berusaha merespon ketidakpastian yang terjadi dalam permintaan pasar. Sedangkan *leanness* berarti mengembangkan aliran nilai untuk mengurangi kesia-siaan, termasuk didalamnya waktu, dan untuk menjamin ketepatan penjadwalan (Naylor et al, 1997, 1999 dalam Naim, Naylor, and Barlow, 1999, p:160). Adapun penerapan nyata bentuk rantai pasokan *lean* di perusahaan adalah dengan mengusahakan terwujudnya penurunan biaya secara kontinu, kondisi tanpa cacat produksi (*zero defects*), dan kondisi tanpa persediaan (*zero inventories*) (Womack, 1991, dalam Richards, 1996, p:63). Dengan menerapkan bentuk rantai pasokan ini, perusahaan akan mencapai penghematan dalam biaya dan waktu pemenuhan pesanan (*lead-time-order*), tanpa mengabaikan kualitas hasil produksinya.

Dari paparan diatas terlihat bahwa 2 bentuk rantai pasokan ini memiliki perbedaan yang jelas. Bentuk rantai pasokan *Agile* bertujuan untuk mengoptimalkan hubungan dengan pelanggan dengan cara menawarkan berbagai jenis produk yang memuaskan spesifikasi pelanggan, sedangkan bentuk rantai pasokan *lean* menekankan efisiensi sumber daya perusahaan dan efektivitas operasi (Sahin, 2000, p:56), meskipun bentuk rantai pasokan *agile* dan *lean* menggunakan cara yang berbeda tetapi keduanya memiliki satu tujuan yang sama yaitu mewujudkan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Di satu sisi bentuk *lean* mencapai keunggulan bersaing dengan melakukan efisiensi operasional yang memungkinkan perusahaan memberikan harga yang rendah, di sisi lain bentuk *agile* memberikan produk yang berbeda dibanding para kompetitor, dengan

produk-produk *up-to-date* yang sesuai dengan keinginan konsumen. Untuk memberikan nilai bagi pelanggan, tidak tertutup kemungkinan kedua strategi ini digunakan secara bersamaan oleh suatu perusahaan, meskipun pada penerapannya perusahaan yang bersangkutan tetap harus memfokuskan diri pada salah satu strategi dan menggunakan strategi yang lain sebagai pendukung. Berkaitan dengan penerapan 2 bentuk rantai pasokan tersebut, Christopher dan Towill (2002, p:12, p:8) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa penggabungan kedua bentuk rantai pasokan ini dalam suatu kombinasi tertentu diperlukan untuk membentuk sebuah rantai pasokan yang dapat memenuhi kebutuhan pasar. Meskipun kesimpulan dari penelitian tersebut merupakan solusi terbaik dalam menentukan bentuk rantai pasokan yang paling tepat, namun penelitian tersebut tidak menjelaskan tentang proporsi masing-masing rantai pasokan jika diterapkan pada satu industri tertentu. Oleh karenanya perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mengetahui proporsi bentuk rantai pasokan *agile* dan *lean* untuk rantai pasokan suatu industri yang melayani pasar tertentu, adapun obyek yang akan diambil untuk diteliti adalah industri garmen di wilayah Pekalongan.

Konsep rantai pasokan sebagai sebuah rantai nilai tidak dapat lepas dari konsep relasi antara perusahaan dengan pemasoknya maupun pelanggannya. Kompetisi dalam beberapa industri yang berkaitan dengan rantai nilai yang terkoordinasi dapat menghasilkan keunggulan bersaing melalui keterkaitan (Porter, 1993, p:32). Penelitian lebih lanjut tentang keberhasilan kompetitif industri-industri di Jepang mengumumkan bahwa beberapa bagian dari kesuksesan tersebut ditimbulkan oleh kerjasama mereka dengan para pemasoknya.

(Womack, Jones and Roos, 1993 dalam Christopher dan Towill, 2002, p:8). Beberapa penelitian telah membuktikan pentingnya kerjasama ini. Dari penelitian yang dilakukannya, Goh, Lau, Neo, (1999, p:14) mendapatkan bahwa hubungan kerjasama perusahaan pemasok berpengaruh positif dalam meraih kinerja bisnis suatu perusahaan. Ini disebabkan karena keterkaitan antara pemasok-perusahaan sangat mendukung implementasi kebijakan strategis perusahaan, baik melalui strategi differensiasi maupun harga rendah (Porter,1993, p. 94, p:114). Akhirnya dalam proses penciptaan nilai, kesuksesan organisasi sangat bergantung dari suksesnya hubungan dengan pemasok-pemasok eksternalnya. Meskipun demikian, suatu keberhasilan dalam kemitraan tidak dapat teraih begitu saja, Parsons (1999, p:1), Johnson (1994, p:7), Goh, Lau, Neo, (1999, p:15) mendapatkan bahwa peningkatan kinerja perusahaan melalui kerjasama dapat dicapai jika dilandasi dengan hubungan yang baik. Lebih lanjut Parson (1999, p:1), Johnson (1994, p:14), menyimpulkan bahwa kualitas hubungan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan suatu hubungan kerjasama. Kualitas hubungan antara pemasok-perusahaan juga merupakan hal penting sebagai pertimbangan dalam pemilihan pemasok, ini terbukti dengan dimasukkannya faktor tersebut dalam model rating pemasok oleh Muralidharan et al.(2002, p:27). Dengan memandang rantai pasokan perusahaan sebagai rantai nilai, maka sangat tepat jika kualitas hubungan pemasok-perusahaan diletakkan sebagai variabel antesenden yang berpengaruh terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.

Kinerja yang tinggi adalah suatu muara akhir yang ingin diraih oleh semua perusahaan. Untuk mengukur kinerja tersebut ada berbagai cara, salah satu

cara yang umum digunakan adalah kinerja pemasaran. Dari penelitian Ferdinand (2000 dalam Wahyono, 2002, p:27) didapatkan bahwa kinerja pemasaran merupakan suatu usaha pengukuran tingkat kinerja terhadap kinerja strategi yang dihasilkan dengan keseluruhan kinerja yang diharapkan, penjualan dan keuntungan. Dalam penelitian ini kinerja pemasaran digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan implementasi manajemen rantai pasokan di suatu perusahaan.

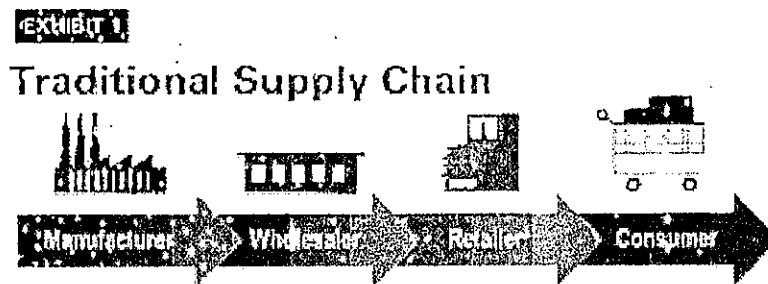
2.2. Kinerja Rantai Pasokan Perusahaan

Manajemen rantai pasokan meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan aliran dan perpindahan barang-barang, dari tahap bahan mentah sampai pada konsumen akhir, semua aktivitas ini juga meliputi aktivitas yang berhubungan dengan aliran informasi dan dana (Hanfield and Nichols, 1999 dalam Sahnkar, 2002, p:2). Adapun aktivitas-aktivitas yang tercakup dalam sebuah rantai pasokan antara lain pencarian sumber, pengadaan, desain produk, perencanaan produksi, penanganan material, proses pemesanan, pengelolaan persediaan, transportasi, pengudangan, sampai pada layanan pelanggan (Shankar, 2002,p:2).

Konsep pengintegrasian aktivitas-aktivitas fisik dalam perusahaan dinyatakan oleh Christopher (1998) dalam Larson and Halldorsson (2002, p:2) yang mendefinisikan rantai pasokan sebagai suatu "jaringan kerja" organisasi yang melibatkan hubungan vertikal ke atas (*upstream*) dan hubungan vertikal ke bawah (*downstraeam*), dalam proses yang berbeda dan aktivitas yang berbeda

pula yang menghasilkan nilai dalam bentuk produk dan jasa di tangan konsumen akhirnya.

Secara tradisional, rantai pasokan dan pemasaran dilakukan secara terpisah. (Slankar, 2000, p:3). Bentuk rantai pasokan tradisional hanya memfokuskan kegiatannya pada apa yang dapat mendatangkan efek langsung pada perusahaan mereka (Blackwell and Blackwell, 1999, p:2). Konsep lama dari rantai pasokan ini cenderung memfokuskan kegiatan utamanya pada pembentukan kerjasama antar perusahaan bisnis, sehingga konsumen akhir jarang dilibatkan bahkan tidak dilihat sebagai salah satu mitra kerja dalam rantai pasokan (Cook and Gerver, 2002, p:37), Blackwell and Blackwell (1999) mengambarkannya dalam diagram :



Gambar 2.2. Bagan rantai pasokan tradisional (Blackwell and Blackwell, 1999, p:2)

Sebaliknya relasi dengan konsumen akhir adalah sebuah keharusan dalam meraih kesuksesan dalam rantai pasokan. Rantai pasokan harus dekat dengan konsumen akhir mereka untuk membentuk hubungan kerjasama dalam perencanaan permintaan. (Cook and Garver, 2002, p: 37). Ketika semua mata rantai pasokan terlibat dalam merencanakan permintaan, pengurangan biaya produksi dan

persediaan secara signifikan akan terjadi dan tingkat harga yang lebih kompetitif dapat ditawarkan oleh perusahaan. (p:40). Dengan digunakannya rantai pasokan berbasis permintaan (*demand-supply chain*), perusahaan dapat mendesain sistem rantai pasokan yang saling menguntungkan untuk tiap-tiap jenis pelanggan yang dilayaninya (Shankar, 2002, p:6). Dari paparan ini terlihat jelas bahwa kinerja rantai pasokan yang tinggi adalah suatu hal yang penting bagi perusahaan. Lebih lanjut Levi, Kaminsky, Levi (2000, p:210), memberikan ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk mengetahui tingkat kinerja rantai pasokan dari suatu perusahaan. Alat tersebut disebut dengan *the supply chain operations reference model* (SCOR). Model pengukuran tersebut disajikan dalam tabel 2.1..

Tabel 2.1. The Supply Chain Operations Reference

Perspektif	Obyek yang diukur (<i>Metrics</i>)	Ukuran
Reliabilitas rantai pasokan	Ketepatan waktu penghantaran	Persen
	Waktu tunggu pemenuhan pesanan	Hari
	Tingkat rata-rata pemenuhan pesanan	Persen
	Kesempurnaan pemenuhan pesanan	Persen
Fleksibilitas dan tanggapan	Waktu respon rantai pasokan	Hari
	Fleksibilitas produksi vertikal ke atas	Hari
Pengorbanan / biaya	Biaya pengelolaan rantai pasokan	Persen
	Bagian dari pendapatan yang merupakan biaya garansi	Persen
	Tingkat pertambahan nilai untuk setiap pekerja	Rupiah
Aset / utilisasi	Tingkat waktu persediaan untuk tiap pasokan yang dilakukan	Hari
	Waktu pengembalian modal	Hari
	Waktu perputaran asset	Putaran

Sumber : Levi, Kaminsky, Levi (2000, p:210)

Dari tabel 2.1., didapatkan bahwa kinerja dari suatu rantai pasokan dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu realibilitas, fleksibilitas dan tanggapan, pengorbanan / biaya, dan aset / utilisasi rantai pasokan. Indikator-indikator ini dianggap sebagai indikator yang relevan bagi penelitian ini untuk mengukur kinerja rantai pasokan perusahaan.

2.3. Hubungan Tingkat Agilitas dan Kinerja Rantai Pasokan

Agilitas adalah basis untuk meraih keunggulan kompetitif dalam kondisi pasar yang selalu berubah (Bal et al., 1999, p:75). Agilitas adalah suatu ukuran dari kemampuan perusahaan untuk menentukan dan merespon dengan cepat perubahan-perubahan dalam permintaan (Stank and Lackey, 1997, p: 94). Dalam penelitiannya Stank dan Lackey menyatakan bahwa kemampuan untuk merespon perubahan berdampak positif terhadap kinerja. Responsif berarti perusahaan dapat dengan segera mengatasi atau bahkan mengantisipasi perubahan operasional dan permintaan pelanggan yang tak pasti (Bowersox et al., 1989, dalam Stank and Lackey, 1997, p: 96).

Bentuk rantai pasokan *Agile* adalah sebuah sensitivitas pasar. Dengan sensitivitas pasar organisasi dimampukan membaca dan merespon permintaan nyata dari pelanggannya. Dalam kenyataannya banyak organisasi yang dikendalikan oleh peramalan permintaan (*forecast-driven*) dari pada permintaan nyata itu sendiri (*demand-driven*). Dengan kata lain dengan sedikit umpan balik yang diperoleh dari pasar mereka memaksakan membuat suatu peramalan berdasar penjualan masa lalu (Christopher and Towill, 2000,p:208).

Kemampuan untuk merespon kondisi-kondisi yang mendadak dapat membangkitkan imbal balik kinerja yang lebih besar daripada perencanaan statis yang tergantung pada peramalan berdasar jangka waktu panjang (La Londe and Masters, 1994 dalam Stank and Lackey, 1997, p:96). Imbal balik tersebut berupa peningkatan loyalitas konsumen dan kesediaan konsumen dalam membayar harga (Bowersox, 1989, dalam Stank and Lackey, 1997, p:97).

Salah satu contoh klasik penerapan bentuk rantai pasokan *agile* terdapat pada model bisnis yang digunakan Dell Computer Co. Dell menggunakan model bisnis yang dikendalikan oleh permintaan, dalam model ini penjualan (yang dilakukan dengan sistem pesan) menyebabkan terjadinya produk-produk yang dibuat oleh pemasok-pemasok yang berbeda. Inti dari pendekatan bisnis ini adalah menggunakan permintaan konsumen untuk memicu aliran material (Hewitt, 2001, p:5).

Dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vikery et al. (1999, p:19), diadaptasi beberapa dimensi yang relevan sebagai pengukur tingkat agilitas sebuah rantai pasokan, dimensi tersebut adalah sifat responsif terhadap target pasar yang dituju, fleksibilitas dalam berproduksi dan fleksibilitas dalam volume produksi. Diterapkan pada penelitian ini, ketiga dimensi yang diajukan oleh Vikery et al.(1999) tersebut harus disesuaikan terlebih dahulu agar relevan dengan penelitian ini. Maka indikator-indikator yang tepat digunakan untuk mengukur tingkat agilitas rantai pasokan dalam penelitian ini adalah tingkat respon terhadap perubahan mode di pasar, fleksibilitas dalam volume produksi, dan fleksibilitas dalam proses produksi.

Dari hasil-hasil penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Tingkat *agilitas* rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan.

2.4. Hubungan Tingkat *Linitas* dan Kinerja Rantai Pasokan

Linitas berarti mengembangkan aliran nilai untuk mengurangi kesia-siaan (*waste*), termasuk didalamnya waktu, dan untuk menjamin ketepatan penjadwalan (Naylor et al, 1997, 1999 dalam Naim, Naylor, and Barlow, 1999, p:160) dalam menghantarkan pesanan pada para pelanggan. Inti dari konsep produksi *lean* ini adalah segala bentuk kesia-siaan harus ditekan, kesia-siaan disini termasuk semua operasi yang tidak memberikan nilai tambah (Brown, 1998, p:28; Sahin, 2000, p: 58). Dari definisi diatas terlihat bahwa sistem pabrikasi *lean* membawa dampak positif pada kinerja operasional perusahaan, karena pengurangan waktu siklus yang signifikan dengan peningkatan produktivitas dan pengurangan dalam biaya produksi (Towill,1996, dalam Christopher and Towill, 2000, p: 208). Meskipun demikian strategi ini tidak dapat diterapkan dengan berhasil di semua kondisi bisnis, strategi ini hanya cocok digunakan untuk lingkungan bisnis yang benar-benar stabil (Sahin, 2000, p: 64).

Keuntungan yang diterima konsumen dengan digunakannya jenis rantai pasokan ini adalah ketepatan dan kecepatan waktu pelayanan. Ini disebabkan karena sistem pabrikasi *lean* bekerja dengan merampingkan semua proses dengan membuang semua kesia-siaan, dampak pada konsumen adalah semakin

singkatnya waktu tunggu konsumen (*lead time order*) yang merupakan tenggang waktu antara dilakukannya pesanan dengan diterimanya produk oleh konsumen.

Perbedaan pada konsep *agile* dan *lean* adalah, bentuk rantai pasokan *agile* merupakan suatu konsep rantai pasokan dari sudut pandang permintaan, dimana fokus utama strategi ini ada pada proses pengantaran pada pelanggan akhir. Sedangkan bentuk rantai pasokan *lean* memandang rantai pasokan dari sudut pandang pasokan material produksi yang didasarkan pada perencanaan logistik (Naim, Naylor, Barlow, 2002, p:161). Kedua strategi ini bertujuan sama, untuk menjamin nilai keseluruhan (*total value*) yang dihantarkan kepada pelanggan. Nilai keseluruhan disini bisa didefinisikan sebagai penghantaran produk dengan kualitas setinggi mungkin, disertai dengan layanan terbaik, dalam waktu yang sesingkat mungkin dengan biaya yang terendah (Johansson et al, 1993, dalam Naim, Naylor, Barlow, 2002, p:161). Untuk mengukur nilai pelanggan yang dihasilkan dalam sebuah rantai pasokan Johansson et al (1993, dalam Christopher and Towill, 2000, p:207) mengajukan sebuah persamaan:

$$\text{Nilai keseluruhan (total value)} = \frac{\text{Kualitas} \times \text{Tingkat pelayanan}}{\text{Biaya} \times \text{Lead-time}} \dots\dots(1)$$

Berdasar persamaan ini, nilai keseluruhan yang tinggi didapat dari peningkatan nilai pembilang (kualitas dan tingkat pelayanan) dan atau penurunan nilai penyebut (biaya dan *lead-time*). Dari konsep nilai keseluruhan tersebut, baik *agile* maupun *lean supply* dapat menghasilkan nilai keseluruhan yang tinggi bagi pelanggan. Lebih lanjut Naim, Naylor dan Barlow (2002, p:162)

mengidentifikasi kedua strategi tersebut berdasarkan karakteristik masing-masing, karakteristik tersebut disajikan dalam tabel 2.2. dan 2.3.

Tabel 2.2. Perbedaan bentuk rantai pasokan *agile* dan *lean* dalam berbagai parameter ukuran yang digunakan (dalam rating)

Ukuran	Agile	Lean
Lead Time	●●●	●●●
Tingkat Layanan	●●●	●●
Biaya	●●	●●●
Tingkat kualitas	●●●	●●●

Sumber: Naim, Naylor dan Barlow (2002, p:162)

Tabel 2.3. Perbedaan karakteristik bentuk rantai pasokan *agile* dan *lean* (dalam rating)

Karakteristik	Agile	Lean
Tingkat penggunaan pengetahuan pasar	●●●	●●●
Tingkat Pengintegrasian rantai pasokan	●●●	●●●
Tingkat pengurangan lead time	●●●	●●●
Pembuangan kesia-siaan	●●	●●●
Tingkat kecepatan dalam penataan ulang	●●●	●●
Robust, dinamis	●●●	●
Tingkat penjadwalan	●	●●●

Sumber: Naim, Naylor dan Barlow (2002, p:162)

Dari tabel 2.2. dan 2.3., terlihat bahwa rantai pasokan *agile* bersifat lebih dinamis dan fleksibel, sedang bentuk rantai pasokan *lean* lebih bersifat stabil dengan mengoptimalkan efisiensi dan produktifitas. Ini menunjukkan suatu perbedaan jelas, bentuk rantai pasokan *agile* yang memang dibuat untuk merespon ketidakpastian dalam permintaan, sedangkan *lean* cocok digunakan pada kondisi lingkungan yang benar-benar stabil. Dari sisi fleksibilitas, terdapat perbedaan variasi produk yang dihasilkan oleh dua strategi ini, variasi produk yang tersedia dalam perusahaan dengan bentuk rantai pasokan *lean* lebih terbatas jika dibandingkan variasi produk yang ditawarkan oleh perusahaan dengan rantai pasokan *agile* (Sahin, 2000, p: 64).

Penerapan konsep *agile* pada *rantai pasokan* akan memungkinkan rantai pasokan tersebut untuk mereaksi dengan cepat perubahan permintaan pasar, termasuk di dalamnya perubahan volume, jenis (variasi) produk, atau perpaduan keduanya. Konsep *agile* ini sangat kontras dengan filosofi *lean* (Christopher and Towill, 2002, p:1). Christopher dan Towill membedakan karakteristik dua bentuk rantai pasokan tersebut dalam tabel 2.4..

Tabel 2.4. Perbandingan bentuk rantai pasokan *lean* dan *agile* dan fungsi-fungsi pembedanya

Atribut pembeda	Lean supply	Agile supply
Tipe produk	Komoditas	Barang-barang fashion
Permintaan pasar	Bisa diramalkan	Berubah-ubah
Variasi produk	Rendah	Tinggi
Siklus hidup produk (PLC)	Lama (panjang)	Pendek
Fokus	Biaya	Ketersediaan
Profit margin	Rendah	Tinggi
Biaya-biaya yang dominan	Biaya fisik	Pemasaran
Sifat hukuman yang diberikan jika terjadi stock-out	Lama	Segera dan tidak pasti
Kebijakan pembelian	Pembelian barang	Penilaian kapasitas
Proses penambahan informasi	Sangat dibutuhkan	Wajib / harus ada
Mekanisme peramalan	Algoritmik	Konsultatif

Sumber: Mason-Jones et al, 2000, dalam Christopher and Towill (2002, p:2).

Lebih lanjut untuk membedakan kedua konsep ini, Mason-Jones (2000, dalam Christopher and Towill, 2000, p: 207) membandingkannya dalam matriks *markets winners-market qualifiers*.

Gambar2.5. Matriks *qualifiers* dan matriks *winners* dari *agile* dan *lean supply*

	<i>Market qualifiers</i>	<i>Market Winners</i>
<i>Agile supply</i>	1. Kualitas 2. Biaya 3. Waktu Tunggu	Tingkat Pelayanan
<i>Lean supply</i>	1. Kualitas 2. Waktu Tunggu 3. Tingkat Pelayanan	Biaya

Sumber: Mason-Jones et al, 2000, dalam Christopher and Towill (2002, p:2).

Dari matriks pada gambar 2.5., terlihat bentuk rantai pasokan *lean* memenangkan pasar dari segi biaya, bentuk rantai pasokan ini memberikan biaya produksi terendah, dengan cara tersebut perusahaan pengguna konsep ini akan dapat memberikan harga terendah pada pelanggannya, tanpa mengurangi kualitas produknya. Sebaliknya bentuk rantai pasokan *Agile* memenangkan pasar dengan tingkat pelayanan tinggi yang diberikannya pada pelanggan.

Merujuk pada tabel dan matriks diatas, terlihat bahwa tingkat kualitas produk, tingkat biaya produksi, dan waktu tunggu (*lead time*) adalah indikator-indikator yang sesuai untuk mengukur tingkat kerampingan rantai pasokan.

Dari hasil-hasil penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan.

2.5. Kualitas Hubungan Pemasok-Perusahaan (*Supplier-Firm Relationship Quality*).

Hubungan kerjasama dengan pemasok sangat berperan menentukan kinerja bisnis perusahaan (Goh, Geok dan Neo, 1999, p: 9). Untuk mendapatkan kinerja yang baik melalui sebuah kerjasama, hubungan yang baik antara kedua belah pihak mutlak diperlukan. Adapun dalam penelitian ini kualitas hubungan tersebut diukur dengan mengadopsi dimensi-dimensi pengukuran yang digunakan oleh Johnson (1999). Dalam jurnal yang ditulisnya, Johnson (1999, p:6) memandang kepercayaan (*trust*) dan kejujuran (*fairness*) sebagai dimensi-

dimensi penyusun kualitas suatu hubungan kerjasama. Ketika sebuah perusahaan percaya dengan mitra kerjasamanya dan benar-benar memperlakukan mitra tersebut dengan adil, perusahaan tersebut akan memandang lebih hubungan tersebut sebagai aset strategis dan alat strategis yang akan memperkuat kemampuan bersaing perusahaan (p:7). Kepercayaan sering diartikan sebagai suatu kandungan yang sangat penting yang menentukan keberhasilan suatu hubungan (Morgan and Hunt, 1994, p:22). Suatu kepercayaan adalah dasar yang harus dimiliki sebelum dilakukannya kegiatan berbagi informasi dan pengintegrasian proses antar organisasi (Cook and Carver, 2002, p: 38).

Mendukung dimensi kedua yang dikemukakan Johnson (1999), Muralidharan et al. (2002, p:27) memasukkan faktor kejujuran (*honesty*) sebagai salah satu pertimbangan penting dalam model rating pemasok mereka. Meski dengan ungkapan yang berbeda (*honest*), baik Johnson (1999) maupun Muralidharan (2002) memandang bahwa sikap jujur dalam arti tidak mengambil kesempatan adalah suatu yang penting dalam membangun kualitas hubungan kerjasama yang baik.

Selain kejujuran (*fairness*) dan kepercayaan (*trust*), keuntungan yang didapat dari hubungan kerjasama (*relationship benefits*) adalah faktor penting, yang merupakan pendorong terbentuknya suatu hubungan kerjasama yang berkualitas. Ketika keuntungan yang diterima masing-masing mitra kerjasama semakin tinggi, kualitas hubungan kerjasama akan semakin meningkat pula. Dan jika kualitas hubungan rendah maka keuntungan yang akan dicapai melalui hubungan tersebut juga rendah (Parsons, 2002, p:10). Lebih lanjut Parsons

menunjukkan adanya suatu kecenderungan untuk berganti pemasok jika pemasok lain dapat menawarkan keuntungan lebih. Begitu pula sebaliknya, pembeli yang merasa memiliki hubungan baik dengan pemasok mereka cenderung tidak akan berganti pemasok karena adanya rasa takut kehilangan keuntungan yang telah mereka rasakan dari pemasok mereka sekarang.

Dari paparan di atas dapat didapat bahwa tingkat kejujuran (*fairness*), tingkat kepercayaan (*trust*), dan tingkat keuntungan yang didapat dari hubungan kerjasama (*relationship benefits*) adalah indikator-indikator yang tepat untuk mengukur kualitas hubungan kerjasama pemasok-perusahaan.

Dari hasil-hasil penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas, hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Kualitas hubungan pemasok-perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.

2.6. Hubungan Kinerja Rantai Pasokan dan Kinerja Pemasaran Perusahaan

Ferguson (2000) menyatakan dengan jelas bahwa kinerja rantai pasokan akan membawa peningkatan kinerja perusahaan. Lebih detail ia menyatakan bahwa sebuah perusahaan seharusnya menerapkan manajemen rantai pasokan karena hal tersebut berpengaruh sangat kuat bagi tercapainya tujuan perusahaan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang, seperti keuntungan, pangsa pasar dan kepuasan pelanggan (p:64). Senada dengan pendapat tersebut Tan, Kannan, dan Handfield (1998, p:3) menyatakan juga bahwa penerapan rantai pasokan yang efektif pada suatu perusahaan dapat membawa beberapa

keuntungan bagi perusahaan yang bersangkutan. Keuntungan jangka pendek yang didapat antara lain peningkatan produktivitas, pengurangan persediaan dan waktu siklus produksi. Sedang keuntungan jangka panjang antara lain peningkatan kepuasan pelanggan, pangsa pasar dan keuntungan.

Di sisi lain, kinerja pemasaran merupakan faktor yang sangat tepat mewakili kinerja perusahaan secara keseluruhan. Ini tersurat dari pendapat Ferdinand (2000 dalam Wahyono, 2002, p:27), yang mendefinisikan kinerja pemasaran sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja terhadap kinerja strategi yang dihasilkan dengan keseluruhan kinerja yang diharapkan, penjualan dan keuntungan. Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi pasar dari suatu produk. Lebih jauh Wahyono (2002, p:27) menyatakan bahwa setiap perusahaan berkepentingan untuk mengetahui prestasi pasar dari produk-produknya, sebagai cermin dari keberhasilan usahanya di dunia persaingan bisnis. Oleh karenanya sangat tepat apabila dikatakan bahwa kinerja rantai pasokan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan, yang terwakili melalui kinerja pemasarannya.

Kinerja pemasaran suatu organisasi dapat diukur dari volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan market share (Ferdinand, 1999 dalam Ferdinand 2002, p:114). Mengikuti studi terdahulu riset ini mengadopsi pertumbuhan penjualan, jumlah pelanggan dan pertumbuhan pelanggan sebagai indikator-indikator pengukur kinerja pemasaran. Besarnya angka pertumbuhan penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya yang bersifat tetap. Dengan

demikian jumlah pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan, walaupun dengan konsumsi rata-rata yang tetap, dapat meningkatkan besaran volume penjualan secara keseluruhan. Bukti empirik menunjukkan bahwa bagi manajemen pemasaran, tingkat pertumbuhan pelanggan lebih penting dari pada sekedar jumlah pelanggan yang dimiliki oleh perusahaan.

Dari pemaparan di atas didapatkan bahwa pertumbuhan penjualan, jumlah pelanggan yang dimiliki perusahaan dan pertumbuhan pelanggan adalah indikator-indikator yang tepat untuk mengukur kinerja pemasaran perusahaan.

Dari hasil-hasil penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas, hipotesis yang diajukan adalah:

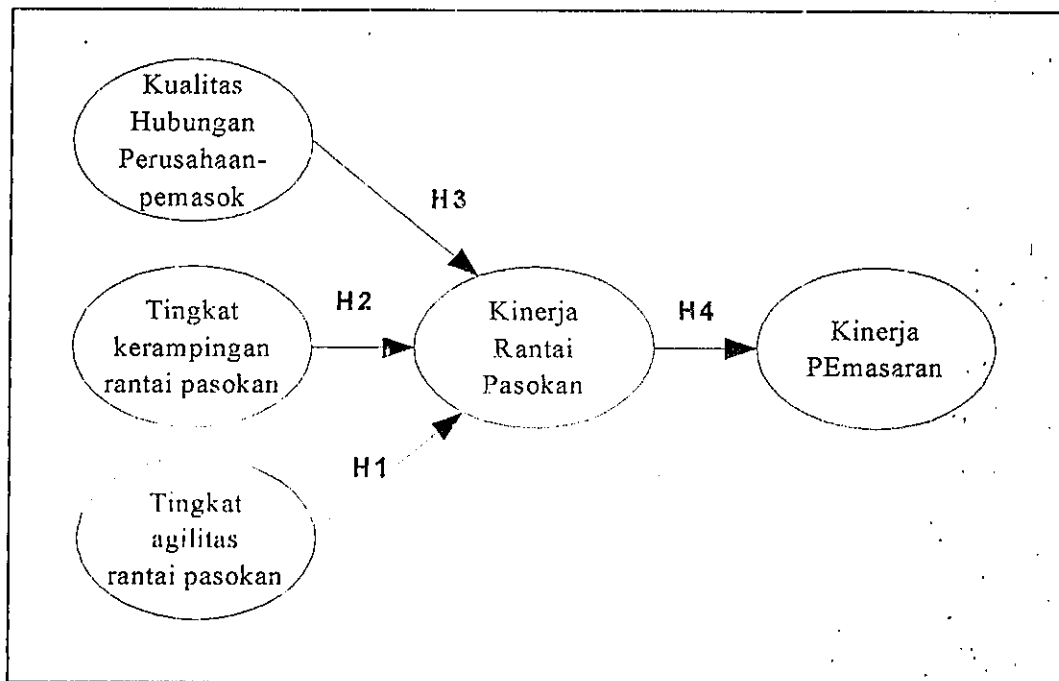
H4: Kinerja rantai pasokan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

2.7. Pengembangan Model Penelitian

2.7.1. Kerangka Pikir Teoritis

Dari hubungan antar variabel yang telah dipaparkan di atas, model yang disusun untuk penelitian ini adalah :

Gambar 2.3. Kerangka Pikir Teoritis



Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini

2.7.2. Definisi Operasional Variabel, Indikator dan Hipotesa Penelitian

Adapun keterangan dari tiap-tiap hipotesa, beserta definisi operasional dari tiap-tiap variabel dan indikator akan dijelaskan dalam sub-bab ini.

Hipotesis-hipotesis:

H1: Tingkat *agilitas* rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan.

H2: Tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan.

H3 : Kualitas hubungan pemasok-perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan.

H4 : Kinerja rantai pasokan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

Variabel dan Indikator:

- **Tingkat agilitas rantai pasokan** menunjukkan seberapa tinggi kemampuan perusahaan dalam mereaksi perubahan permintaan pasar.

Indikator yang digunakan untuk mengukurnya adalah :

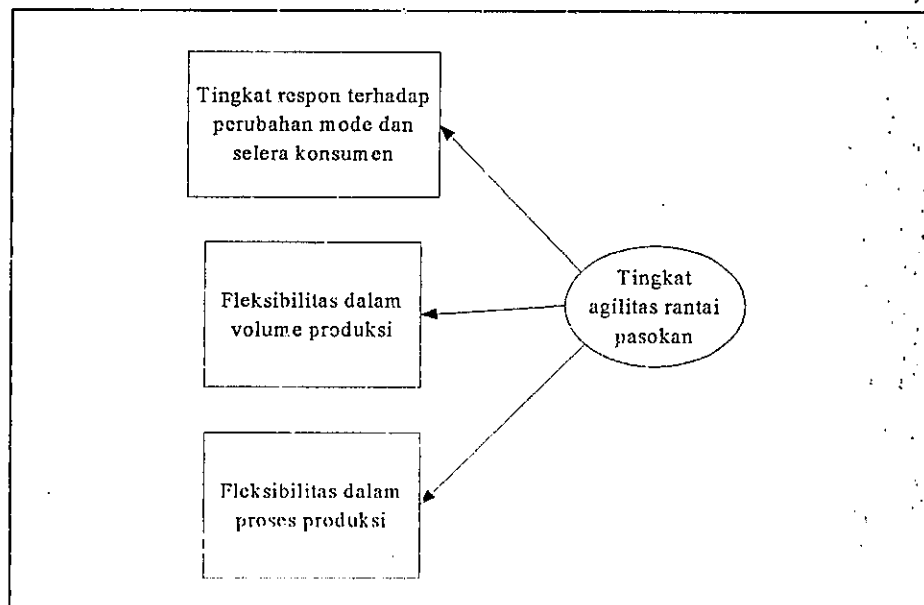
X1 : Tingkat respon terhadap perubahan mode di pasar. Indikator ini menunjukkan besarnya tanggapan perusahaan terhadap trend busana baru yang ada di pasar.

X2 : Fleksibilitas dalam volume produksi. Menyatakan kemampuan sistem produksi perusahaan dalam memenuhi setiap perubahan volume permintaan.

X3 : Fleksibilitas dalam proses produksi. Menyatakan kemampuan sistem produksi perusahaan dalam memenuhi setiap perubahan proses produksi.

Pengukuran variabel ini dilakukan terhadap para produsen garmen di Pekalongan. Ukuran indikator tersebut dinyatakan dalam range 1-10, dimana angka 1 menyatakan sangat tidak setuju, dan angka 10 menyatakan sangat setuju.

Gambar 2.4. Konstruksi variabel tingkat agilitas rantai pasokan



Sumber: Vikery et al. (1999, p:19).
(dikembangkan untuk penelitian ini)

- **Tingkat kerampingan rantai pasokan** menunjukkan seberapa tinggi sifat rantai pasokan perusahaan dalam mengutamakan kualitas, biaya rendah dan waktu tunggu yang singkat dengan cara mengeliminasi semua kesia-siaan dalam rantai pasokan.

Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel ini adalah:

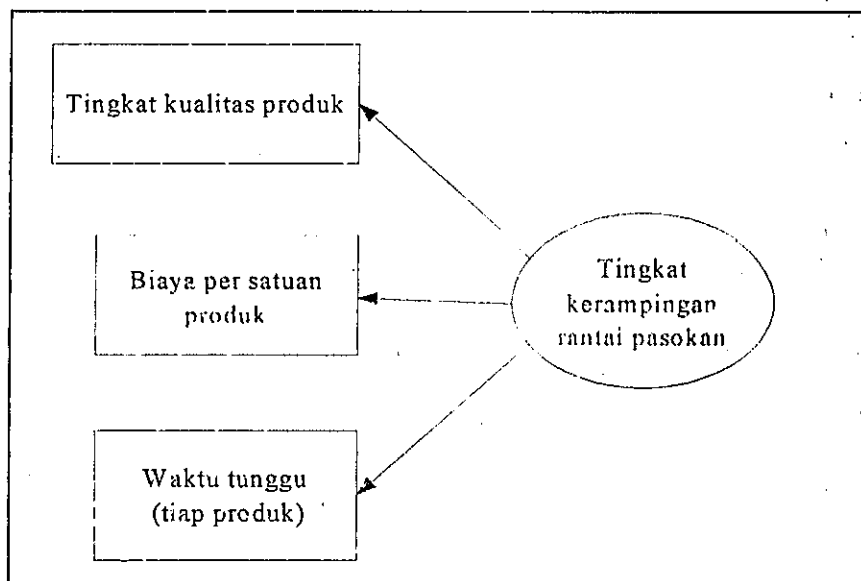
X4 : Tingkat kualitas produk. Menunjukkan seberapa tinggi mutu produk yang dihasilkan perusahaan. Pengukuran ini meliputi 3 dimensi kualitas umum untuk produk garmen, yaitu : kualitas kain, kualitas jahitan, dan kualitas potongan.

X5 : biaya per satuan produk. Menunjukkan seberapa besar biaya yang dikeluarkan untuk memproduksi 1 buah produk.

X6 : waktu tunggu (tiap produk). Menunjukkan seberapa banyak waktu yang dibutuhkan untuk memproduksi 1 buah produk.

Pengukuran variabel ini dilakukan terhadap para produsen garmen di Pekalongan. Ukuran indikator tersebut dinyatakan dalam range 1-10, dimana skor 1 menyatakan sangat tidak setuju, dan skor 10 menyatakan sangat setuju.

Gambar 2.5. Konstruksi variabel tingkat kerampingan rantai pasokan



Sumber : Mason-Jones et al, 2000, dalam Christopher and Towill (2002, p:2)
(dikembangkan untuk penelitian ini).

- **Kualitas hubungan pemasok-perusahaan** menunjukkan seberapa baik / buruknya hubungan kerjasama antara pemasok dengan perusahaan yang bersangkutan.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas hubungan pemasok-perusahaan diadopsi dari penelitian Johnson (1999, p:6) dan Parsons (2002, p: 10), yaitu:

X7 : Tingkat kejujuran dalam hubungan kerjasama (*fairness*).

Menunjukkan besarnya kesediaan perusahaan untuk melakukan kerjasama terbuka (tanpa mengambil kesempatan) dengan pemasoknya.

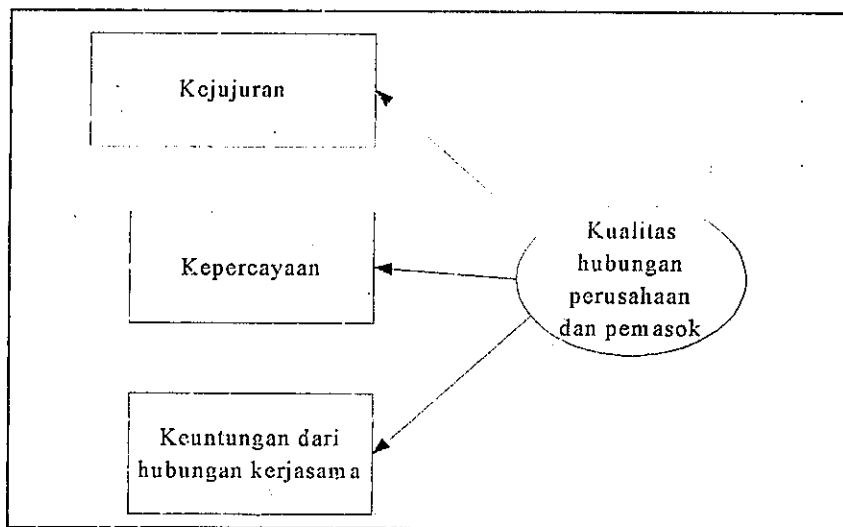
X8: Tingkat kepercayaan dalam hubungan kerjasama (*trust*).

Menunjukkan besarnya keyakinan yang dimiliki perusahaan terhadap reliabilitas dan integritas pemasoknya.

X9: Tingkat keuntungan yang didapat dari hubungan kerjasama (*Relationship benefits*). Menunjukkan seberapa besar keuntungan yang didapatkan perusahaan dari hubungan kerjasama yang dilakukannya dengan pemasoknya.

Pengukuran variabel ini dilakukan terhadap para produsen garmen di Pekalongan, mengarah pada hubungan perusahaan mereka dengan para pemasok mereka. Ukuran indikator tersebut dinyatakan dalam range 1-10, dimana skor 1 menyatakan sangat tidak setuju, dan skor 10 menyatakan sangat setuju.

Gambar 2.6. Konstruk variabel kualitas hubungan perusahaan dan pemasok



Sumber : Parsons (2002, p:10) dan Johnson (1999, p:6)

(dikembangkan untuk penelitian ini).

- **Kinerja Rantai Pasokan** menunjukkan seberapa tinggi tingkat kinerja dari rantai pasokan perusahaan.

Adapun indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja rantai pasokan perusahaan diadopsi dari model pengukuran SCOR yang dikemukakan oleh Levi et al. (2000, p:210) yaitu:

X10 : Realibilitas rantai pasokan. Menunjukkan tingkat kehandalan rantai pasokan yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi pesanan pelanggan. Kehandalan ini meliputi : ketepatan waktu penghantaran, waktu tunggu pemenuhan pesanan, tingkat rata-rata pemenuhan pesanan, dan kesempurnaan dalam pemenuhan pesanan.

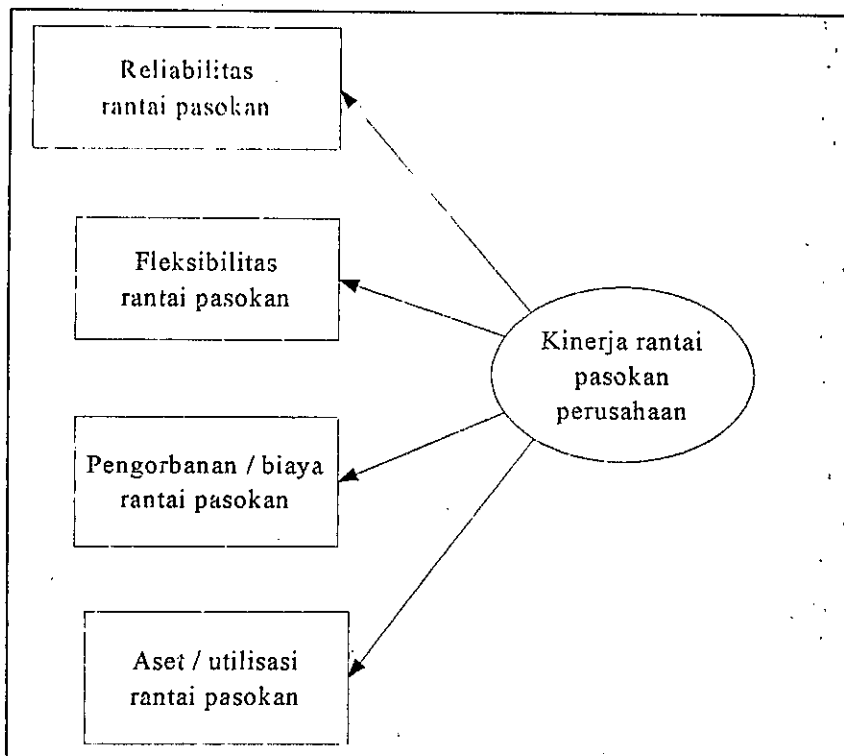
X11 : Fleksibilitas dan tanggapan. Menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan dalam menata ulang rantai pasokannya sehingga dapat merespon permintaan pelanggannya.

X12 : Pengorbanan / biaya rantai pasokan. Menunjukkan besarnya biaya keseluruhan yang dikeluarkan oleh perusahaan berkaitan dengan rantai pasokannya. Indikator ini meliputi dimensi : biaya pengelolaan rantai pasokan, biaya garansi, dan tingkat pertambahan nilai untuk tiap tahapan produksi.

X13 : Aset / utilisasi rantai pasokan. Menyatakan tingkat perputaran aset pada rantai pasokan perusahaan. Indikator ini meliputi dimensi: tingkat persediaan dan waktu perputaran kas.

Pengukuran variabel ini dilakukan terhadap para produsen garmen di Pekalongan. Ukuran indikator tersebut dinyatakan dalam range 1-10, dimana skor 1 menyatakan sangat tidak setuju, dan skor 10 menyatakan sangat setuju.

Gambar 2.7. Konstruk variabel kinerja rantai pasokan perusahaan



Sumber : Levi, Kaminsky, Levi (2000, p:210)

(dikembangkan untuk penelitian ini).

- **Kinerja pemasaran** menjelaskan seberapa tinggi kinerja pemasaran perusahaan.

Adapun indikator kinerja pemasaran diadopsi dari hasil penelitian (Ferdinand, 1999 dalam Ferdinand 2002, p:114), yaitu:

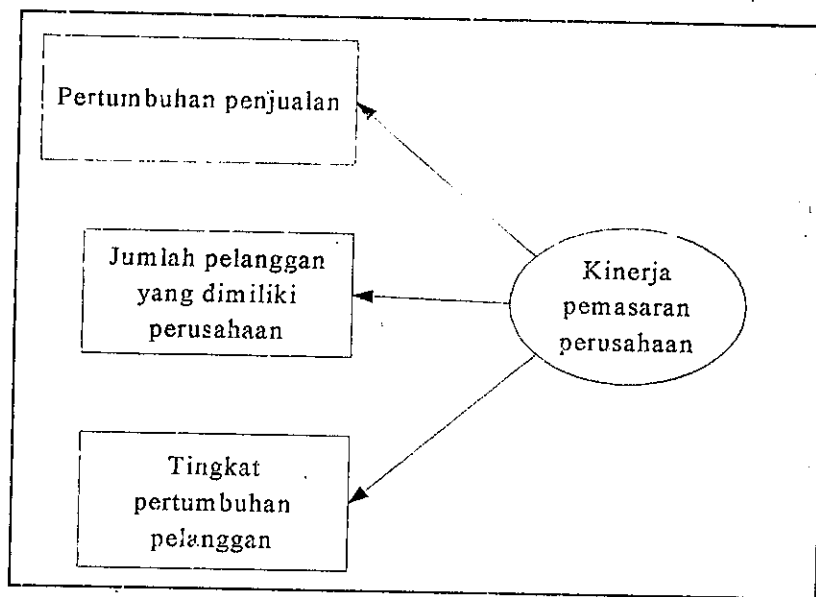
X14: Pertumbuhan penjualan. Menunjukkan besarnya peningkatan penjualan yang dialami perusahaan pada perioda sekarang, jika dibandingkan dengan perioda sebelumnya.

X15: Jumlah outlet yang dimiliki perusahaan. Menunjukkan banyaknya konsumen yang melakukan konsumsi pada perusahaan dalam jumlah rata-rata yang tetap pada perusahaan.

X16: Pertumbuhan pelanggan. Menyatakan banyaknya penambahan pelanggan yang dialami perusahaan pada perioda sekarang, jika dibandingkan dengan perioda sebelumnya.

Ukuran indikator tersebut dinyatakan dalam range 1-10, dimana skor 1 menyatakan sangat setuju, dan skor 10 menyatakan sangat tidak setuju.

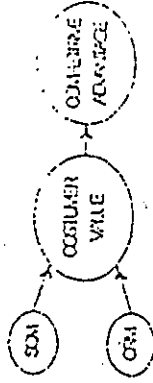
Gambar 2.8. Konstruk variabel kinerja pemasaran perusahaan

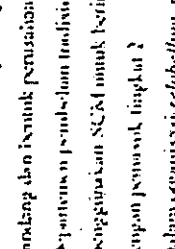


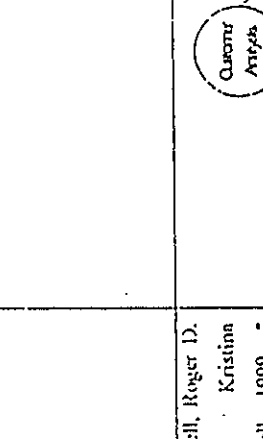
Sumber : Ferdinaud (1999) dalam Ferdinand (2002, p:114)
(dikembangkan untuk penelitian ini)

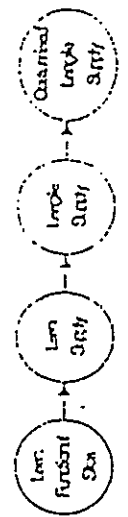
2.8. Penelitian Terdahulu

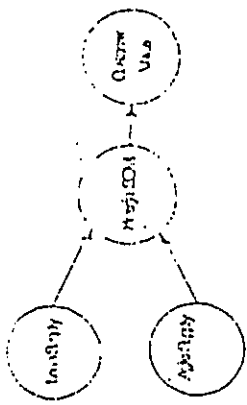
Konsep-konsep yang mendasari penelitian ini didapatkan dengan mengadaptasi konsep-konsep berpikir penelitian-penelitian lain yang terlebih dahulu dilakukan. Adapun hasil penelaahan dari penelitian-penelitian tersebut dapat disusun dalam suatu agenda penelitian yang disajikan dalam tabel berikut ini:

Referensi	Model	Kesimpulan	Konsep yang ditinjau
<p>1. Shankar, Varkatec, 2000, "Marketing And Supply Chain".</p>	 <pre> graph TD OSI((OSI)) --> OSI_VILE((OSI/ASIR VILE)) ORI((ORI)) --> OSI_VILE OSI_VILE --> OJALERIE_ADVISICE((OJALERIE ADVISICE)) </pre>	<p>a. Perubahan harus mengintegrasikan manajemen nilai pasokan dan penawaran hubungan pelanggan untuk memberikan nilai dengan proposal yang tepat bagi para pelanggan</p> <p>b. Hubungan dan rekan yang tepat berperan penting dalam penyediaan layanan pelanggan</p>	<p>a. Harus menetapkan nilai pasokan dan aliansinya</p> <p>b. Pemasokan hubungan pelanggan sebagai bagian dari penawaran untuk kesediaan, membuat pemenuhan serta pemenuhan yang efisien</p> <p>c. Peningkatan manajemen nilai pasokan dan penawaran hubungan pelanggan dapat meningkatkan status difasilitasi dalam perusahaan.</p> <p>d. Dukungan tersebut akhirnya akan menghasilkan peningkatan keuntungan dan keunggulan bersaing perusahaan</p> <p>e. Peningkatan tersebut menawarkan sebuah proposal baru yang sesuai bagi perusahaan</p>
<p>2. Hau L. Lee, 2000, "Creating Value Through Supply Chain Integration", Supply Chain Management Review, September 1.</p>		<p>a. Hubungan yang erat antar organisasi berpengaruh terhadap tingkat integrasi antar organisasi tersebut</p> <p>b. Keakutuhan informasi berpengaruh terhadap tingkat integrasi</p> <p>c. Tingkat pengetahuan berpengaruh terhadap tingkat integrasi</p>	<p>a. Hubungan yang erat antar organisasi sedekat dengan pasokan dan aliansinya adalah dalam rantai pasokan</p>

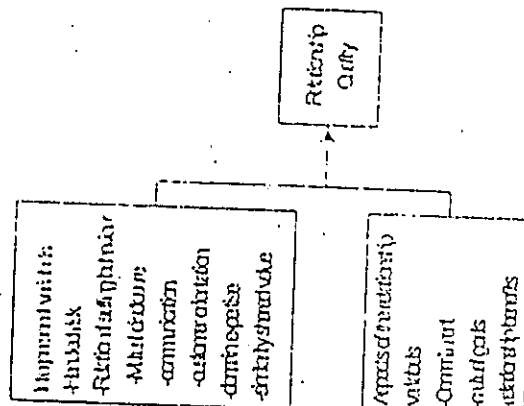
Referensi	Model	Kesimpulan	Konsep yang diujuk
<p>3. Larson, Paul D. and Eilidorsson, Ami. 2002. "What is SCM? And, Where is it?" The Journal of Supply Chain Management, Fall, p.36-44.</p>		<p>a. Tantangan terhadap manajemen rantai pasokan ber variasi, tergantung dari cara produksi dan bentuk perusahaan.</p> <p>b. Diperlukan perubahan tradisional, menggunakan SCM untuk berinteraksi dengan pemasok tingkat 2</p> <p>c. Dalam organisasi <i>rebalancing</i>, rantai pasokan berperan juga sebagai departemen penjualan</p> <p>d. Dalam era produksi <i>unitized</i>, terdapat suatu perubahan dimana pembelian dianggap sebagai salah satu bagian dari manufaktur rantai pasokan</p> <p>e. Dalam era produksi <i>integrated</i> barang perusahaan memfokuskan departemen tersebut untuk mengelola rantai pasokan mereka</p>	<p>a. Pengertian manajemen rantai pasokan.</p> <p>b. Area basis yang harus terlibat dari seluruh sebuah rantai pasokan</p> <p>c. Kevakuman harus timbul antara persiapan pembelian (<i>value and marketing</i>) dan pasokan (<i>manufacturing and distribution</i>) dan harus meliputi perubahan informasi</p>
<p>4. Levi, Simichi David, Kaminsky, Philips., Levi, Edith Simichi., 2000. Designing and Managing The Supply Chain. McGraw-Hill Book Co., p.197-214.</p>		<p>a. Pengecaraan nilai pelanggan adalah tujuan dan memajukan rantai pasokan</p> <p>b. Strategi manajemen rantai pasokan berdampak terhadap nilai pelanggan</p> <p>c. Informasi dan tentang pelanggan dan relevannya pelanggan sangat penting bagi pencapaian nilai pelanggan</p> <p>d. Cara tambahan, hubungan dan penyediaan adalah cara perusahaan melakukan diferensiasi</p> <p>Pengukuran nilai pelanggan adalah hal terpenting dalam tujuan perusahaan.</p>	<p><i>Lead the supply chain operations reference model</i> (SCOR), yang sebuah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja sebuah rantai pasokan</p>

Referensi	Model	Kesimpulan	Konsep yang diartikan dalam
<p>5. Vokurka, Robert J., and Rhonda R. Lammus, 2022. "Balancing Marketing and Supply Chain Activities", p.41-50.</p>		<p>a. Perkembangan kinerja manajemen rantai pasokan akan meningkatkan kemampuan laba perusahaan</p> <p>b. Peningkatan penjualan dan kemampuan rantai pasokan adalah hal yang sangat penting untuk melakukan upaya perbaikan program <i>ECR (Efficient Consumer Response)</i></p> <p>c. Manajemen rantai pasokan adalah pengelolaan semua proses-proses yang berbeda yang menghasilkan nilai untuk pelanggan akhir. Pemasaran adalah satu diantaranya, oleh karenanya sangat penting untuk menyeimbangkan kegiatan pemasaran dan dampaknya terhadap rantai pasokan</p>	<p>a. Perubahan bentuk rantai pasokan tradisional dan masalah dalam bentuk rantai pasokan tradisional yang hanya memfokuskan keputusannya pada apa yang dapat mendapatkan efek langsung pada organisasi mereka.</p>
<p>6. Blackwell, Roger D. and Kristina Blackwell, 1999, "The Century of the Consumer: Converting Supply Chains Into Demand Chains", <i>Supply Chain Management Review</i>, Fall.</p>		<p>1. Fokus pada pemintaan pelanggan akan menghasilkan nilai pelanggan yang lebih baik.</p> <p>2. Rantai pemenuhan <i>demand chain</i> lebih menarik perhatian karena diharapkan membangun operasi pembekalannya sampai ke pasar</p>	<p>Perubahan bentuk rantai pasokan tradisional dan masalah dalam bentuk rantai pasokan tradisional yang hanya memfokuskan keputusannya pada apa yang dapat mendapatkan efek langsung pada organisasi mereka.</p>

Referensi	Model	Kesimpulan	Konsep yang diungkap
<p>7. Naim, M; Naylor, J; and Barlow, J, 1999, "Developing Lean and Agile Supply Chain in UK Housebuilding Industry".</p>			<p>a. Definisi agilitas b. Definisi <i>lean</i> c. Konsep nilai total dalam rantai pasokan di suatu perusahaan d. Perbedaan karakteristik rantai pasokan <i>lean</i> dan <i>agile</i>.</p>
<p>8. Christopher and Towill, 2000, "Supply Chain Migration From Lean to Agile And Customised", <i>Supply Chain Management International Journal</i>, Vol. 5, Number. 4, p:206-213.</p>	 <p>The diagram, titled "Supply Chain Migration Model", illustrates a five-stage progression of supply chain evolution. It consists of five circles connected by horizontal arrows pointing from left to right. The stages are: 1. "Lean Fundamentals", 2. "Lean Supply", 3. "Agile Supply", 4. "Lean Supply", and 5. "Customised Supply".</p>	<p>rantai pasokan selalu berubah dari bentuk <i>lean</i> menuju <i>agile</i>, dan <i>agile</i> menjadi bentuk rantai pasokan <i>customised</i>.</p>	<p>a. Konsep prakarsa <i>lean</i>, <i>agile</i> dan <i>customised</i> b. Rantai pasokan <i>lean</i> berkembang positif terhadap kinerja perusahaan c. Persamaan untuk mengukur nilai total pelanggan adalah sebuah rantai pasokan</p>

Referensi	Model	Kesimpulan	Konsep yang dirujuk
<p>9. Christopher and Towill, 2002, "Developing Market Specific Supply Chain Strategies", The International Journal of Logistics Management, Volume 13 Number 1, p.1-14.</p>	 <pre> graph TD Supply((Supply)) --- Logistics((Logistics)) Demand((Demand)) --- Logistics Logistics --- CustomerValue((Customer Value)) </pre>	<p>a. Adanya penggabungan antara rantai pasokan <i>lean</i> dan <i>agile</i> untuk mendapatkan bentuk rantai pasokan yang <i>resilient</i> dengan kebutuhan pasar.</p> <p>b. Permintaan yang dapat dimanfaatkan dan mencakup produk standar dipasok dengan rantai pasokan <i>lean</i> dengan alternatif sumber pasokan dapat dari luar negeri.</p> <p>c. Permintaan yang berubah-ubah dengan produk spesial dipenuhi dengan rantai pasokan <i>agile</i> dengan alternatif pemasok dari dalam negeri.</p> <p>d. Untuk permintaan yang membutuhkan respon cepat, berisar dari jenis produk yang spesial sampai standar, dan tidak dapat ditunda (untuk warna, nilai dan volume) digunakan galangan dan rantai pasokan <i>lean</i> dan <i>agile</i>.</p>	<p>a. Tabel karakteristik rantai pasokan <i>agile</i>.</p> <p>b. Tabel perbandingan <i>lean</i> dan <i>agile</i> pasokan <i>lean</i> dan <i>agile</i>.</p> <p>c. Konsep perbandingan rantai pasokan <i>lean</i> dan <i>agile</i> berdasarkan konsep <i>market winners</i> dan <i>market qualifiers</i>.</p>

Referensi	<p>10. Johnson, Jean L., 1999, "Strategic Integration in Industrial Distribution Channels: Managing the Interface Relationship as Strategic Asset", Journal of The Academy of Marketing Science, Volume 27, No.1, pp.4-18.</p>	Model	<pre> graph TD Opportunity --> StrategicIntegration[Strategic Integration] FCA --> StrategicIntegration Credibility[Credibility reputation] --> StrategicIntegration Flexibility --> StrategicIntegration Relationship[Relationship quality] --> StrategicIntegration StrategicIntegration --> Performance Performance --> Credibility </pre>	Kesimpulan	<p>efektifitas, ketergantungan, kesinambungan, kualitas hubungan dan lainnya membantu adalah kunci keberhasilan suatu strategi integrasi</p>	Konsep yang dirujuk	<p>a. Definisi kerangka b. Karakteristik hubungan antar perusahaan c. Konsep kualitas hubungan perusahaan</p>
-----------	--	-------	--	------------	--	---------------------	---

Referensi	Model	Kesimpulan	Konsep yang ditinjau
<p>11. Parsons, Amy L., 1999, "What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation From Buyer's Perspective", <i>Journal of Supply Chain Management</i>, Spring, pp.4-12.</p>		<p>Kesimpulan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Interpersonal variables</i>: <ul style="list-style-type: none"> Resiko yang terasasi (<i>hassled risk</i>) adalah indikator yang signifikan dengan kualitas hubungan. Komunikasi dan perilaku pemrosesan adalah indikator yang signifikan dengan kualitas hubungan. Selangkan <i>domain expertise</i> dan <i>similarity shared value</i> bukanlah indikator yang signifikan untuk kualitas hubungan. 2. Relationships variabels: <ul style="list-style-type: none"> Kemitemen bukanlah indikator yang signifikan untuk kualitas hubungan. Tujuan utama (<i>Mutual goals</i>) adalah indikator yang signifikan untuk kualitas hubungan. Keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari hubungan (<i>relationship benefits</i>) adalah indikator yang signifikan untuk kualitas hubungan. 	<p>Konsep yang ditinjau</p> <p>Dirujuk konsep <i>relationship benefits</i> sebagai indikator yang dapat mengindikasikan kualitas hubungan perusahaan dan jenjang.</p>
<p>12. Muralidharan, C., Anantharaman, N., dan Deshmukh, S.G., 2002, "A multicriteria Group Decisionmaking Model for Supplier Rating", <i>The Journal of Supply Chain Management</i>, Fall, p.22-33.</p>		<p>kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini berupa sebuah model algoritma baru yang digunakan untuk menilai pemasok.</p>	<p>Dari penelitian tersebut, konsep yang dirujuk adalah faktor <i>kejujuran (honesty)</i> sebagai salah satu faktor yang digunakan untuk melakukan pemilihan pemasok.</p>

Referensi	Model	Kesimpulan	Konsep yang diujik
<p>14. Ellinger, Alexander E., Patricia J. Daugherty, Scott B. Keller, 2000, "The Relationship Between Marketing / Logistics Interdepartmental integration and performance in U.S. Manufacturing Firms : An Empirical Study". <i>Journal of Business Logistics</i>, Vol. 21, No.1, p: 1-22.</p>	<pre> graph TD FirmPerformance((Firm Performance)) --> CustomerServicePerformance((Customer Service Performance)) Collaboration((Collaboration)) --> PerceivedEffectiveness((Perceived Effectiveness of Relationship)) Coordination((Coordination)) --> PerceivedEffectiveness InformationExchange((Information Exchange)) --> PerceivedEffectiveness PerceivedEffectiveness --> CustomerServicePerformance </pre>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perilaku kerjasama seperti berbagi ide, informasi, dan sumberdaya, bekerjasama dalam tim, pengurangan penambunan akan tanggungjawab masing-masing departemen) berpengaruh positif terhadap efektivitas hubungan antara departemen pemasaran dan logistik. 2. Solangkan faktor keahlian dan penarikan informasi berpengaruh negatif terhadap efektivitas hubungan antar departemen 3. Efektivitas hubungan antara departemen pemasaran dan logistik berpengaruh positif yang sangat besar terhadap tingginya tingkat layanan distributor. Oleh karena itu semakin tinggi usaha dan waktu yang dikeluarkan oleh manajer kedua departemen untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang produktif antar departemen, a. semakin baik pula kinerja layanan distributor yang diraih perusahaan 4. Penelitian ini juga menemukan hubungan positif yang kuat antara tingkat layanan distributor terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu layanan distributor adalah strategi yang tepat digunakan untuk mencapai kinerja perusahaan. Dan karena itu hasil penelitian ini efektifitas hubungan antara departemen pemasaran dan logistik berpengaruh tak langsung terhadap kinerja perusahaan melalui peningkatan layanan distributor maka hubungan antar departemen perlu dipertahankan dengan peningkatan kerjasama untuk memfasilitasi peningkatan layanan distributor 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsep efektivitas hubungan antara departemen pemasaran dan logistik. 2. Konsep kerjasama antar departemen. Pemasaran dan logistik untuk mencapai efektivitas hubungan antar departemen.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendahuluan

Bab ini mendeskripsikan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menganalisa model penelitian yang telah dikembangkan pada bab 2. Sistematika bahasan dalam bab ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisa data.

3.2. Sumber data

Sumber data penelitian ini adalah data primer dan sekunder, yaitu:

- a. Data primer, data primer merupakan data yang diambil secara langsung oleh peneliti dari sumber asli, tidak melalui perantara (Indriantoro dan Supomo, 2002, hal. 147). Data primer dalam penelitian ini secara khusus dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang terangkum dalam daftar pertanyaan pada bagian lampiran. Adapun data-data primer dalam penelitian ini adalah: tingkat agilitas rantai pasokan yang diukur dengan tingkat respon terhadap perubahan mode dan selera konsumen, fleksibilitas dalam volume produksi, fleksibilitas dalam proses produksi; tingkat kerampingan rantai pasokan yang diukur dengan tingkat kualitas produk, tingkat biaya produk, dan waktu tunggu; kualitas hubungan pemasok-perusahaan yang diukur dengan tingkat kejujuran, kepercayaan, dan keuntungan yang diraih dari hubungan kerjasama pemasok dan perusahaan; kinerja rantai pasokan yang diukur dengan realibilitas, fleksibilitas, biaya, dan

aset dari rantai pasokan perusahaan; Sedangkan kinerja pemasaran perusahaan diukur dengan pertumbuhan penjualan, jumlah pelanggan, dan pertumbuhan pelanggan.

Metode yang digunakan untuk pengambilan data primer adalah pengisian daftar pertanyaan yang dilakukan dengan dipandu sistem wawancara. Cara lain yang digunakan adalah dengan observasi langsung ke outlet / pabrik yang bersangkutan.

- b. Data sekunder, adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara atau telah diperoleh dan dicatat oleh pihak lain (Indriantoro dan Supomo, 2002, hal. 147). Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data mengenai jumlah populasi produsen pakaian jadi di daerah Pekaiongan dan sekitarnya. Data mengenai jumlah populasi produsen garmen tersebut didapat dari dinas perindustrian dan perdagangan (Diperindag) daerah Pekaiongan yang tercatat di Balai Pusat Statistika pada tahun 2000.

3.3. Populasi dan Sampling

Populasi data penelitian ini adalah para produsen pakaian jadi yang berlokasi di wilayah Pekaiongan dan sekitarnya. Adapun produsen yang memenuhi syarat sebagai sumber data penelitian ini adalah produsen pakaian jadi yang memiliki label merek sendiri dan atau memiliki alat-alat produksi sendiri. Penelitian ini menetapkan syarat sumber data tersebut karena pemilikan label dan alat-alat produksi membuktikan bahwa perusahaan tersebut adalah sebuah perusahaan manufaktur. Adapun dari sumber yang didapat Dinas Perindustrian

dan Perdagangan, pada tahun 2000, di wilayah Pekalongan terdapat lebih kurang 1.736 produsen garmen, dimana kebanyakan dari mereka juga berprofesi sebagai pedagang besar garmen. Meskipun demikian besarnya keseluruhan populasi produsen garmen sendiri untuk kota Pekalongan tidak diketahui secara pasti, mengingat masih banyak produsen yang tidak terdaftar di Departemen Pertindustrian dan Perdagangan (Deperindag) dan tidak memiliki sertifikat izin usaha (SIUP).

Tabel 3.1. Data Populasi Produsen Garmen Kota di Pekalongan Pada Tahun 2000.

Skala Industri	Investasi (Rupiah)	Jumlah Perusahaan
Besar	> 5 Milyar	3
Menengah	< 5 Milyar tetapi > 200 Juta	29
Kecil	< 200 Juta	1704

Sumber : Deperindag Kota Pekalongan dalam BPS Kota Pekalongan (2000)

Hair (1995 dalam Ferdinand 2002, p:47), Menyarankan bahwa ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap *estimated parameter*. Pendapat lain dilontarkan oleh Ferdinand (2002, p:48), bahwa jumlah sampel yang diambil dalam penelitian tergantung dari jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Lebih lanjut ia menyarankan bahwa jumlah sampel adalah jumlah indikator dikalikan dengan 5 sampai dengan 10. Berdasarkan pendapat Ferdinand tersebut, maka jumlah sampel untuk penelitian ini sebanyak:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah sampel} &= (\text{jumlah indikator} \times 5) - (\text{jumlah indikator} \times 10) \dots\dots(5) \\
 &= (16 \times 5) - (16 \times 10) \\
 &= 80 - 160 \text{ buah sampel.}
 \end{aligned}$$

Sedang Ferdinand (2002, p: 48) menyatakan bahwa ukuran sampel yang sesuai untuk SEM adalah sebanyak 100-200 data. Pendapat Ferdinand (2002, p:48) ini mendukung hitungan mengenai jumlah sampel yang didapat dari persamaan

Ferdinand (2002, p:48) yaitu sebanyak 80-160 buah sampel, oleh karenanya dalam penelitian ini peneliti menggunakan sebanyak 100 buah sampel data.

Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik sampling bertujuan. Digunakannya teknik sampling ini karena besarnya populasi yang akan diteliti tidak diketahui secara pasti. Adapun elemen populasi yang diambil sebagai sampel dibatasi hanya pada produsen-produsen yang memenuhi syarat yang telah ditetapkan sebagai sumber data yaitu memiliki label merek tersendiri yang mencirikan hasil produksinya, dan atau memiliki alat-alat produksi sendiri.

3.4. Metoda pengumpulan data

a. Wawancara

Metoda pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengisian kuisisioner secara perseorangan. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada masing-masing responden untuk menjawab setiap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti setelah mereka mendapatkan penjelasan mengenai tujuan penelitian, dan konsep penelitian secara singkat. Selama pengisian kuisisioner peneliti memandu respondennya dengan wawancara langsung untuk menjawab tiap-tiap pertanyaan dalam daftar.

Kuisisioner digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuisisioner ini dibuat dengan menggunakan skala likert yang menggunakan sepuluh (10) angka penilaian.

b. Observasi

Untuk melengkapi dan menyempurnakan, dan menjamin kebenaran jawaban yang diberikan oleh responden, peneliti melakukan observasi langsung dengan mengunjungi toko atau tempat produksi di mana responden menjalankan kegiatan penjualannya.

Adapun kriteria penilaian yang digunakan meliputi:

- Range penilaian 1-10:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sangat tidak setuju								sangat setuju	

c. Studi Pustaka

Kegiatan mengumpulkan bahan-bahan yang diperlukan untuk penelitian diperoleh dari jurnal-jurnal, literatur-literatur, data pelanggan, data penjualan dan sumber-sumber lain yang dapat dijadikan masukkan untuk penelitian ini.

3.5. Teknik Analisa Data

Untuk menginterpretasikan dan menganalisa data sesuai dengan model multidimensi yang dikembangkan di penelitian ini, digunakan analisis *structural equation model* (SEM) dari paket statistik AMOS. Digunakannya SEM sebagai alat analisa dalam penelitian ini karena SEM adalah alat analisis yang dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang sama mampu mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, A.T., 2002, p:7). Penelitian ini akan menggunakan 2 macam teknik analisa yaitu:

1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*). Analisis faktor konfirmatori pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dari suatu kelompok variabel.
2. *Regression Weight*. Digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan antar variabel. Adapun dalam penelitian ini variabel-variabel yang akan diteliti adalah tingkat agilitas rantai pasokan, tingkat limitas rantai pasokan, kualitas hubungan pemasok-perusahaan, kinerja rantai pasokan dan kinerja pemasaran.

Dengan mengadopsi 2 teknik analisa data diatas, maka analisa data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi : uji kesesuaian model penelitian, pengujian unidimensionalitas dan realibilitas model, dan pengujian hipotesa-hipotesa penelitian.

- **Uji Kesesuaian Model (*Model Fit*)**

Menurut Ferdinad (2002, p:33-66), untuk melakukan permodelan SEM yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah berikut ini:

- 1. Pengembangan model teoritis**

Tahap pertama yang harus dilakukan dalam pengembangan sebuah model penelitian adalah mencari dukungan teori yang kuat melalui serangkaian studi literatur guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan diteliti. Karena tanpa dasar yang kuat SEM tidak dapat digunakan. SEM digunakan untuk menguji kausalitas yang ada teorinya dan bukan untuk membentuk teori kausalitas. Oleh karenanya pengembangan sebuah teori yang berjustifikasi ilmiah

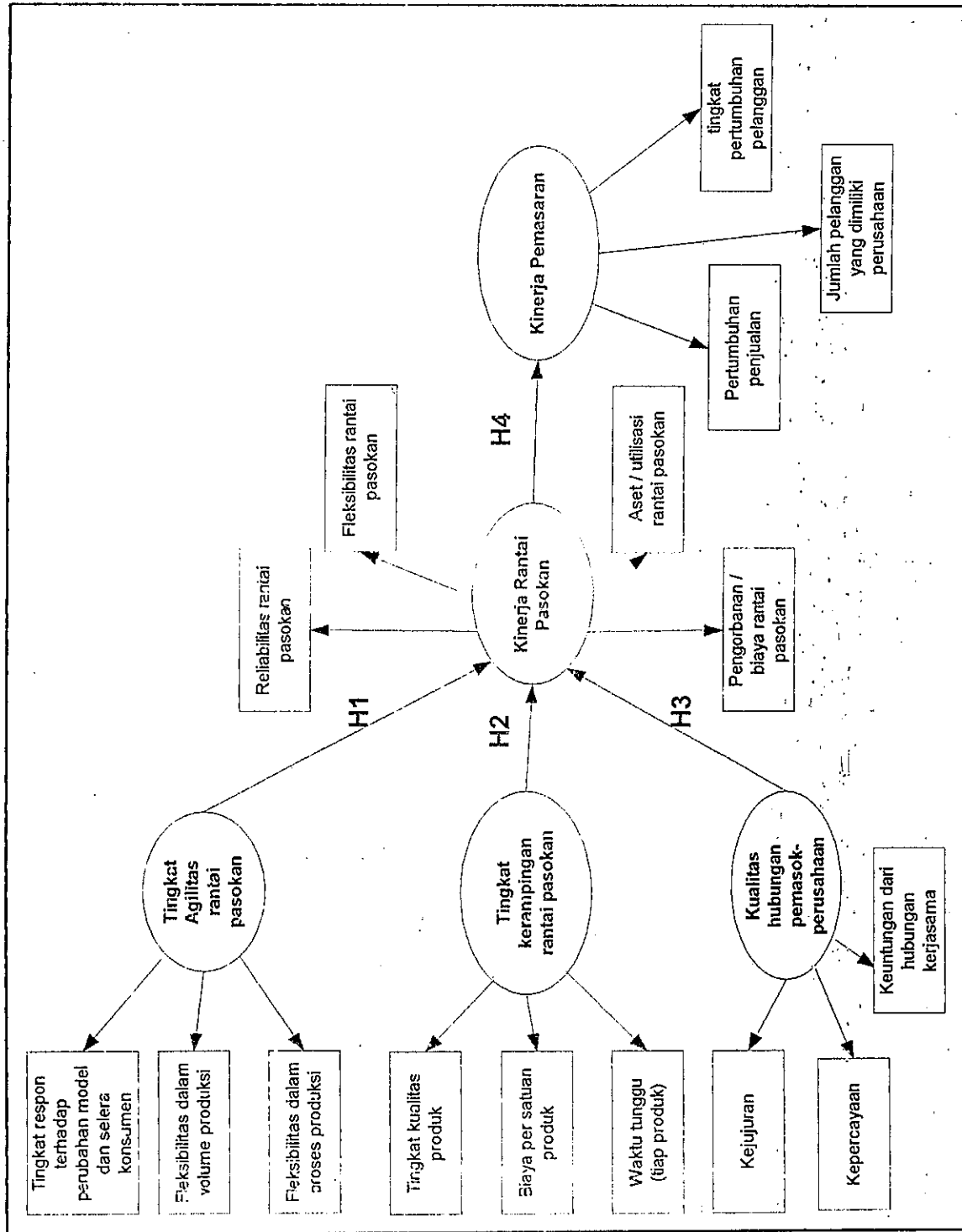
merupakan syarat utama menggunakan permodelan SEM (Ferdinand, A.T., 2002, p:40-44).

2. Membentuk diagram alur (path diagram).

Langkah berikutnya, model teoritis yang telah dikembangkan digambar dalam sebuah diagram alur, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Dalam diagram alur hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lain. Garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk. Konstruk yang dibangun melalui diagram alur dapat dibedakan dalam 2 kelompok:

- a. **Konstruk Eksogen (Exogenous Constructs)**, yang dikenal juga dengan source variabels atau independent variabels yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. **Konstruk endogen (Endogenous Construct)**, yang merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Gambar 3.1. Part diagram dari model penelitian



Sumber : pengembangan model dan konstruk variabel-variabel penyusunnya (dikembangkan untuk penelitian ini)

3. Mengubah diagram alur ke dalam persamaan

Setelah model penelitian yang dikembangkan dan digambar pada diagram alur, langkah selanjutnya adalah mengubah spesifikasi model ke dalam rangkaian persamaan-persamaan yang dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T., 2002, p: 44-46):

a. Persamaan-persamaan struktural (Structural Equations)

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Tabel 3.1. Tabel structural equations

Model Persamaan Struktural
$KSC = \beta_1 ARP + \beta_2 LRP + \beta_3 K.Hub + \delta_1$
$KP = \gamma_4 CV + \delta_4$

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (Measurement Model)

Persamaan ini dirumuskan untuk melakukan pengukuran tiap-tiap konstruk yang ada dalam model.

Tabel 3.2. Tabel model pengukuran
untuk konstruk eksogenus

Konstruk eksogenus (model pengukuran)	
$X1 = \lambda_1 ARP + \epsilon_1$	$X5 = \lambda_5 LRP + \epsilon_5$
$X2 = \lambda_2 ARP + \epsilon_2$	$X6 = \lambda_6 LRP + \epsilon_6$
$X3 = \lambda_3 ARP + \epsilon_3$	$X7 = \lambda_7 K.Hub + \epsilon_7$
$X4 = \lambda_4 LRS + \epsilon_4$	$X8 = \lambda_8 K.Hub + \epsilon_8$
$X9 = \lambda_9 K.Hub + \epsilon_9$	

Tabel 3.3. Tabel measurement model
untuk konstruk endogenus

Konstruk endogenus (model pengukuran)	
$X_{10} = \lambda_{10}KRP + \varepsilon_{10}$	$X_{14} = \lambda_{15}KP + \varepsilon_{14}$
$X_{11} = \lambda_{11}KRP + \varepsilon_{11}$	$X_{15} = \lambda_{16}KP + \varepsilon_{15}$
$X_{12} = \lambda_{12}KRP + \varepsilon_{12}$	$X_{16} = \lambda_{17}KP + \varepsilon_{16}$
$X_{13} = \lambda_{13}KRP + \varepsilon_{13}$	

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM adalah alat analisis berbasis kovarians. Penggunaan matriks kovarians karena dapat menunjukkan perbandingan yang adil antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, dimana hal yang saa tidak dapat dilakukan oleh korelasi. Pemakaian matriks konarians lebih banyak digunakan pada penelitian mengenai hubungan, dikarenakan standard error dari berbagai penelitian menunjukkan angka yang kurang akurat apabila matriks korelasi digunakan sebagai input (Ferdinand, A.T., 2002, p:47). Pada penelitian ini matriks input adalah matriks kovarian yang ukuran sampel minimumnya adalah 100 responden. Teknik estimasi model yang digunakan adalah Maximum Likelihood Estimation (ML). Penggunaan sampel 100 responden dikarenakan ukuran sampel yang representatif berkisar antara 100-200 responden (Hair, dalam Ferdinand, A.T., 2002, p:43) munculnya ukuran 100 berasal dari perhitungan sampel minimum adalah sebanyak 5 observasi untuk setiap estimated parameter. Sehingga dengan batasan tersebut, bila estimated parameter berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah sebanyak 100, berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah 100.

5. Meneiti munculnya masalah identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah kondisi dimana model yang sedang dikembangkan tidak mampu menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat diketahui dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut (Ferdinand, A.T., 2002, p:50):

- a. Dengan starting value yang berbeda dilakukan estimasi model berulang kali. Apabila model tidak dapat konvergen pada titik yang sama setiap kali estimasi dilakukan maka ada indikasi telah terjadi masalah identifikasi.
- b. Model diestimasi lalu langkah koefisien dari salah satu variabel dicatat. Koefisien tersebut ditentukan sebagai sesuatu yang fix pada variabel itu kemudian dilakukan estimasi ulang. Apabila *overall fit index* berubah total dan jauh berbeda dari sebelumnya, maka diduga ada masalah identifikasi.

Untuk mengatasi masalah identifikasi adalah dengan memberikan lebih banyak konstrain pada model yang dianalisis, yang berarti adalah mengeliminasi jumlah estimated coefficients. Dan Hasilnya adalah sebuah model yang *overidentified*. Sehingga apabila setiap kali estimasi dilakukan muncul masalah identifikasi, maka model perlu dipertimbangkan kembali, yaitu dengan mengembangkan lebih banyak konstruk (Ferdinand, A.T., 2002, p:51).

6. Evaluasi kriteria *Goodness-of-fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Hal pertama yang dilakukan adalah bahwa model yang digunakan harus memenuhi asumsi-asumsi SEM (Ferdinand, A.T., 2002, p:51), yaitu:

1. Ukuran sampel minimum adalah 100 yang diperoleh dari perhitungan lama observasi untuk setiap estimated parameter. Sehingga apabila model yang dikembangkan memiliki 20 *estimated parameter*, maka jumlah minimal sampel adalah 100.
2. Sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah memenuhi asumsi normalitas. Pengujian normalitas melalui gambar histogram data. Dan untuk menguji linearitas melalui scatterplots dari data melalui pemilihan pasangan data dan dilihat pola penyebarannya untuk menduga ada tidaknya linearitas.
3. Outliers, yang ada adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariat yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. Kemudian outliers diketahui melalui 4 kategori:
 - Outliers muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam entry data ataupun karena kesalahan mengkoding data.
 - Outliers muncul karena kesalahan khusus yang memungkinkan profil data yang dimiliki lebih dari yang lain. Tetapi demikian terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut
 - Outliers muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.

- Outliers muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel lainnya, memunculkan kombinasi yang tidak lazim atau sangat ekstrim. Dan hal ini disebut dengan multivariate outliers.
- 4. Mendeteksi kemunculan multikolinearitas atau singularitas dari determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians sangat kecil memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut.
- 5. Uji kesesuaian dan uji statistik diperlukan beberapa indeks kesesuaian dan cut-off valuenya untuk digunakan dalam pengujian sebuah model:

a. *Chi-square*

Sebuah model dianggap baik dan memuaskan apabila memiliki nilai *chi-square* yang rendah. Semakin kecil nilai *chi-square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan profitabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$ (Hulland, dalam Ferdinad, A.T., 2002, p:55).

b. GFI (*Goodness of fit Index*)

Merupakan pengukuran non statistik yang memiliki nilai berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Sehingga nilai yang tertinggi menandakan fit yang baik (*better fit*) (Ferdinand, A.T., 2002, p: 57).

c. AGFI (*Adjusted goodness of fit Index*)

Adalah tingkat penerimaan yang disarankan apabila AGFI memiliki nilai yang sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Ferdinad, A.T., 2002, p:57).

d. CMIN / DF

Merupakan *the minimum sampel discrepancy function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN / DF tidak lain adalah statistik *chi-square*, X^2 dibagi DF disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 menunjukkan indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, dalam Ferdinand, A.T., 2002, p: 58).

e. RMSEA (*Root Square Error of Aproximation*)

Menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair, dalam Ferdinand, A.T., 2000, p:53). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterima model yang menunjukkan close fit dari model tersebut berdasar *degree of freedom* (Browne dan Cudeck, dalam Ferdinand, A.T., 2002, p:56).

f. *Tucker Lewis Indeks (TLI)*

Adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $\geq 0,95$ (Hair, dalam Ferdinand, A.T., 2002, p:59).

g. CFI (*Compatative Fit Index*)

CFI yang mendekati 1 mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi (Arbuckle, dalam Ferdinand, A.T., 2002, p: 60). Nilai yang direkomendasikan bagi CFI adalah ≥ 0.95 .

Tabel 3.4. *Goodness of Fit Index*

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut-off value</i>
X^2 -Chi-square	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\geq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$
CMIN / DF	$\geq 2,00$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Ferdinand (2002, p:55-60)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Pada tahap ini model yang telah dikembangkan akan diinterpretasikan dan bagi model yang tidak memenuhi syarat pengujian dilakukan modifikasi. Perlunya melakukan modifikasi terhadap sebuah model dapat dilihat dari jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Modifikasi perlu dipertimbangkan apabila jumlah residual yang dihasilkan model lebih besar dari 2.58 maka cara untuk memodifikasi adalah dengan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu (Hair dalam Ferdinand, A.T., 2002, p:62). Modifikasi dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan indeks modifikasi.

Indeks modifikasi

Indeks modifikasi memberikan gambaran mengenai mengecilnya nilai chi-square bila sebuah koefisien distimasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam mengikuti tingkat pedoman indeks modifikasi adalah bahwa dalam memperbaiki tingkat kesesuaian model, hanya dapat dilakukan bila ia mempunyai dukungan dan justifikasi cukup terhadap perubahan tersebut (Ferdinand, A.T., 2000, p:65-66).

- **Uji Unidimensionalitas dan Realibilitas Model**

Setelah kesesuaian model diuji (model fit), evaluasi lain yang harus dilakukan adalah penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas. Unidimensionalitas adalah sebuah asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas dari model suatu dimensi, indikator-indikator yang digunakan mempunyai derajat kesesuaian yang baik. Penggunaan ukuran-ukuran realibilitas seperti α -cronbach, tidak mengukur unidimensionalitas, melainkan mengasumsikan bahwa unidimensionalitas itu sudah ada waktu α -cronbach dihitung. Karena itu peneliti perlu melakukan uji unidimensionalitas terhadap semua konstruk-konstruk multiindikator, sebelum menilai realibilitasnya.

Pendekatan yang dianjurkan dalam menilai suatu model pengukuran (*measurement model*) adalah menilai besaran *composite reliability* serta *variance extract* dari masing-masing konstruk.

1. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menentukan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu menghasilkan sebuah konstruk / faktor laten yang umum. *Composite Reliability* diperoleh dari rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + \sum \epsilon_j} \dots\dots\dots (5)$$

dimana : • Standard Loading diperoleh langsung dari standarized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan AMOS)

- e_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.7.

2. Variance Extracted

Ukuran Reliabilitas kedua adalah Variance Extracted, yang menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai varians extract yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai variance extracted ini direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0.5.

Variance Extracted dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{(\sum \text{std loading})^2}{(\sum \text{std loading})^2 + e_j} \dots\dots\dots (6)$$

dimana : • Standard Loading diperoleh langsung dari standarized loading untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan AMOS)

- e_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Nilai *varians extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan.

Nilai variance extracted ini direkomendasikan pada tingkat paling sedikit 0.5.

- **Pengujian Hipotesis**

Untuk menguji hipotesa mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model penelitian ini, perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antar hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim digunakan dalam model-model regresi. Dalam output dari SEM uji kausalitas ini dilakukan dengan membaca nilai C.R (*Critical Rasio*) yang identik dengan uji-t. Apabila nilai dari C.R tidak sama dengan nol maka hipotesa nol bahwa bobot regresi adalah sama dengan nol ditolak, untuk menerima hipotesa alternatif bahwa masing-masing hipotesa mengenai hubungan kausalitas yang disajikan dalam model tersebut dapat diterima.

Sedangkan nilai yang tertera dalam kolom signifikansi menunjukkan tingkat signifikansi antar variabel dalam model. Hubungan antar variabel dengan tingkat signifikansi diatas 0.05 menunjukkan bahwa hubungan tersebut adalah hubungan yang signifikan.

BAB IV

ANALISIS DATA

Bab ini menyajikan gambaran umum objek penelitian dan data deskriptif, serta proses dan hasil analisis data sebagai kesatuan langkah dalam pengujian hipotesis. *Confirmatory Factor Analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis dan *Full Model of Structural Equation Modelling* (SEM) menjadi tahapan selanjutnya, sebagai hasil akhir pengolahan data dalam penelitian.

Dua alat analisis di atas merupakan kelanjutan rangkaian tujuh tahapan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti penjelasan pada bab-bab sebelumnya. Tahapan pembentukan persamaan struktural dan model pengukuran telah tertuang dalam bab metode penelitian. Dan pada bab ini, pemilihan matriks input dan teknik estimasi menjadi awal konten pokok bahasan yang seterusnya hingga analisis hipotesis penelitian

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian dan Data Deskriptif

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, perusahaan garmen di kota Pekalongan dipilih menjadi objek penelitian dengan manajer perusahaan sebagai respondennya. Deskripsi perusahaan percetakan di Semarang menurut besarnya investasi tampak dalam tabel 4.1 di bawah ini.

**Tabel 4.1. Deskripsi Data Produsen Garmen di Kota Pekalongan
(digolongkan berdasarkan besarnya investasi)**

Jenis Usaha	Besarnya Investasi (Rupiah)	Jumlah Keseluruhan	Jumlah Responden Terpilih
Kecil Menengah	< 200 juta	1704	95
	< 5 Milyar tetapi >200 juta	29	5
	Besar > 5 Milyar	3	0
Total		1736	100

Agar akurasi hasil penelitian terjamin, maka penelitian ini mensyaratkan perusahaan garmen yang terpilih sebagai responden adalah perusahaan yang memiliki label merek sendiri bagi produknya dan atau memiliki alat-alat produksi. Dengan dipenuhinya syarat ini menunjukkan perusahaan yang bersangkutan merupakan perusahaan manufaktur.

Penelitian ini telah mewawancarai seratus responden terpilih dengan data spesifikasi perusahaan secara lengkap dapat dilihat dalam lampiran.

4.2. Proses dan Hasil Analisis Data

4.2.1 Pemilihan Matriks Input dan Teknik Estimasi

Matriks input yang dapat digunakan adalah korelasi atau kovarians. Karena yang diuji adalah hubungan kausalitas, maka input yang digunakan dalam operasi SEM adalah kovarians (Ferdinand, 2002). Dari pengolahan data statistik deskriptif, kovarians data tersaji dalam tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2
Sample Covarians – Estimates

	X13	X11	X10	x15	x12	X5	X4	X16	X14	X3	X2	X1	X6	X9
x13	4,398	1,833	1,708	2,014	2,006	1,053	1,283	1,708	1,772	0,411	0,422	0,510	1,253	0,923
X11	1,833	3,818	2,443	1,301	2,315	1,204	0,864	1,186	1,357	0,380	0,297	0,383	1,144	1,544
X10	1,708	2,443	3,846	1,074	1,763	0,746	0,563	0,813	1,014	0,589	0,817	0,832	0,806	1,288
x15	2,014	1,301	1,074	3,754	1,482	1,363	0,963	2,002	2,326	0,715	0,416	0,398	1,573	1,113
X12	2,006	2,315	1,763	1,482	4,098	0,881	0,929	1,177	1,397	0,488	0,589	0,539	1,221	1,524
X5	1,053	1,204	0,746	1,363	0,881	3,161	1,884	1,249	1,354	0,980	0,792	0,398	1,861	1,239
X4	1,283	0,864	0,563	0,963	0,929	1,884	2,874	0,934	1,167	0,858	0,987	0,741	1,694	0,834
X16	1,708	1,186	0,813	2,002	1,177	1,249	0,934	3,110	1,687	0,689	0,512	0,317	1,289	1,364
X14	1,772	1,357	1,014	2,326	1,397	1,354	1,167	1,687	3,826	0,551	0,513	0,378	1,424	1,022
X3	0,411	0,308	0,589	0,715	0,488	0,980	0,858	0,689	0,551	02,229	1,684	0,895	0,790	0,743
X2	0,422	0,297	0,817	0,416	0,589	0,792	0,987	0,512	0,513	1,684	2,688	1,335	0,982	0,937
X1	0,510	0,383	0,832	0,398	0,539	0,398	0,741	0,317	0,378	0,895	1,335	1,970	0,718	0,646
X6	1,253	1,144	0,806	1,573	1,221	1,861	1,694	1,289	1,424	0,790	0,982	0,718	3,001	0,989
X9	0,923	1,544	1,288	1,113	1,524	1,239	0,834	1,364	1,022	0,743	0,937	0,646	0,989	3,844
X8	0,794	1,098	0,914	0,566	1,126	1,142	0,912	1,240	0,606	0,442	0,786	0,516	0,862	2,122
X7	0,446	0,705	0,583	0,472	0,858	1,291	0,999	0,987	0,787	0,618	0,529	0,549	0,781	1,924

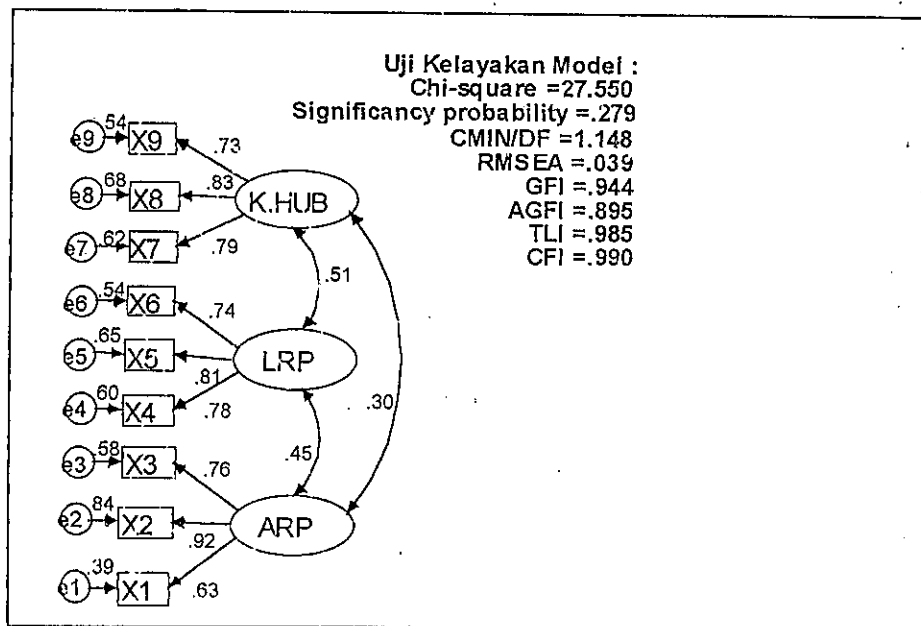
Adapun teknik estimasi yang digunakan adalah *maximum likelihood estimation method*. Dan seperti yang telah dijelaskan di atas, *Confirmatory Factor Analysis* merupakan tahapan awal dalam analisis, kemudian *Full Model of Structural Equation Modelling* (SEM) menjadi tahapan penjabar hasil akhir penelitian.

4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori

Tahapan ini menjelaskan pengukuran atas dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 5 *unobserved variabel* dan 16 *observed variable* sebagai dimensi pembentuknya. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Adapun model yang diajukan untuk diuji dengan penelitian ini memiliki 2 model konfirmatori. Analisa konfirmatori 1 menguji

unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk pada 3 variabel antesenden pada model penelitian. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori 1 ditampilkan pada gambar 4.1, tabel 4.3, serta tabel 4.4.

Gambar 4.1
Analisis Faktor Konfirmatori



Tabel 4.3
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori 1

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	Kecil	27,550	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,279	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,944	Baik
AGFI	$\geq 0,95$	0,895	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,985	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,990	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,148	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,039	Baik

Tabel 4.4
Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori 1

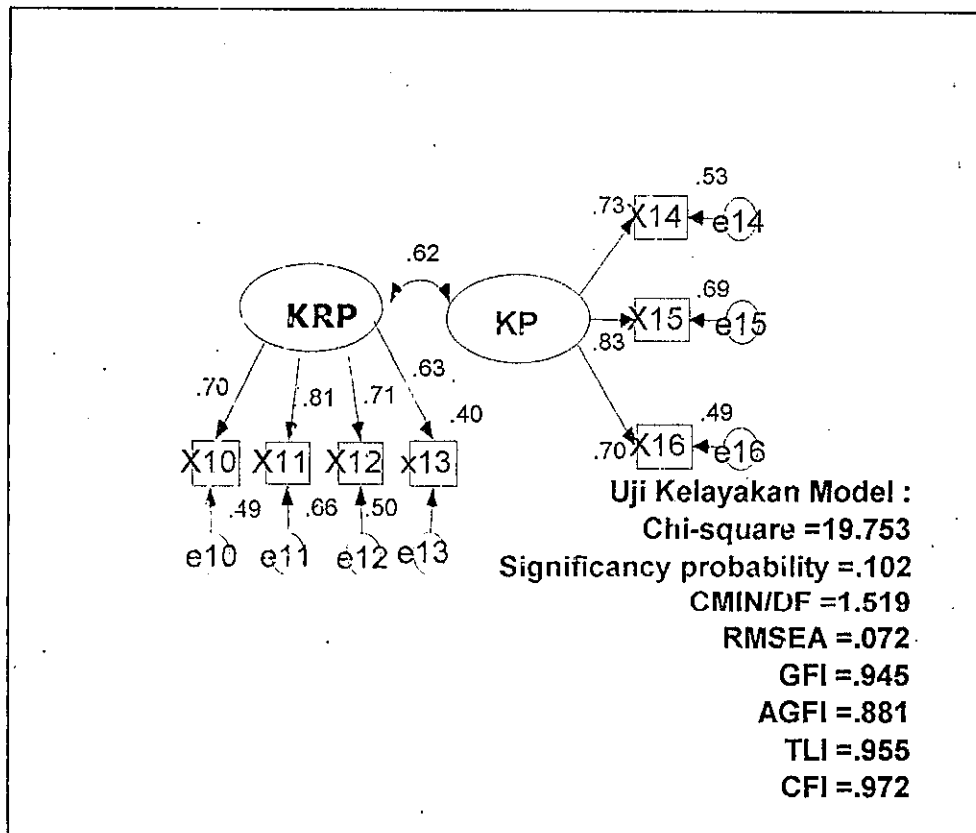
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X7 <-- K.Hub	0,788				
X8 <-- K.Hub	0,827	0,148	7,432	0	par-1
X9 <-- K.Hub	0,735	0,155	6,916		par-2
X1 <-- ARP	0,628			0	
X2 <-- ARP	0,918	0,271	6,322	0	Par-3
X3 <-- ARP	0,763	0,219	6,016	0	Par-4
X4 <-- LRP	0,777			0	
X5 <-- LRP	0,809	0,155	7,122	0	par-5
X6 <-- LRP	0,738	0,143	6,814	0	par-6

Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk model penelitian telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti yang telah ditetapkan. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansinya yaitu sebesar 0,279 yang berarti di atas 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Oleh karena itu, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Kemudian hasil pengolahan di atas juga menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR yang di atas 1,96 dengan P yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat lulus ke tahap analisis selanjutnya tanpa perlu dilakukan modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

Sedangkan analisa konfirmatori 2 menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk pada 2 variabel dependen pada model penelitian. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori 2 ditampilkan pada gambar 4.2, tabel 4.5, serta tabel 4.6.

Gambar 4.2
Analisis Faktor Konfirmatori 2



Tabel 4.5
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Pada Analisis Faktor Konfirmatori 2

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Olah Data	Evaluasi Model
Chi-Square	Kecil	19,753	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,102	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,945	Baik
AGFI	$\geq 0,95$	0,881	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,955	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,972	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,519	Baik
RMSEA	$< 0,08$	0,072	Baik

Tabel 4.6
Regression Weight
Pada Analisis Faktor Konfirmatori 2

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X14 <-- KP	0,731				
X16 <-- KP	0,698	0,142	6,053	0	par-1
X12 <-- KRP	0,708				
X15 <-- KP	0,831	0,167	6,758	0	par-2
X10 <-- KRP	0,699	0,165	5,788	0	par-3
X11 <-- KRP	0,811	0,168	6,568	0	par-4
X13 <-- KRP	0,633	0,168	5,514	0	par-5

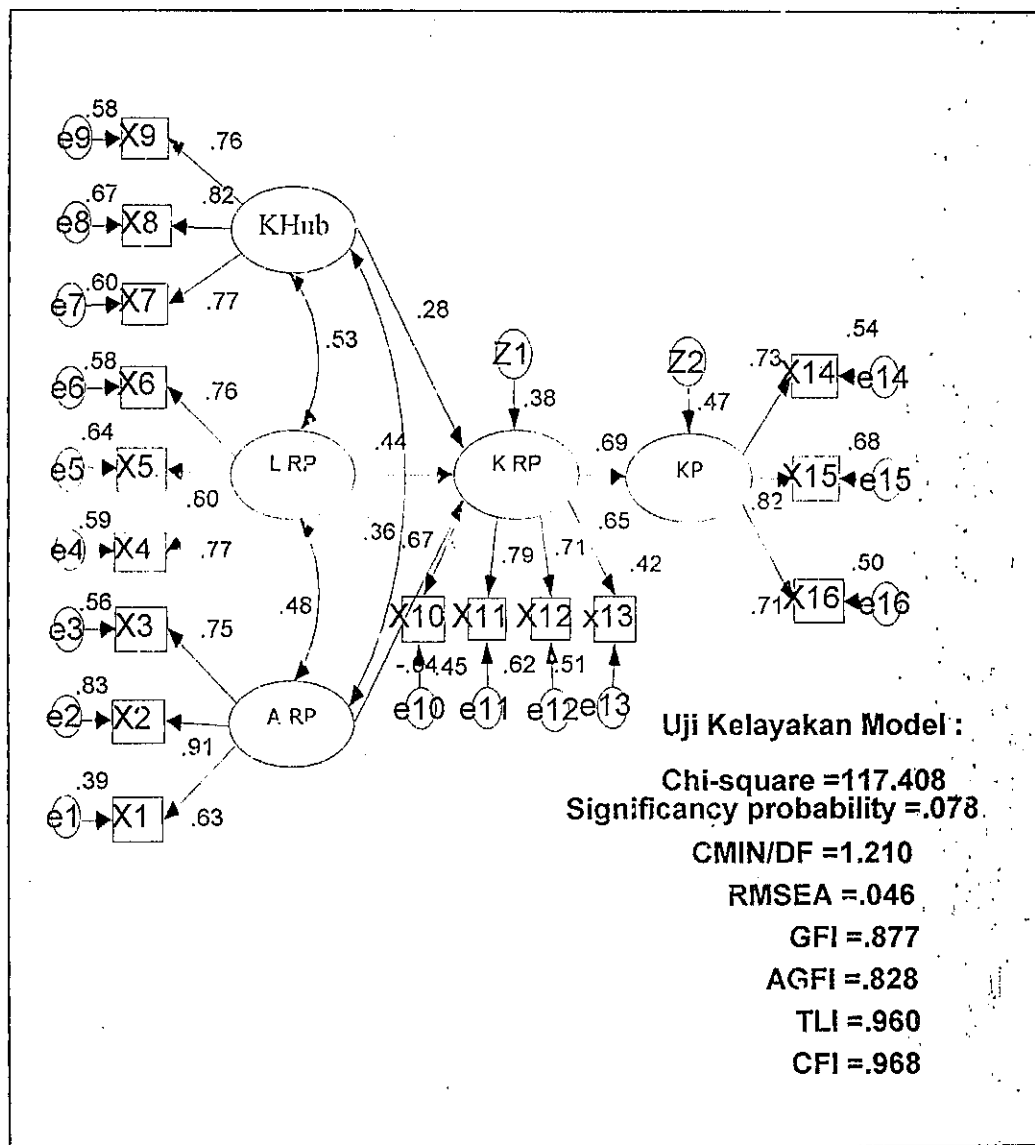
Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan bahwa semua konstruk yang digunakan untuk membentuk model penelitian telah memenuhi kriteria *goodness of fit* seperti yang telah ditetapkan. Nilai probabilitas pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansinya yaitu sebesar 0,102 yang berarti di atas 0,05. Angka ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarian populasi yang diestimasi dapat diterima. Oleh karena itu, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Kemudian hasil pengolahan di atas juga menunjukkan bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai CR yang di atas 1,96 dengan P yang bernilai nol, jauh lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas. Dengan merujuk hasil analisis faktor konfirmatori ini, maka model penelitian dapat lulus ke tahap analisis selanjutnya tanpa perlu dilakukan modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

4.2.3. Analisis *Structural Equation Modelling*

Sub bab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) model penuh (*full model*), dimana uji kesesuaian dan uji statistik akan dilakukan. Hasil pengolahan data untuk analisis model penuh SEM ditampilkan pada gambar 4.2, Tabel 4.5, dan Tabel 4.6.

Gambar 4.3 Hasil Pengujian *Structural Equation Model*



Keterangan:

ARP : Tingkat agilitas rantai pasokan

LRP : Tingkat kerampingan rantai pasokan

K.Hub : Kualitas hubungan perusahaan dan pemasoknya

KRP : Kinerja rantai pasokan

KP : Kinerja pemasaran

X1 : Tingkat respon terhadap perubahan mode dan selera konsumen

X2 : Fleksibilitas dalam volume produksi

X3 : Fleksibilitas dalam proses produksi

X4 : Tingkat kualitas produk

X5 : biaya produk

X6 : waktu tunggu

X7 : Tingkat kejujuran dalam hubungan kerjasama (*fairness*)

X8 : Tingkat kepercayaan dalam hubungan kerjasama (*trust*)

X9 : Tingkat keuntungan yang didapat dari hubungan kerjasama (*Relationship benefits*)

X10 : Realibilitas rantai pasokan

X11 : Fleksibilitas dan tanggapan

X12 : Pengorbanan / biaya rantai pasokan

X13 : Aset / utilisasi rantai pasokan

X14 : Pertumbuhan penjualan

X15 : Pertumbuhan pelanggan

X16 : Jumlah outlet yang dimiliki perusahaan

Uji kesesuaian dilakukan untuk mengetahui indeks kesesuaian (*fix index*)

atas proporsi tertimbang dari varian dalam matriks kovarian sampel. Secara ringkas, hasil uji kesesuaian model penelitian tampak pada tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.7
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Model	Evaluasi Model
Chi-Square	Kecil	117,408	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,078	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,877	Marjinal
AGFI	$\geq 0,95$	0,828	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,96	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,968	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,210	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,46	Baik

Nilai *probability* sebesar 0,078 menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matrik kovarians data dengan matrik kovarians yang diestimasi. Nilai *probability* pada analisis ini menunjukkan nilai di atas batas signifikansi 0,05. Hal ini diartikan bahwa hipotesis nol yang menyatakan tidak berbedanya matrik kovarians sample dan matrik kovarians populasi yang diestimasi dapat diterima. Dan secara umum, konstruk-konstruk pada model penelitian dapat diterima.

Dari hasil pengolahan data atas model yang dikembangkan didapatkan nilai *goodness of fit* (GFI) sebesar 0,877. Adapun nilai GFI memiliki rentang antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1 (*perfect fit*). Untuk menguji lebih lanjut nilai GFI, *fit index* di atas selanjutnya di-*adjust* terhadap *degrees of freedom* yang tersedia. Hasil dari pengolahan data *adjusted goodness of fit index* (AGFI) adalah 0,828. Hasil uji kesesuaian dari model di atas tidak memenuhi batasan $GFI \geq 0,90$ namun nilai ini masih dapat diterima karena nilai tersebut tidak terlalu jauh dari nilai batasan yang ditetapkan (marjinal), seperti pada GFI, kriteria AGFI juga tidak memenuhi persyaratan yaitu $AGFI \geq 0,90$, namun karena perbedaan nilai

tersebut tidak terlalu besar maka kriteria AGFI dari model masih dapat diterima (marjinal). Sehingga dapat dikatakan secara umum model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang dapat diterima. Fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada model penuh.

Untuk uji statistik, hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan melalui nilai P dan CR masing-masing hubungan antar variabel. Untuk proses pengujian statistik ini tampak pada tabel 4.6.

Tabel 4.8
Regression Weights

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KRP <-- ARP	-0,039	0,204	-0,310	0,756	Par-8
KRP <-- KHUB	0,285	0,157	1,982	0,047	Par-12
KRP <-- LRP	0,439	0,177	2,749	0,006	Par-14
KP <-- KRP	0,687	0,146	4,677	0	Par-17
X7 <-- KHUB	0,774				
X8 <-- KHUB	0,818	0,145	7,623	0	Par-1
X9 <-- KHUB	0,760	0,164	6,904	0	Par-2
X1 <-- ARP	0,625				
X2 <-- ARP	0,912	0,274	6,230	0	Par-3
X3 <-- ARP	0,751	0,217	5,893	0	Par-4
x14 <-- KP	0,733				
x16 <-- KP	0,706	0,142	6,115	0	par-5
X4 <-- LRP	0,767				
X5 <-- LRP	0,799	0,148	7,375	0	Par-6
X6 <-- LRP	0,763	0,145	6,988	0	Par-7
x12 <-- KRP	0,712				
X15 <-- KP	0,822	0,161	6,910	0	Par-11
X10 <-- KRP	0,668	0,158	5,734	0	Par-15
X11 <-- KRP	0,785	0,158	6,725	0	Par-16
X13 <-- KRP	0,650	0,167	5,672	0	Par-18

Sedangkan analisa untuk tiap-tiap hipotesa akan diuraikan secara terinci pada sub bab pengujian hipotesis di bab ini.

4.2.4. Proses Identifikasi

Dengan melakukan pemrosesan model penelitian maka akan diketahui bahwa *standard error*, *varians error*, serta korelasi antar koefisien estimasi berada dalam rentang nilai yang tidak menunjukkan adanya problem identifikasi. Munculnya problem identifikasi ini dapat muncul karena beberapa kondisi sebagai berikut:

- a. Adanya *standard error* dengan nilai yang sangat besar.
- b. Adanya angka yang aneh seperti nilai *varians error* negatif
- c. Korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, yakni di atas 0,90.

Problem identifikasi seperti di atas relatif tidak terjadi (ditemukan) dalam penelitian ini.

4.2.5. Evaluasi atas Asumsi-asumsi SEM

Proses permodelan dalam SEM menuntut terpenuhinya beberapa asumsi, baik pada proses pengumpulan data maupun pada proses pengolahannya. Berikut ini disajikan beberapa bahasan tentang asumsi dan hasil pengolahan data yang menggunakan program AMOS 4.01.

4.2.5.1. Evaluasi *Outlier Univariate*

Pengujian tentang ada tidaknya *outlier univariate* dilakukan dengan menganalisis nilai *z score* dari data penelitian yang digunakan. Apabila terdapat nilai *z score* yang berada pada rentang 3 sampai dengan 4, maka hal ini berarti termasuk dalam kategori *outlier*. Hasil pengolahan data untuk pengujian ada tidaknya *outlier* dapat dilihat dalam tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1,1966	2,4276	-1,48E-15	1,0000000
Zscore(X2)	100	-1,54136	2,70648	-5,20E-18	1,0000000
Zscore(X3)	100	-1,68606	2,97893	1,03E-15	1,0000000
Zscore(X4)	100	-1,80782	2,30086	4,93E-13	1,0000000
Zscore(X5)	100	-1,58374	2,33364	-5,31E-17	1,0000000
Zscore(X6)	100	-2,19976	2,39504	1,73E-18	1,0000000
Zscore(X7)	100	-2,27366	2,40225	1,22E-15	1,0000000
Zscore(X8)	100	-2,01501	2,46279	1,21E-15	1,0000000
Zscore(X9)	100	-1,81690	2,24321	-9,80E-16	1,0000000
Zscore(X10)	100	-2,13600	1,92290	-9,23E-16	1,0000000
Zscore(X11)	100	-2,19992	1,87400	3,36E-16	1,0000000
Zscore(X12)	100	-1,91199	2,02013	1,39E-16	1,0000000
Zscore(X13)	100	-1,87873	1,91669	-5,55E-17	1,0000000
Zscore(X14)	100	-1,92792	2,14157	-4,13E-16	1,0000000
Zscore(X15)	100	-1,97187	2,13619	-5,20E-16	1,0000000
Zscore(X16)	100	-2,08756	2,42608	3,75E-16	1,0000000
Valid N (listwise)	100				

Dari tabel Z score (tabel 4.7.), tidak ditemui adanya Zscore yang berada dalam rentang nilai 3 sampai 4, sehingga dapat dikatakan dalam data sampel tidak ada *outlier univariate*.

4.2.5.2. Evaluasi *Outlier Multivariate*

Outlier pada tingkat *multivariate* dapat dilihat dari jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*). Perhitungan jarak mahalanobis bisa dilakukan dengan menggunakan program AMOS 4.01. Dari hasil pengolahan data telah diketahui bahwa jarak mahalanobis minimal adalah 4,409 dan maksimal adalah 27,287. Berdasarkan nilai *chi-square* dengan derajat bebas yakni 12 (jumlah variabel) pada tingkat signifikansi 0,001 yaitu 32,909, maka nilai mahalanobis yang melebihi dikatakan sebagai *outlier multivariate*.

Dalam analisis ini, bila *outlier* ditemukan maka data tersebut tidak dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena tidak terdapat alasan khusus dari profil responden yang mengharuskannya keluar dari proses analisis.

4.2.5.3. Uji Normalitas Data

Tingkat normalitas data dalam penelitian juga harus diuji. Hal ini merupakan persyaratan operasi SEM, terutama bila diestimasi dengan menggunakan *Maximum Likelihood Estimation Technique*. Pengujian ini dilakukan dengan dasar nilai *skewness* data yang digunakan. Asumsi normalitas akan ditolak bila nilai z lebih besar nilai kritis ($\pm 1,96$) pada tingkat signifikansi 0,05 (5%). Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan memberikan perintah *test for normality and outliers*, dengan hasil pengolahan (*output*) tampak pada tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10.
Assesment of Normality

Var	Min	Max	Skew	C.R.	Kurtosis	C.R
X13	2	10	0,007	0,030	-0,547	-1,117
X11	2	10	-0,059	-0,240	-0,129	-0,263
X10	2	10	0,095	0,389	-0,242	-0,495
X15	2	10	-0,054	0,221	-0,526	-1,074
X12	2	10	0,179	0,730	-0,619	-1,263
X5	3	10	0,396	1,618	-1,699	-1,426
X4	3	10	0,146	0,595	-0,599	-1,224
X16	2	10	0,067	0,272	-0,118	-0,242
X14	2	10	-0,033	-0,137	-0,827	-1,688
X3	3	10	0,402	1,640	-0,142	-0,290
X2	3	10	0,174	-0,711	-0,674	-1,375
X1	3	10	0,452	1,844	-0,253	-0,517
X6	2	10	0,228	0,931	-0,540	-1,103
X9	2	10	0,286	1,169	-0,543	-1,107
X8	2	10	0,338	1,378	-0,339	-0,691
X7	2	10	0,160	0,652	-0,680	-1,387
<i>Multivariate</i>					26,427	5,506

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada angka pada kolom CR yang lebih besar dari $\pm 1,96$. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi data ini tidak normal.

4.2.5.4. Evaluasi atas Multikolinearitas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarian yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample didapatkan hasil sebagai berikut :

$$\text{Determinant of Sample Covariance Matrix} = 6.6825e + 004$$

Melihat nilai determinan matriks kovarians sampel yang jauh dari nilai nol, maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan singularitas.

4.2.5.5. Uji Kesesuaian

Uji ini dilakukan untuk tujuan diketahuinya seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Penelitian ini harus memenuhi beberapa kriteria yang dipersyaratkan dalam SEM. Hasil pengolahan data diharapkan memenuhi batas statistik yang telah ditentukan. Hasil uji kesesuaian model tampak dalam tabel 4.11

Tabel 4.11
Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Goodness of Fit Index	Cut of Value	Hasil Model	Evaluasi Model
Chi-Square	Kecil	117,408	Baik
Probability	$\geq 0,05$	0,078	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,877	Marjinal
AGFI	$\geq 0,95$	0,828	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,96	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,968	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,210	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,46	Baik

Dari delapan kriteria yang disyaratkan, enam diantaranya dipredikasi baik dan dua marginal. Dari evaluasi tersebut secara umum disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat *goodness of fit* yang relatif baik.

4.2.6. Tahap Interpretasi dan Modifikasi Model

Untuk menilai sebuah model penelitian sehingga dapat dikatakan baik, maka nilai *Standardized Residual Covariance* yang kecil harus terpenuhi. Nilai $\pm 2,58$ merupakan batas nilai *Standardized Residual Covariance* yang disyaratkan (Ferdinand, 2002). Hasil pengolahan data untuk analisis model penelitian tampak dalam tabel 4.12 di bawah

Tabel 4.12
Standardized Residual Covariance

	X13	X11	X10	X15	x12	X5	X4	X16	X14	X3	X2	X1	X6
X13	0	-0.562	-0.172	1.202	0,084	-0,136	0,729	1.390	0.988	-0.036	-0.405	0.602	0.591
X11	-0.562	0	0.995	0.905	0.224	-0.110	-0.781	-0.342	-0.374	-0.320	-1.026	0.040	0.039
X10	-0.172	0.995	0	-0.878	-0.285	-0.865	-1.175	-0.841	-0.678	0.615	0.841	1.848	0.514
X15	1.202	0.905	-0.878	0	-0.222	1.330	0.444	0.047	0.096	1.284	-0.109	0.486	2.152
X12	0.084	0.224	-0.285	-0.222	0	-0.759	-0.392	-0.149	0.055	0.135	-0.019	0.658	0.360
X5	-0.136	-0.110	-0.865	1.330	-0.759	0	0.103	1.719	1.548	0.761	-0.750	-0.787	0.046
X4	0.729	-0.781	-1.175	0.444	-0.392	0.103	0	0.973	1.277	0.585	0.167	0.777	-0.071
X16	1.390	-0.342	-0.841	0.047	-0.149	1.719	0.973	0	-0.255	1.594	0.542	0.439	2.050
X14	0.988	-0.374	-0.678	0.096	0.055	1.548	1.277	-0.255	0	0.834	0.328	0.502	1.953
X3	-0.036	-0.320	0.615	1.284	0.135	0.761	0.585	1.594	0.834	0	0.018	-0.384	0.279
X2	-0.405	-1.026	0.841	-0.109	-0.019	-0.750	0.167	0.542	0.328	0.018	0	0.085	0.095
X1	0.602	0.040	1.848	0.486	0.658	-0.787	0.777	0.439	0.502	-0.384	0.085	0	0.634
X6	0.591	0.039	0.514	2.152	0.360	0.046	-0.071	2.050	1.953	0.279	0.095	0.634	0
X9	-0.230	0.983	0.770	0.753	1.073	0.327	-0.542	2.047	0.724	0.460	0.393	0.617	-0.144
X8	-0.525	-0.068	-0.122	-0.658	0.188	0.148	-0.274	1.911	-0.321	-0.543	-0.004	0.212	-0.473
X7	1.236	-0.891	-0.821	-0.742	-0.271	0.945	0.309	1.369	0.394	0.321	-0.633	0.537	-0.446

4.3. Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

Penilaian unidimensionalitas dan reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam menerangkan satu dimensi dalam sebuah model. Unidimensionalitas sendiri merupakan asumsi

yang digunakan dalam menghitung reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi dari indikator dalam mengindikasikan sebuah konstruk. Ada dua cara yang dapat digunakan, yaitu dengan melihat *construct reliability* dan *variance extracted*. Nilai *cut of value*-nya masing-masing adalah 0,70 dan 0,50.

4.3.1. Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas adalah sebuah uji yang hasilnya merupakan informasi sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama jika pengukuran pada objek penelitian yang sama dilakukan kembali. Nilai reliabilitas minimum dari dimensi pembentuk variabel laten yang dapat diterima adalah sebesar 0,70. Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten maka rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j}$$

Keterangan:

- *Standard Loading* diperoleh dari *Standardized Loading* untuk setiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01.
- E_j adalah *Measurement Error* dari setiap indikator. *Measurement Error* dapat diperoleh dari perhitungan: $1 - (\text{Standard Loading})$

Untuk mempermudah tampilan dalam analisis, hasil perhitungan dengan menggunakan rumus di atas tersaji dalam tabel 4.11. Tabel tersebut merupakan rangkuman hasil perhitungan tingkat reliabilitas indikator (dimensi) untuk setiap variabel.

4.3.2. Variance Extract

Variance Extract merupakan informasi yang menunjukkan jumlah varian dari indikator yang diekstraksi oleh konstruk/variabel laten yang dikembangkan.

Minimum nilai *variance extract* yang dapat diterima adalah sebesar 0,50.

Persamaan untuk mendapatkan *variance extract* adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{\sum \text{Standard Loading}^2}{\sum \text{Standard Loading}^2 + \sum E_j}$$

Seperti pada penyajian hasil uji reliabilitas konstruk, hasil uji *variance extract* pun ditampilkan dalam bentuk tabel. Dan untuk menyederhanakan tampilan, keduanya tampak dalam satu tabel 4.13 di bawah ini.

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas dan *Variance Extract*

	Loading	Loading ²	Error	1-Error	\sum Loading ²	Const. Reliably	Var. Extr.
ARP					5.234944	0.810998	0.594195
X1	0,625	0.390625	0,39	0.61			
X2	0,912	0.831744	0,83	0.17			
X3	0,751	0.564001	0,56	0.44			
\sum	2.288	1.78637	1.78	1.22			
LRP					5.424241	0.820085	0.603182
X4	0,767	0.588289	0.59	0.41			
X5	0,799	0.638401	0.64	0.36			
X6	0,763	0.582169	0.58	0.42			
\sum	2.329	1.808859	1.81	1.19			
K.Hub					5.531904	0.827893	0.616129
X7	0,774	0.599076	0.60	0.4			
X8	0,818	0.669124	0.67	0.33			
X9	0.760	0.5776	0.58	0.42			
\sum	2.352	1.8458	1.85	1.15			
KRP					7.924225	0.798473	0.5
X10	0.668	0.446224	0,45	0.55			
X11	0.785	0.616225	0,62	0.38			
X12	0.712	0.506944	0,51	0.49			
X13	0.650	0.4225	0,42	0.58			
\sum	2.815	1.991893	2	2			
KP					5.112121	0.799753	0.572108
X14	0.733	0.537289	0.54	0.46			
X15	0.822	0.675684	0.68	0.32			
X16	0.706	0.498436	0.50	0.5			
\sum	2.261	1.711409	1.72	1.28			

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas dan *variance extract* berada di bawah batas nilai yang telah disyaratkan. Secara umum dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variabel* relatif mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

4.4. Pengujian Hipotesis

Tahapan ini merupakan pembuktian statistik atas apa yang telah dihipotesiskan pada telaah pustaka. Pengujian hipotesis ini didasarkan pada hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Secara general, pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai CR dan nilai P hasil olah data dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, yakni di atas $\pm 1,96$ untuk nilai CR dan di bawah 0,05 untuk nilai P. Jika hasil olah data memenuhi persyaratan tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat dinyatakan diterima.

Pengujian hipotesis penelitian dikupas secara terinci dan bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang diajukan. Pada penelitian ini, lima hipotesis diajukan dan pembahasannya adalah sebagai berikut :

4.4.1. Uji Hipotesis 1

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah tingkat *agilitas* rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel tingkat agilitas rantai pasokan dan variabel kinerja rantai pasokan seperti yang

tampak pada tabel 4.7 adalah sebesar $-0,310$, dengan nilai P sebesar $0,756$. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat yang ditentukan, adapun syarat tersebut yaitu di atas $1,96$ untuk CR dan di bawah $0,05$ untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang berbunyi “tingkat *agilitas* rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan.”, tidak dapat diterima.

4.4.2. Uji Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel tingkat kerampingan rantai pasokan dan variabel kinerja rantai pasokan seperti yang tampak pada tabel 4.7 adalah sebesar $2,746$, dengan nilai P sebesar $0,006$. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas $1,96$ untuk CR dan di bawah $0,05$ untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang berbunyi “Tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan”, dapat diterima.

4.3.3. Uji Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah kualitas hubungan antara pemasok dan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel kualitas hubungan pemasok dan perusahaan dan variabel keunggulan

bersaing perusahaan seperti yang tampak pada tabel 4.7 adalah sebesar 1,982, dengan nilai P sebesar 0,047. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, karena di bawah 1,96 untuk CR dan di atas 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang berbunyi "Kualitas hubungan pemasok-perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan", dapat diterima.

4.3.4. Uji Hipotesis 4

Hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah kinerja rantai pasokan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Dari hasil olah data diketahui bahwa nilai CR pada hubungan antara variabel kinerja pemasaran perusahaan dan variabel kinerja rantai pasokan perusahaan seperti yang tampak pada tabel 4.7 adalah sebesar 4,677, dengan nilai P sebesar 0,000. Kedua nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 1,96 untuk CR dan di bawah 0,05 untuk P. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa Hipotesis keempat yang berbunyi "Kinerja rantai pasokan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan", dapat diterima.

4.5. Analisis Pengaruh

Analisis pengaruh diperlukan untuk mengetahui besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel

endogen secara langsung tampak pada tabel 4.14, kemudian pengaruh secara tidak langsung tampak pada tabel 4.15, dan pengaruh total tampak pada tabel 4.14.

Tabel 4.14
Estimasi Pengaruh Langsung

	LRP	ARP	K.Hub	KRP	KP
KRP	0.439	-0.039	0.285	0	0
KP	0	0	0	0.687	0
X13	0	0	0	0.650	0
X11	0	0	0	0.785	0
X10	0	0	0	0.668	0
X15	0	0	0	0	0.822
X12	0	0	0	0.712	0
X5	0.799	0	0	0	0
X4	0.767	0	0	0	0
X16	0	0	0	0	0.706
X14	0	0	0	0	0.733
X3	0	0.751	0	0	0
X2	0	0.912	0	0	0
X1	0	0.625	0	0	0
X6	0.763	0	0	0	0
X9	0	0	0.760	0	0
X8	0	0	0.818	0	0
X7	0	0	0.774	0	0

Dari tabel di atas dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari LRP (Tingkat Kerampingan Rantai Pasokan) terhadap KRP (Kinerja Rantai Pasokan) sebesar 0,439. Selain itu, terdapat pula pengaruh langsung dari ARP (Tingkat Agilitas Rantai Pasokan) terhadap KRP (Kinerja Rantai Pasokan) sebesar -0,039, namun demikian karena hubungan kedua variabel ini tidak memenuhi syarat signifikansi maka pengaruh ini dapat diabaikan. Kemudian terdapat pula pengaruh langsung K.Hub (Kualitas Hubungan Perusahaan dan Pemasok) terhadap KRP (Kinerja Rantai Pasokan) sebesar 0,0,285.

Pengaruh langsung dari variabel lainnya adalah *loading factor* atau nilai lamda dari masing-masing indikator yang membentuk variabel laten yang dianalisis.

Tabel 4.15
Estimasi Pengaruh Tidak Langsung

	LRP	ARP	K.Hub	KRP	KP
KRP	0	0	0	0	0
KP	0.302	-0.027	0.196	0	0
X13	0.285	-0.025	0.185	0	0
X11	0.345	-0.030	0.224	0	0
X10	0.293	-0.026	0.190	0	0
x15	0.248	-0.022	0.161	0.564	0.822
x12	0.313	-0.028	0.203	0	0
X5	0	0	0	0	0
X4	0	0	0	0	0
X16	0.213	-0.019	0.138	0.485	0.706
X14	0.221	-0.019	0.143	0.504	0.733
X3	0	0.751	0	0	0
X2	0	0.912	0	0	0
X1	0	0.625	0	0	0
X6	0	0	0	0	0
X9	0	0	0	0	0
X8	0	0	0	0	0
X7	0	0	0	0	0

Tabel di atas menunjukkan pengaruh tidak langsung dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu pada model yang dihubungkan oleh sebuah model intermediate (perantara). Pada tabel tampak bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari LRP (*Tingkat Kerampingan Rantai Pasokan*) terhadap KP (Kinerja Pemasaran Perusahaan) sebesar 0,302. Tampak pula bahwa terdapat pengaruh tidak langsung K.Hub (*Kualitas Hubungan Perusahaan dan Pemasok*) terhadap KP (Kinerja Pemasaran Perusahaan) sebesar 0,196. Selain itu pada tabel juga tampak pengaruh tak langsung dari ARP (*Tingkat Agilitas Rantai Pasokan*) terhadap KP (Kinerja Pemasaran Perusahaan) sebesar -0,027.

Tabel 4.16
Estimasi Pengaruh Total

	LRP	ARP	K.Hub	KRP	KP
KRP	0.439	-0.039	0.285	0	0
KP	0.302	-0.027	0.196	0.687	0
X13	0.285	-0.025	0.185	0.650	0
X11	0.345	-0.030	0.224	0.785	0
X10	0.293	-0.026	0.190	0.668	0
x15	0.248	-0.022	0.161	0.564	0.822
x12	0.313	-0.028	0.203	0.712	0
X5	0.799	0	0	0	0
X4	0.767	0	0	0	0
X16	0.213	-0.019	0.138	0.485	0.706
X14	0.221	-0.019	0.143	0.504	0.733
X3	0	0.751	0	0	0
X2	0	0.912	0	0	0
X1	0	0.625	0	0	0
X6	0.763	0	0	0	0
X9	0	0	0.760	0	0
X8	0	0	0.818	0	0
X7	0	0	0.774	0	0

Tabel di atas menunjukkan pengaruh total dari masing-masing konstruk terhadap konstruk tertentu. Angka yang tertera di atas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung suatu konstruk terhadap konstruk tertentu. Dengan kalimat lain, tabel 4.14 merupakan akumulasi pengaruh langsung dan tidak langsung sekaligus. Dari tabel tersebut nampak bahwa LRP (Tingkat Linitas Rantai Pasokan) memiliki pengaruh total terhadap KRP (Kinerja Rantai Pasokan) sebesar 0,439, dan LRP juga memiliki pengaruh total terhadap KP (Kinerja Pemasaran Perusahaan) sebesar 0,302. Sedangkan ARP (Tingkat Agilitas Rantai Pasokan) Berpengaruh total terhadap KRP sebesar -0,039, dan KP sebesar -0,027. K.Hub (Kualitas Hubungan Pemasok dan Perusahaan) berpengaruh total terhadap KRP sebesar 0,285, dan terhadap KP sebesar 0,196. KRP berpengaruh total terhadap KP sebesar 0,687.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Bab ini merupakan bagian penutup yang berisi simpulan menyangkut hipotesis dan kebijakan dalam tinjauan teoritikal dan praktikal. Dalam bab ini diuraikan juga berbagai keterbatasan yang ada dalam penelitian ini, sekaligus saran-saran bagi penelitian lanjutan yang termuat pada sub bab agenda penelitian mendatang.

5.1. Simpulan

Penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab masalah penelitian yang diajukan, yaitu bagaimana bagaimana kualitas hubungan pemasok dan perusahaan, dan bentuk rantai pasokan *lean* dan *agile* dapat meningkatkan kinerja pemasaran melalui peningkatan kinerja rantai pasokan perusahaan. Masalah yang diangkat melalui penelitian ini bertolak pada perdebatan mengenai bentuk rantai pasokan terbaik antara bentuk rantai pasokan *agile* dan *lean*. Penelitian serupa pernah dilakukan oleh Christopher dan Towill (2002), penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pemilihan dan pengawinan sistem operasi *lean* dan *agile* dibutuhkan untuk menghasilkan sebuah saluran pasokan yang sesuai dengan kebutuhan pasar (Christopher & Towill, 2002, p:12, p: 8). Meskipun kesimpulan yang didapat dari penelitian ini tepat, namun penelitian ini tidak memberikan kejelasan tentang proporsi bentuk rantai pasokan *lean* dan *agile* yang harus dikombinasikan dalam rantai pasokan suatu industri. Sehingga penelitian ini merupakan penelitian lanjutan berkaitan dengan penerapan bentuk rantai pasokan

lean dan *agile* pada suatu industri yang melayani pasar tertentu. Selain menguji pengaruh kedua bentuk rantai pasokan, penelitian ini juga merupakan penyempurnaan dari penelitian-penelitian sebelumnya dengan dimasukkannya kualitas hubungan perusahaan dan pemasoknya sebagai faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.

Dari penelaahan pustaka yang dilakukan, didapatkan hubungan-hubungan keterkaitan antara bentuk rantai pasokan *agile*, *lean*, kualitas hubungan perusahaan dengan pemasoknya, kinerja rantai pasokan dan kinerja pemasaran perusahaan. Berlandaskan keterkaitan-keterkaitan tersebut, disusun sebuah model penelitian yang menyatakan bahwa kinerja rantai pasokan berpengaruh terhadap kinerja pemasaran perusahaan, sedangkan kinerja rantai pasokan itu sendiri dibangun oleh konstruk-konstruk bentuk rantai pasokan *agile* dan *lean*, dan kualitas hubungan pihak perusahaan dan pemasok. Mengacu pada model yang disusun, dimunculkan 4 hipotesis penelitian yaitu hipotesis pertama, tingkat agilitas rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, hipotesis kedua, tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, hipotesis ketiga, kualitas hubungan perusahaan dan pemasoknya berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, dan hipotesis keempat, kinerja rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

Untuk menguji kebenaran dugaan-dugaan penelitian tersebut, dilakukan uji kuantitatif terhadap model penelitian dengan industri garmen di kota

Pekalongan sebagai obyek penelitian. Berdasarkan pengujian secara kuantitatif terhadap hipotesa-hipotesa yang diajukan, ditarik beberapa hasil yaitu:

- Tingkat agilitas rantai pasokan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.
- Tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.
- Kualitas hubungan antara perusahaan dengan pemasok berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.
- Dan kinerja rantai pasokan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan.

Dari hasil-hasil pengujian, masalah penelitian ini telah terjawab, yakni untuk meraih kinerja pemasaran yang optimal melalui kinerja rantai pasokan perusahaan, pihak manajemen dapat mengelola tingkat kerampingan rantai pasokan, dan kualitas hubungan dengan pemasoknya. Temuan-temuan penelitian ini memberikan kontribusi secara teoritis bagi ilmu-ilmu pemasaran, hal ini diuraikan lebih lanjut pada bagian implikasi teoritis. Selain itu, temuan-temuan penelitian ini juga memberikan kontribusi berupa strategi-strategi praktis yang dapat diimplikasikan oleh pihak manajemen perusahaan, uraian lebih lanjut tentang ini terdapat pada bagian implikasi manajerial di bab ini.

5.1.1. Simpulan Terhadap Tiap-tiap Hipotesa Penelitian

H1: Tingkat *agilitas* rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan.

Hubungan antara tingkat agilitas rantai pasokan dengan kinerja rantai pasokan ditunjukkan dengan nilai CR sebesar 0,376. Namun besarnya nilai CR ini tidak memenuhi syarat signifikansi yaitu ≥ 2.00 . Hal lain yang melemahkan hubungan kedua variabel ini adalah nilai P, yaitu sebesar 0,707, yang tidak memenuhi syarat yang diharuskan yaitu < 0.05 . Dengan tidak dipenuhinya dua kriteria tersebut maka hipotesis 1 ditolak.

Temuan yang menyatakan bahwa tingkat agilitas rantai pasokan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan, bertentangan dengan pendapat-pendapat yang dikemukakan dalam beberapa jurnal. Antara lain pendapat Stank dan Lackey (1997, p:94), yang menyatakan bahwa kemampuan untuk merespon perubahan berdampak positif terhadap kinerja. Temuan ini juga bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Christopher dan Towill (2002, p:8, p:12) yang menyatakan bahwa penggabungan 2 bentuk rantai pasokan (*agile dan lean*) dalam suatu kombinasi tertentu diperlukan untuk membentuk suatu rantai pasokan yang dapat memenuhi kebutuhan pasar.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan konsep-konsep di atas dimungkinkan karena beberapa faktor, yaitu:

- Perbedaan skala perusahaan yang menjadi obyek penelitian. Penelitian yang dilakukan oleh Stank dan Lackey (1997) dan Christopher dan Towill (2002) menggunakan obyek perusahaan-perusahaan global yang berskala besar.

Sedangkan penelitian ini mengambil obyek perusahaan-perusahaan garmen di kota Pekalongan dimana sampelnya berskala kecil dan menengah.

- Perbedaan karakteristik obyek penelitian. Pada penelitian yang dilakukan Christopher dan Towill (2002), perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian adalah perusahaan-perusahaan garmen berskala global yang cenderung peka terhadap perubahan mode yang terjadi karena pergantian musim di negara-negara bermusim 4. Sedang pada penelitian ini obyek penelitian terfokus pada perusahaan-perusahaan garmen di kota Pekalongan yang kurang memperhatikan mode dan trend, namun industri garmen di wilayah ini memiliki reputasi yang kuat sebagai sentra industri pakaian jadi yang berharga sangat murah.

H2: Tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan suatu perusahaan.

Hubungan antara tingkat kerampingan rantai pasokan dan kinerja rantai pasokan ditunjukkan dengan nilai CR sebesar 4.016. Besarnya nilai CR ini memenuhi syarat yaitu ≥ 2.00 sedang nilai P, sebesar 0,000, memenuhi syarat yang diharuskan yaitu < 0.05 . Dengan dipenuhinya dua kriteria tersebut, maka hipotesis 2 dinyatakan dapat diterima.

Penerimaan hipotesis ini mendukung pendapat Towill (1996 dalam Christopher dan Towill, 2000, p: 208) yang menyatakan bahwa sistem pabrikan *lean* membawa dampak positif pada kinerja operasional perusahaan, karena pengurangan waktu siklus yang signifikan dengan peningkatan produktivitas dan pengurangan dalam biaya produksi. Selain itu temuan ini juga memberikan

dukungan terhadap berbagai pendapat lain senada yang dilontarkan oleh Naim, Naylor, Barlow (2002, p:160), Sahin (2000, p:58), dan Brown (1998, p:28).

H3 : Kualitas hubungan pemasok-perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan.

Hubungan antara kualitas hubungan perusahaan dan pemasok, dengan kinerja rantai pasokan ditunjukkan melalui nilai CR yang sebesar 2,218. Besarnya nilai CR ini memenuhi syarat yaitu ≥ 2.00 sedang nilai P, sebesar 0,027, memenuhi syarat yang diharuskan yaitu < 0.05 . Dengan dipenuhinya dua kriteria tersebut, maka hipotesis 3 dinyatakan dapat diterima.

Penerimaan hipotesis ini memberikan dukungan terhadap pendapat Goh, Geok dan Neo (1999, p:9) yang menyatakan bahwa hubungan kerjasama dengan pemasok sangat berperan menentukan kinerja bisnis perusahaan. Hasil penelitian ini secara lebih terarah mendukung pendapat-pendapat beberapa peneliti dalam konteks hubungan kualitas hubungan kerjasama dan keberhasilan dalam kemitraan. Pendapat-pendapat tersebut antara lain dilontarkan oleh Johnson (1996, p:7), Parsons (1999, p:1), dan Goh, Lau, Neo (1999, p:15), yang menyatakan bahwa keberhasilan melalui kerjasama akan dicapai melalui peningkatan kinerja perusahaan yang dilandasi dengan hubungan baik. Temuan ini juga sepikir dengan pendapat Muralidharan et al.(2002,p:27) yang memasukkan faktor kualitas hubungan pemasok dan perusahaan sebagai salah satu kriteria penentuan pemasok dalam model rating pemasok yang digagasnya.

H4: Kinerja rantai pasokan perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan

Hubungan antara kualitas hubungan perusahaan dan pemasok, dengan kinerja rantai pasokan ditunjukkan melalui nilai CR yang sebesar 4,590. Besarnya nilai CR ini memenuhi syarat yaitu ≥ 2.00 sedang nilai P, sebesar 0,000, memenuhi syarat yang diharuskan yaitu < 0.05 . Dengan dipenuhinya dua kriteria tersebut, maka hipotesis 4 dinyatakan dapat diterima.

Penerimaan hipotesis ini memberikan dukungan terhadap hasil-hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ferguson (2000,p:64), dan Tan, Kannan, Handfield (1998, p:3).

5.1.2. Simpulan Hasil Penelitian

Berpilar pada temuan-temuan dan simpulan-simpulan penelitian ini, dapat diambil beberapa kesimpulan khusus berkenaan dengan industri garmen kota Pekalongan. Simpulan-simpulan tersebut adalah:

1. Dari hasil uji kuantitatif dalam penelitian ini, didapatkan bahwa kinerja rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Melihat hubungan positif antara dua faktor ini, maka kinerja rantai pasokan dapat dijadikan salah satu alternatif strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan. Dengan kata lain perusahaan yang memutuskan untuk meningkatkan kinerja rantai pasokannya, secara otomatis akan mendapatkan suatu peningkatan dalam kinerja pemasaran perusahaannya. Temuan ini didukung oleh hasil penelitian senada yang dilakukan oleh Ferguson (2000)

dan Tan, Kannan, Handfield (1998). Menyitir pendapat Ferguson (2000, p:64) dan Tan, Kannan, Handfield (1998, p:3) bahwa penerapan manajemen rantai pasokan akan membawa perusahaan mencapai tujuan jangka pendek seperti peningkatan produktivitas, pengurangan persediaan dan waktu siklus produksi. Dan tujuan jangka panjang perusahaan seperti keuntungan, pangsa pasar dan kepuasan pelanggan. Berpegang pada pendapat tersebut, strategi pengelolaan rantai pasokan adalah strategi yang tepat diterapkan oleh perusahaan berjenis manufaktur yang melakukan penjualan secara lepas dan tidak memiliki saluran distribusi khusus untuk memasarkan produk-produknya. Menilik karakteristik ini, industri garmen di kota Pekalongan termasuk salah satunya, oleh karenanya strategi pengelolaan rantai pasokan sangat tepat diterapkan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri ini.

2. Tingkat limitas rantai pasokan terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan. Lebih jauh variabel ini juga terbukti paling kuat berpengaruh terhadap kinerja rantai pasokan dalam mewujudkan kinerja pemasaran perusahaan. Ini ditunjukkan dengan nilai pengaruh langsung faktor limitas terhadap kinerja rantai pasokan yang sebesar 0,439. Dan pengaruh tak langsung terhadap kinerja pemasaran perusahaan yang sebesar 0,302, kedua nilai ini melebihi pengaruh kedua faktor antesenden lainnya terhadap kinerja rantai pasokan maupun kinerja pemasaran perusahaan. Oleh karenanya peningkatan limitas rantai pasokan adalah dasar yang paling akurat untuk dikelola pihak manajemen perusahaan garmen di kota Pekalongan, guna

meraih kinerja pemasaran perusahaan yang optimal melalui kinerja rantai pasokan.

3. Masih pada faktor linitas rantai pasokan, dari uji kuantitatif didapatkan bahwa dimensi biaya (per produk) merupakan dimensi yang sangat tepat untuk meningkatkan kerampingan rantai pasokan, hal ini dapat dilihat dari nilai faktor loading (pada tabel pengaruh langsung) dimensi biaya terhadap tingkat kerampingan rantai pasokan yang sebesar 0.799. Nilai ini lebih tinggi dibanding nilai faktor loading dari dimensi-dimensi lain yang mewakili variabel yang sama, yaitu kualitas , sebesar 0,767, dan waktu tunggu yang sebesar 0,763. Dari ketiga nilai ini, disimpulkan bahwa untuk industri garmen kota Pekalongan, biaya (per produk) adalah sisi yang paling tepat dikelola guna mencapai kinerja pemasaran yang optimal melalui kinerja rantai pasokannya. Sedang faktor kualitas produk adalah hal kedua yang patut dikelola, tak kalah pentingnya waktu tunggu (per produk) adalah hal ketiga yang penting untuk dikelola.
4. Dari hasil analisa data didapatkan bahwa untuk perusahaan-perusahaan garmen di kota Pekalongan akan kurang mendapatkan keberhasilan dalam meningkatkan kinerja rantai pasokannya melalui peningkatan agilitas rantai pasokannya. Dengan kata lain agilitas rantai pasokan yang terejawantahkan dalam kemampuan perusahaan merespon perubahan mode dan selera konsumen, fleksibilitas dalam volume produksi dan proses produksi, tidak memberikan pengaruh signifikan pada peningkatan kinerja rantai pasokan perusahaan. Sebaliknya menilik karakteristik industri garmen kota

Pekalongan, yang memiliki reputasi kuat sebagai sentra garmen berharga murah, perusahaan-perusahaan yang bergerak pada industri garmen di Pekalongan akan memperoleh kinerja pemasaran yang lebih optimal dengan lebih memfokuskan strategi bisnisnya pada pengelolaan kompetensi inti yang mereka miliki. Kepemimpinan dalam harga (biaya rendah) adalah kompetensi inti yang mereka miliki, sedang kualitas produk yang tinggi, dan waktu pemenuhan pesanan yang cepat adalah kompetensi pendukung yang tepat yang akan mempertajam kompetensi inti yang telah mereka miliki.

5. Dari uji kuantitatif ditemukan juga bahwa kualitas hubungan antara pemasok dan perusahaan berpengaruh langsung terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan, dan berpengaruh tak langsung terhadap pencapaian kinerja pemasaran perusahaan. Ini ditunjukkan dengan nilai pengaruh langsung faktor kualitas hubungan terhadap kinerja rantai pasokan yang sebesar 0,285. Dan pengaruh tak langsungnya terhadap kinerja pemasaran perusahaan yang sebesar 0,196. Meskipun kedua nilai ini masih lebih rendah dibandingkan nilai yang sama pada linieritas rantai pasokan, namun nilai ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemasok dan perusahaan adalah faktor penting yang wajib dikelola pihak manajemen industri garmen kota Pekalongan untuk meraih optimalisasi kinerja pemasaran melalui kinerja rantai pasokannya.
6. Masih pada kualitas hubungan pemasok dan perusahaan, ditemukan bahwa kepercayaan dalam hubungan kerjasama adalah dimensi yang paling tepat untuk meningkatkan kualitas hubungan kerjasama antara perusahaan dan pemasoknya. Ini ditunjukkan dengan nilai faktor loading dimensi kepercayaan

terhadap kualitas hubungan kerjasama, yang sebesar 0,818. Angka ini lebih besar dibandingkan hubungan yang sama untuk dua dimensi lainnya, yakni dimensi kejujuran yang hanya sebesar 0,774, dan dimensi keuntungan dalam hubungan kerjasama yang sebesar 0,76. Dari angka-angka ini disimpulkan bahwa untuk mencapai kualitas hubungan yang baik antara pihak pemasok dan perusahaan, kepercayaan dalam hubungan kerjasama adalah prioritas pertama yang mutlak harus ada dan dikelola. Oleh karenanya selain faktor intrinsik yang merupakan dasar adanya rasa percaya, kepercayaan itu sendiri juga harus dipelihara dan diupayakan. Dari eksplorasi singkat pada beberapa jurnal ditemukan bahwa komunikasi (Humenuik dan Hamilton, 1994; Harrison, 2003; Brunard dan Kleiner, 1992; Morgan dan Hunt, 1994) adalah salah satu tindakan nyata yang dapat dilakukan untuk membina rasa saling percaya dalam suatu kerjasama. Prioritas kedua yang diperlukan dalam mewujudkan suatu hubungan kerjasama yang berkualitas adalah kejujuran, untuk mendapatkannya, perilaku-perilaku jujur harus selalu dibiasakan dalam kerjasama. Prioritas ketiga yang tak kalah pentingnya adalah keuntungan yang didapat dari hubungan kerjasama. Dengan adanya perasaan saling diuntungkan, hubungan kerjasama akan selalu dijaga dengan baik oleh kedua pihak. Untuk mewujudkannya, perilaku berbagi keuntungan adalah hal yang tepat untuk dilakukan.

5.2. Implikasi Dari Simpulan-simpulan Penelitian

5.2.1. Implikasi Teoritis

1. Penelitian ini telah memberikan suatu model baru dalam kerangka peningkatan kinerja pemasaran melalui kinerja rantai pasokan, yaitu dengan dimasukkannya 3 faktor antesenden. Faktor-faktor tersebut adalah tingkat agilitas rantai pasokan, tingkat kerampingan rantai pasokan dan kualitas hubungan antara perusahaan dan pemasok. Model penelitian ini merupakan suatu terobosan. Model seperti ini belum pernah dimunculkan dalam penelitian-penelitian sebelumnya.
2. Temuan yang menyatakan bahwa tingkat agilitas rantai pasokan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasokan perusahaan, bertentangan dengan konsep-konsep yang dimuat dalam jurnal-jurnal sebelumnya, yang dilontarkan oleh Stank dan Lackey (1997, p:94) dan Christopher dan Towill (2002, p:8, p:12). Perbedaan hasil penelitian ini dengan konsep-konsep tersebut dimungkinkan karena adanya perbedaan dalam lingkup dan karakteristik dari obyek penelitian. Dari temuan ini pula dimunculkan suatu kesimpulan bahwa kandungan bentuk rantai pasokan *agile* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja rantai pasokan. Keberhasilan peningkatan kinerja rantai pasokan dengan menggunakan bentuk rantai pasokan *agile* sangat ditentukan oleh skala dan karakteristik industri yang menerapkannya.

3. Temuan yang menyatakan bahwa tingkat kerampingan rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, memberikan dukungan pada pendapat-pendapat senada yang dilontarkan oleh Towill (1996 dalam Christopher dan Towill, 2000, p: 208), Naim, Naylor, Barlow (2002, p:160), Sahin (2000, p:58), dan Brown (1998, p:28). Temuan ini sekaligus memberikan pembuktian langsung terhadap kebenaran konsep-konsep tersebut dengan pengujian melalui sebuah penelitian nyata.
4. Melihat temuan penelitian yang dipaparkan pada nomor 2 dan 3, dimunculkan satu teori bahwa untuk menerapkan bentuk rantai pasokan *agile dan atau lean* yang tepat di perusahaan, skala perusahaan, dan karakteristik perusahaan yang mencakup kompetensi intinya adalah faktor-faktor utama yang harus dipertimbangkan.
5. Temuan lain yang menyatakan bahwa kualitas hubungan antara perusahaan dan pemasok berpengaruh positif terhadap kinerja rantai pasokan, memberikan dukungan terhadap konsep-konsep pengaruh kualitas hubungan dan keberhasilan kerjasama, yang dilontarkan oleh Johnson (1996, p:7), Parsons (1999, p:1), Goh, Lau, Neo (1999, p:15) dan Muralidharan et al.(2002,p:27). Selain itu penelitian ini merupakan sebuah hal baru, dengan diterapkannya konsep kualitas hubungan ke dalam suatu bentuk kemitraan jaringan modern, yaitu rantai pasokan.

6. Simpulan yang menyatakan bahwa kinerja rantai pasokan berpengaruh positif terhadap kinerja pemasaran perusahaan memberikan suatu alternatif baru dalam peningkatan kinerja pemasaran perusahaan. Temuan ini memberikan dukungan terhadap hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ferguson (2000,p:64), dan Tan, Kannan, Handfield (1998, p:3). Disamping itu temuan ini juga memperkaya aplikasi teori Porter (1993) tentang rantai nilai.

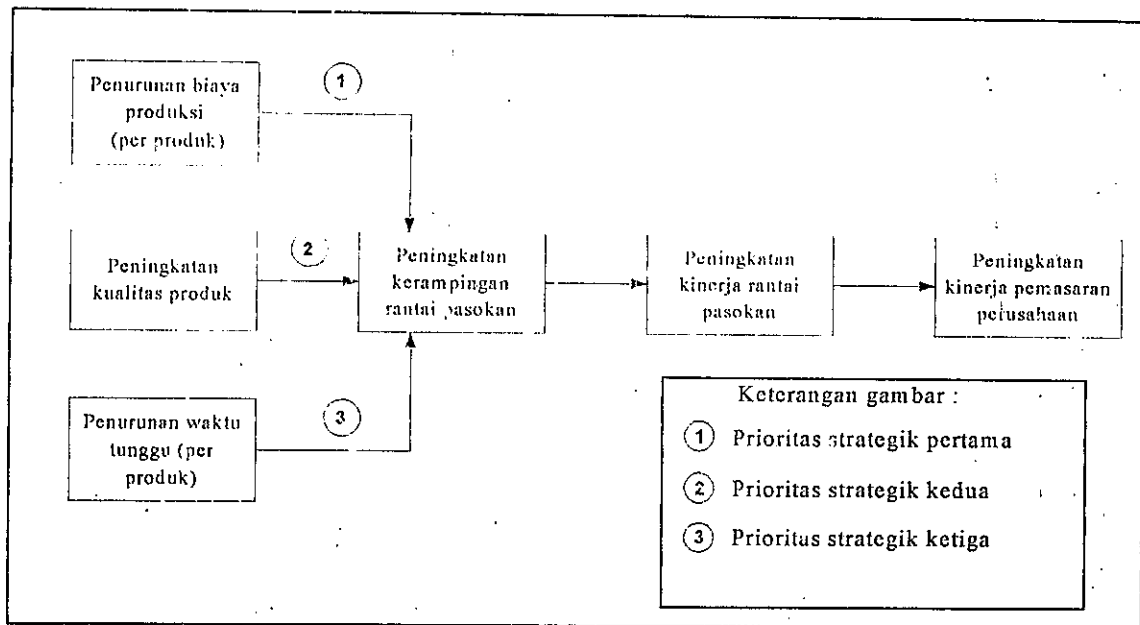
5.2.2. Implikasi Manajerial

Dari temuan-temuan yang telah diuraikan pada bagian kesimpulan, dapat dirumuskan beberapa strategi yang bermanfaat untuk diimplikasikan oleh manajemen perusahaan. Strategi-strategi tersebut adalah:

1. Untuk mencapai kinerja pemasaran yang optimal, rantai pasokan adalah salah satu cara yang tepat. Untuk itu, pengelolaan kinerja rantai pasokan perusahaan adalah strategi yang jitu untuk meraih kinerja pemasaran perusahaan yang optimal.
2. Dari hasil penelitian, didapatkan bahwa bentuk rantai pasokan yang ramping adalah strategi yang paling tepat untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan, dengan tujuan akhir optimalisasi kinerja pemasaran perusahaan. Lebih dalam tentang bentuk rantai pasokan ini, dari penelitian ditemukan bahwa tingkat biaya (per produk) merupakan dimensi yang paling mewakili bentuk rantai pasokan ini, sedang kualitas produk adalah dimensi kedua, dan ketiganya adalah waktu tunggu (per produk). Dari sini diperoleh bahwa pengelolaan

biaya produksi hingga didapatkan biaya persatuan produk yang rendah adalah strategi utama untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan perusahaan. Sedangkan pengelolaan kualitas produk hingga didapatkan kualitas produk yang baik merupakan prioritas strategi kedua yang penting untuk dilakukan. Pengelolaan waktu tunggu hingga didapatkan waktu tunggu (per produk) yang paling singkat adalah prioritas strategi ketiga yang dapat dijalankan oleh perusahaan. Perumusan ketiga strategi yang berbasis pada bentuk rantai pasokan yang ramping (*lean*) ini, dapat dijelaskan dengan singkat melalui gambar peta strategik dibawah ini:

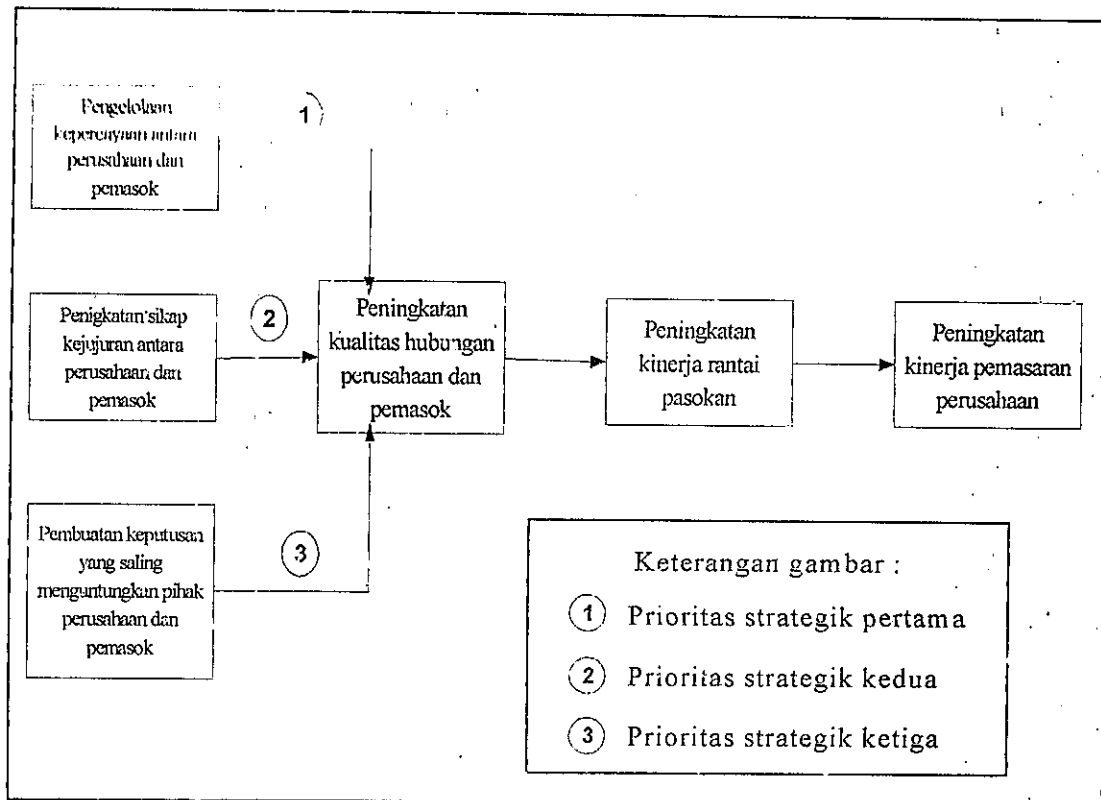
Gambar 5.1. Peta strategik berbasis bentuk rantai pasokan yang ramping (*lean*)



Sumber : hasil analisa data yang dikembangkan untuk penelitian ini

3. Dari hasil penelitian didapatkan juga bahwa kualitas hubungan perusahaan dan pemasok adalah cara yang tepat digunakan untuk mendapatkan kinerja rantai pasokan yang optimal. Oleh karenanya pihak manajemen perusahaan perlu mengelola hubungan kerjasama ini hingga dicapai kualitas hubungan yang baik. Lebih lanjut dari uji kuantitatif ditemukan bahwa kepercayaan dalam hubungan kerjasama merupakan dimensi yang paling mewakili bentuk rantai pasokan ini, sedang kejujuran adalah dimensi kedua, dan ketiganya adalah keuntungan yang didapatkan dari hubungan kerjasama. Dari sini dapat disimpulkan bahwa pengelolaan kepercayaan antara perusahaan dan pemasok adalah hal terpenting yang harus dilakukan untuk mendapatkan suatu hubungan kerjasama yang berkualitas. Komunikasi yang baik antara kedua pihak adalah salah satu cara yang sangat disarankan untuk membangun kepercayaan (Humenuik dan Hamilton, 1994; Harrison, 2003; Brunard dan Kleiner, 1992; Morgan dan Hunt, 1994). Kejujuran antar kedua pihak yang berkerjasama adalah prioritas kedua yang penting, oleh karenanya perilaku-perilaku jujur dalam kerjasama adalah hal yang tepat untuk diterapkan. Keuntungan dalam hubungan kerjasama adalah prioritas ketiga yang tidak boleh ditinggalkan, untuk itu pengupayaan cara-cara kerjasama yang saling menguntungkan kedua pihak adalah strategi yang jitu dilakukan. Perumusan ketiga strategi yang berbasis pada kualitas hubungan kerjasama antara perusahaan dan pemasok tersebut dapat digambarkan dengan peta strategik dibawah ini:

Gambar 5.2. Peta strategik berbasis kualitas hubungan kerjasama perusahaan dan pemasok



Sumber : hasil analisa data yang dikembangkan untuk penelitian ini

4. Dari hasil penelitian didapat juga bahwa agilitas rantai pasokan bukanlah cara yang tepat untuk meraih kinerja rantai pasokan yang optimal untuk perusahaan –perusahaan garmen di kota Pekalongan. Sehingga dimensi-dimensi agilitas rantai pasokan yang mencakup kemampuan perusahaan merespon perubahan dalam selera dan mode, fleksibilitas perusahaan dalam volume dan proses produksi, juga bukanlah cara-cara yang tepat untuk meningkatkan kinerja rantai pasokan perusahaan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Meskipun hasil penelitian ini telah menjawab masalah penelitian yang diajukan, dan menghasilkan serangkaian strategi praktis bagi para pengusaha garmen kota Pekalongan, namun penelitian ini belum dapat menjawab perdebatan mengenai bentuk rantai pasokan *lean dan agile*. Kekurangan ini disebabkan karena berbagai keterbatasan yang ada.

Hasil penelitian ini memiliki potensi bias karena obyek yang diteliti hanya dibatasi pada industri dalam satu wilayah saja. Kemudian proporsi ukuran perusahaan dapat dipandang timpang, karena dalam sampel penelitian tidak ada perusahaan berskala besar yang diteliti, sampel hanya meliputi perusahaan berskala menengah dan kecil saja. Padahal penerapan manajemen rantai pasokan sendiri lebih kental dipraktekkan pada perusahaan-perusahaan berskala besar.

Obyektivitas jawaban sangat kurang terutama pada kriteria pertanyaan yang bersifat persepsi, misal: kualitas produk, kejujuran, kepercayaan dan keuntungan yang di dapat dari hubungan kerjasama. Dalam item-item pertanyaan tersebut jawaban masih diwarnai subyektivitas responden, hal ini tentu saja sangat berpengaruh terhadap akurasi data dan hasil penelitian.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya obyek penelitian tidak dibatasi pada satu wilayah industri saja. Obyek penelitian dapat diambil di berbagai wilayah industri. Misal untuk industri garmen dapat diambil obyek pada wilayah industri Pekalongan, Solo, Klaten, Bandung, Semarang, dan Yogyakarta dengan proporsi yang disesuaikan.

Dipicu salah satu temuan penelitian ini, yang mengarah pada penerapan bentuk rantai pasokan dan kualitas hubungan kerjasama perusahaan-pemasok pada skala industri yang berbeda (besar-menengah-kecil), maka disarankan suatu penelitian lanjutan dengan tujuan untuk menganalisis perbedaan penerapan ketiga faktor antasenden tersebut pada rantai pasokan perusahaan-perusahaan dengan skala yang berbeda. Untuk penelitian lanjutan, uji beda tentang penerapan bentuk rantai pasokan di tiga skala perusahaan sangat disarankan.

DAFTAR PUSTAKA

Referensi Jurnal dan Buku

1. Bal, Jay; Richard Wilding; John Gundry, 1999, "Virtual Teaming in The Agile Supply Chain", **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 10, No.2, p:71-82.
2. Blackwell, Roger D. and Kristina Blackwell, 1999, "The Century of the Consumer: Converting Supply Chains Into Demand Chains", **Supply Chain Management Review**, Fall.
3. Brown, Steve, 1998, "New Evidence on Quality in Manufacturing Plants : A Challenge to Lean Production", **Production And Inventory Management Journal**, First quarter, p:24-19.
4. Buchanan, Lauranne, 1992, "Vertical Trade Relationship: The role Of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals", **Journal of Marketing Research**, Vol. XXIX, February, p:65-75.
5. Christopher, Martin , 1999, "Creating the Agile Supply Chain", **Ascet**, Volume.1, 15th April.
6. Christopher, Martin and Towill, 2000, "Supply Chain Migration From Lean to Agile And Customised", **Supply Chain Management An International Journal**, Vol. 5, Number. 4, p:206-213.
7. -----, 2002, "Developing Market Spesific Supply Chain Strategies", **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 13, Number. 1 ,p:1-14.
8. Cook, Robert L., Michael S. Garver, 2002, "Subscription Supply Chain", **Mid American Journal of Business**, Vol.17, No.2, p:37-45.
9. Echols, John M. dan Hassan Shadily, 1990, **Kamus Inggris Indonesia**, Penerbit P.T. Gramedia Jakarta.
10. Ellinger, Alexander E., Patricia J. Daugherty, Scott B. Keller, 2000, "The Relationship Between Marketing / Logistics interdepartmental integration and performance in U.S. Manufacturing Firms : An Empirical Study", **Journal of Business Logistics**, Vol. 21, No.1, p: 1-22.
11. Elliott, Michael B, David Shatto, and Cara Singer, 1996, "Three Customer Values Are Key to Market Success", **Journal of Retail Banking Services**, Vol XVIII, No.1, Spring, p:1-7.

12. Ferdinand, Augusty, 2002, "Marketing Strategy Making : Proses dan Agenda Penelitian", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Vol I, No.1, Mei, p:1-22.
13. -----, 2002, **Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen**, Balai Penerbitan Universitas Diponegoro.
14. Ferguson, Brad R., 2000, "Implementing Supply Chain Management", **Production and Inventory Management Journal**, Several uarter, 2000, p:64.
15. Goh,Mark., Geok Theng Lau dan Lillian Neo., 1999, "Strategic Role and Contribution of Purchasing in Singapore: A survey of CEOs", **Journal of Supply Chain Management**, Fall, p: 12-22.
16. Hau L. Lee, 2000, "Creating Value Through Supply Chain Integration", **Supply Chain Management Review**, September 1.
17. Haroyah,Dwi M., 2000, "*Value Creation: Upaya Membangun Kepuasan Pelanggan Untuk Memenangkan Persaingan Bisnis Global*", **TELAAH**, Vol 1. No.1.
18. Hewitt,Fred, 2001, "After Supply Chains, Think Demand Pipelines", **Supply Chain Management Review**, May.
19. Hutabarat, Jemsly, 1995 "Ke Cipta Nilai Dengan Kompetensi Inti", **Usabawan**, no.6, TH XXIV, Juni, p:26-30.
20. Indriantoro, Nur., dan Bambang Supomo (2002), **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
21. Johnson, Jean L., 1999, "Strategic Integration In Industrial Distribution Channels : Managing the Interfirm Relationship as Strategic Asset", **Journal of The Academy of Marketing Science**, Vol. 27, No.1, p:4-18.
22. Keegan, W.J., 1995, **Global Marketing Management**, 5th ed.,Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, Inc.
23. Levi, Simichi David., Philips Kaminsky, Edith Simichi Levi, 2000, **Designing and Managing The Supply Chain**, Mc.Graw-Hill Book Co., p:197-214.
24. Larson, Paul D. and Halldorsson, Arni, 2002, "What is SCM? And, Where is It?", **The Journal of Supply Chain Management**, Fall, p:36-44.

25. Morgan, M Robert and Shelby D. Hunt, 1994, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", **Journal of Marketing**, Vol.58, July, p: 20-38.
26. Muralidharan,C., Anantharaman,N., dan Deshmukh,S.G., 2002 "A multicriteria Group Decisionmaking Model for Supplier Rating", **The Journal of Supply Chain Management**, Fall, p:22-33.
27. Naim,M; Naylor,J; and Barlow, J, 1999, "Developing Lean and Agile Supply Chain In UK Housebuilding Industry".
28. Parsons, Amy L., 1999, "What Determines Buyer-Seller Relationship Quality? An Investigation From Buyer's Perspective", **Journal of Supply Chain Management**, Spring, p:4-12.
29. Porter, Michael E., 1985, **Strategi Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul**, Penerbit Erlangga, Jakarta.
30. Quinn, James Brian & Frederick G. Hilmer, 1994, "Strategic Outsourcing", **Sloan Management Review**, Summer, p: 43-48.
31. Richards, Chester W., 1996, "Agile Manufacturing Beyond Lean ?", **Production and Inventory Management Journal**, Second Quarter.
32. Speed, Richard, 2000, "Building Societies: New Strategies for a Competitive Era". p: 110-123.
33. Stank, Theodore P. and Charles W. Lackey, Jr., 1997, "Enhancing Performance Through Logistical Capabilities in Mexican Maquiadora Firms", **Journal of Business Logistics**, Vol.18, No.1, p:91-123.
34. Sahin, Funda, 2000, " Manufacturing Competitiveness: Different System to Achieve The Same Result", **Production And Inventory Management Journal**, First Quarter, p: 56-65.
35. Shankar, Vankatest, 2000, "Marketing And Supply Chain".
36. Tan, Keah Choon, Vijay R. Kannan, and Robert B. Handfield, 1998, "Supply Chain Management: Supplier Performance and Firm Performance", **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Agustus 1998, p:3.
37. Ventrappen, H, 1992, "Creating Costumer Value by Streamlining Business Processes", **Long Range Planning**, Vol.25, No.1.

38. Vikrey, Spawped, 1999, "Supply Chain Flexibility: An Empirical Study", **The Journal of Supply Chain Management**, Summer 1999, p:19.
39. Vokurka, Robert J., and Rhondha R. Lummus, 2002, "Balanching Marketing and Supply Chain Activities", p:41-50.
40. Wahyono, 2002, "Orientasi Pasar dan Inovasi : Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran", **Jurnal Sains Pemasaran Indonesia**, Volume 1, No.1, Mei, hal: 23-40.
41. Webster, Frederick E, Jr., 1992 "Changing The Role Of Marketing in Corporation", **Journal of Marketing**, Vol.56, October, p:1-17.
42. Wijaya, Setiadi N.H., 2000, "High Perception Value Strategy : Strategi Pemasaran Sebagai Konsekuensi Logis Harga Sebagai Cost-Benefits Trade-Off Pelanggan", **KOMPAK**, No. 22, Januari, p: 521-534.
43. Woodruff, Robert B., 1997, "Customer Value : The Next Source for Competitive Advantage", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 25, No.2, p. 139-153.
44. Zeithalm, Valerie A., 1987, "Defining and Relating Price, Percieved Quality and Percieved Value", **Marketing Science Institute, Cambridge, MA**, p:87-101.

Referensi Situs Internet

1. Arizona State University, 2000, www.cob.ASU.edu2000, 7 Juni 2003.
2. Michigan State University, 2000, www.bus.msu.edu2000, 7 Juli 2003.